



**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**  
**FACULTATEA DE PSIHOLOGIE, ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI,**  
**SOCIOLOGIE ȘI ASISTENȚĂ SOCIALĂ**  
**DEPARTAMENTUL PSIHOLOGIE**



**Oxana PALADI**

# **PSIHOLOGIA COMUNICĂRII**

*Suport de curs*

*Specialitatea Psihologie*

*Aprobat de*  
*Consiliul Calității al USM*

Chișinău, 2024

CZU 159.9:316.772(075.8)

P 14

*Recomandat de Consiliul Facultății de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială și de Departamentul Psihologie, Universitatea de Stat din Moldova*

**Titular de curs:**

**Oxana PALADI**, *doctor habilitat în psihologie, conferențiar universitar*

**Recenzenți:**

**Angela POTÂNG**, *doctor în psihologie, conferențiar universitar*, Universitatea de Stat din Moldova

**Silvia BRICEAG**, *doctor în psihologie, conferențiar universitar*, Universitatea de Stat „Alec Russo”, Bălți

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

**Paladi, Oxana.**

Psihologia comunicării : Suport de curs : Specialitatea *Psihologie* / Oxana Paladi ; Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației, Sociologie și Asistență Socială, Departamentul Psihologie. – Chișinău : Editura USM, 2024. – 260 p. : fig., tab.

Bibliogr.: p. 254-259 (110 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-62-705-4.

159.9:316.772(075.8)

P 14

© Oxana PALADI, 2024

© Editura Universității de Stat din Moldova, 2024

ISBN 978-9975-62-705-4

## CUPRINS

PREFAȚĂ .....	7
---------------	---

### **Subiectul 1. PROBLEMATICA COMUNICĂRII ÎN PSIHLOGIE**

1. Psihologia comunicării ca știință .....	9
2. Noțiunea de comunicare .....	14
3. Locul psihologiei comunicării în sistemul de științe psihologice .....	17
4. Tipurile comunicării.....	19
5. Funcțiile comunicării .....	25

### **Subiectul 2. RELAȚIILE DINTRE ACTIVITATE ȘI COMUNICARE**

1. Structura activității de comunicare .....	30
2. Componentele fundamentale ale comunicării.....	32
2.1. Emițătorul.....	32
2.2. Receptorul .....	34
2.3. Mesajul – element-cheie al comunicării.....	35
2.4. Canalul de comunicare .....	37
2.5. Feedback-ul în comunicare .....	37
3. Modele ale comunicării ( <i>școala proces</i> și <i>școala semiotică</i> ).....	41
3.1. Modele – <i>școala proces</i> .....	44
3.2. Modele – <i>școala semiotică</i> .....	50
4. Axiomele comunicării.....	53

### **Subiectul 3. FACTORII GENERALI AI COMUNICĂRII**

1. Rolul actorilor comunicării (emițător și receptor) .....	60
1.1. Variabile psihologice.....	60
1.2. Variabile cognitive .....	63
1.3. Variabile sociale.....	65
2. Factorii care influențează codul și canalul de comunicare.....	67
2.1. Variabile psihice sau obiective.....	67
2.2. Variabile psihologice și psihosemantice .....	67
2.3. Alegerea canalului de comunicare .....	69
3. Factorii de context și de mediu .....	70

3.1. Rolul contextului material și temporal .....	70
3.2. Rolul contextului social.....	71
3.3. Rolul contextului cultural și ideologic .....	71

#### **Subiectul 4. COMUNICAREA VERBALĂ**

1. Caracteristici ale comunicării verbale, ale vorbitorului și ascultătorului.....	74
2. Comunicarea orală .....	78
3. Formele comunicării orale .....	82
4. Comunicarea scrisă .....	86
5. Formele comunicării scrise .....	87
6. Comunicarea de grad secund: traducerea, rezumatul și recenzia, comentariul .....	89
7. Paralimbajul .....	89
8. Metacomunicarea. Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării.....	90

#### **Subiectul 5. COMUNICAREA NONVERBALĂ**

1. Caracteristici ale comunicării nonverbale.....	96
2. Funcțiile actelor nonverbale de limbaj.....	98
3. Componentele comunicării nonverbale .....	100
3.1. Kinetica (kinezica – comunicarea gestuală).....	100
3.2. Proxemica – comunicarea prin situare sau limbajul spațiului (distanța intimă, personală, socială, publică).....	106
3.3. Comunicarea prin intermediul obiectelor (comunicarea în acțiune) .....	109
3.4. Controlul timpului (limbajul timpului).....	109
3.5. Comunicarea nonverbală artistică: comunicarea muzicală; comunicarea plastică; comunicarea cinematografică .....	110

#### **Subiectul 6. COMUNICAREA INTRAPERSONALĂ**

1. Caracteristici ale comunicării intrapersonale.....	112
2. Factori de influență a comunicării intrapersonale.....	115
3. Modelul teoretic „Fereastra lui Johari” în procesul comunicării .....	118
4. Tipurile de comunicatori în funcție de gradul de realizare a autodezvăluirii și a discernerii .....	120
5. Cunoașterea de sine, imaginea de sine.....	122

#### **Subiectul 7. COMUNICAREA INTERPERSONALĂ**

1. Caracteristici ale comunicării interpersonale (atitudinile interpersonale).....	125
2. Autodezvăluirea. Structura autodezvăluirii.....	131
3. Principiile autodezvăluirii.....	135

4. Funcțiile autodezvăluirii .....	141
5. Avantajele autodezvăluirii .....	142
6. Riscurile autodezvăluirii .....	143
7. Comunicarea de susținere .....	144

### **Subiectul 8. COMUNICAREA EDUCAȚIONALĂ**

1. Caracterizarea generală a comunicării educaționale.....	146
2. Comunicarea didactică.....	149
3. Feedback-ul în comunicarea didactică.....	151
4. Rolul expectanțelor profesorului (efectul Pigmalion) .....	153
5. Blocaje ale comunicării didactice .....	155
6. Reguli de eficientizare a comunicării didactice .....	163

### **Subiectul 9. COMUNICAREA MANAGERIALĂ**

1. Noțiunea de comunicare managerială.....	175
2. Tipurile de comunicare managerială.....	178
3. Funcțiile comunicării manageriale.....	182
4. Patternurile comunicării manageriale .....	189
5. Obstacolele comunicării specifice procesului de management.....	193
6. Sugestii pentru o comunicare managerială eficientă.....	196

### **Subiectul 10. COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE**

1. Noțiunea de negociere.....	200
2. Tipuri fundamentale de negociere.....	203
3. Poziții, marjă de negociere.....	205
4. Etapele procesului de negociere.....	206
5. Perspective / greșeli într-o negociere .....	207
6. Tehnici și tactici de negociere.....	208

### **Subiectul 11. PREZENTAREA ȘI ABILITĂȚI DE PREZENTARE**

1. Noțiunea de prezentare .....	214
2. Etapele prezentării .....	216
3. Rostirea discursului.....	217
4. Structura unei prezentări electronice educaționale .....	219
5. Erori tipice în elaborarea prezentărilor .....	220

### **Subiectul 12. ASCULTAREA EFICIENTĂ**

1. Ascultarea ca parte componentă a procesului de comunicare.....	223
2. Modalități de ascultare .....	227

3. Tipuri de ascultare.....	231
4. Obstacole comune în calea ascultării eficiente .....	233

**Subiectul 13. BARIERE ÎN COMUNICARE ȘI DEPĂȘIREA LOR**

1. Caracteristici generale ale barierelor de comunicare .....	235
2. Tipologia barierelor de comunicare .....	236
3. Modalități de depășire a barierelor de comunicare .....	241
4. Timiditatea – blocaj al comunicării .....	244
STUDIUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI .....	250
SUGESTII METODOLOGICE DE PREDARE-ÎNVĂȚARE-EVALUARE.....	252
BIBLIOGRAFIE .....	254

## PREFAȚĂ

Cursul universitar „Psihologia comunicării” este destinat pregătirii profesionale a viitorilor psihologi prin antrenarea lor în activitatea profesională, explicarea formelor comunicării, analiza factorilor determinanți ai comunicării, interpretarea comportamentului nonverbal al interlocutorului, identificarea barierelor în comunicare.

Scopul cursului „Psihologia comunicării” este de a iniția studenții în aspectele teoretice și practice ale psihologiei comunicării; de a contribui la formarea specialistului de înaltă calificare în domeniul psihologiei, ceea ce implică buna cunoaștere a bazei conceptuale a particularităților de comunicare umane, relațiile interumane bazate pe înțelegere și respect reciproc. Abilitățile de comunicare vor asigura succesul în activitățile viitorilor profesioniști, în adaptarea lor la noile circumstanțe ale mediului, precum și integrarea lor optimă în societatea contemporană.

Prin conținutul propus disciplina *Psihologia comunicării* permite studenților să dezvolte următoarele **competențe**:

- Cunoașterea bazelor teoretice ale psihologiei ca știință.
- Determinarea și participarea activă la rezolvarea de situații de problemă.
- Identificarea problemelor de cercetare în domeniul psihologiei.
- Realizarea programelor și proiectelor de cercetare.

**Finalitățile** de studiu ale disciplinei *Psihologia comunicării* sunt următoarele:

- A identifica problematica, teoriile, principiile comunicării.
- A identifica tendințele și perspectivele de cercetare ale psihologiei comunicării.
- A stabili dificultățile, barierele în comunicare și diverse soluții pentru depășirea lor.
- A stabili legătura dintre trăsăturile psihologice ale personalității, stilurile de comunicare și reacțiile în diferite situații.
- A aplica cunoștințele și abilitățile acumulate în activitatea profesională.
- A demonstra abilități de comunicare empatică în situații profesionale.

Lucrarea este alcătuită din 13 capitole, care corespund unităților de conținut din curriculumul pentru disciplina *Psihologia comunicării*.

Deși suportul de curs este conceput și structurat ca un curs universitar pentru uzul studenților de la specialitatea „Psihologie”, el are o adresabilitate mai largă și poate fi util tuturor studenților ce vor studia opțional domeniul psihologiei comunicării, de asemenea, poate fi adaptat și la condițiile procesului de formare continuă pentru specialiști din domeniul educațional.



---

## Subiectul 1.

# PROBLEMATICA COMUNICĂRII ÎN PSIHOLOGIE



### Obiective de referință:

- să identifice noțiunea de comunicare;
- să identifice definiții multiple ale noțiunii de comunicare și să elaboreze o definiție proprie;
- să determine locul și rolul psihologiei comunicării în sistemul științelor psihologice;
- să identifice obiectivele de cercetare în domeniul comunicării;
- să clasifice tipurile comunicării după diverse criterii;
- să compare funcțiile comunicării.

### Unități de conținut:

1. Psihologia comunicării ca știință
2. Noțiunea de comunicare
3. Locul psihologiei comunicării în sistemul de științe psihologice
4. Tipurile comunicării
5. Funcțiile comunicării



**Cuvinte-cheie:** comunicare, psihologia comunicării, interacțiune, sisteme de semne, simboluri, repertoriul comun de coduri, tipurile comunicării, funcțiile comunicării.



### Conținut:

## 1. Psihologia comunicării ca știință

Diversitatea copleșitoare a nivelurilor de comunicare – de la cel interpersonal până la cel planetar –, precum și inevitabilele lor întrepătrunderi și condiționări, ne fac să împărtășim opinia potrivit căreia o singură disciplină nu ar putea face față investigării unui asemenea conglomerat. Majoritatea științelor și profesiilor au propria lor partitură „în corul științelor comunicării”. Fiecare specialist vine cu experiența, perspectiva și

interesele proprii pentru a povesti cum se vede comunicarea de la fereastra sa. Din această colecție de panorame, fiecare dintre noi selectează ceea ce simte că poate da un sens mai profund existenței sale efemere. Georgeta Rață amintește contribuția lui Pierre-Antoine Pontoizeau la gruparea celor mai importante discipline care își dau mâna pe tarâmul comunicării și completează schema francezului cu încă trei discipline (teoria cibernetică, antropologia și teoria structuralistă) care pot oferi modele pertinente de analiză a comunicării. Dacă avem în vedere doar căile de comunicare și contextul comunicării, atunci biologia, informatica și teoria comunicării oferă modelele necesare unei bune predicții a evenimentelor; dacă ne plasăm doar la nivelul conținutului informativ, atunci istoria, sociologia și etnologia ne învață cum să formulăm cel mai bine informația; dacă avem în vedere toate constrângerile relaționale pe care le presupune comunicarea, atunci psihologia, psihanaliza și semiologia contribuie cu siguranță la cunoașterea pretențiilor, atitudinilor și obișnuințelor publicului.

**Tabelul 1.1. Discipline importante pentru comunicare**

Tipul de analiză	Disciplinele	Metoda	Obiectivul
Sistematică	Biologie Informatică Teoria comunicării <i>Teoria cibernetică</i>	Modelizarea	Predictiv
Istorică	Istorie Sociologie Etnologie <i>Antropologie</i>	Dialectica (artă de a deosebi adevărul de neadevăr)	Politic
Hermeneutică (Știința și arta interpretării textelor vechi, în special biblice)	Psihologie Psihanaliză Semiologie <i>Teoria structuralistă</i>	Interpretarea	Strategic

*Teoria cibernetică, Cibernetica* – știință care studiază principiile și legile comune ale funcționării sistemelor de legături, comandă și control în mașini și în organismele vii.

*Antropologia* – știință care se ocupă cu studiul tipurilor omenești, din punct de vedere anatomic și psihologic, și cu originile civilizației umane.

*Teoria structuralistă* – teorie și metodă aplicată în domeniul unor științe umaniste, care își propun să descopere și să descrie sistemele de relații din știința dată.

Există și voci care nu sunt de acord cu plurarul „științele comunicării”. Van Cui-  
lenburg, O. Scholten și G.W. Noomen, de exemplu, resping ideea însumării eclecticice a  
cunoștințelor despre feluritele modalități de comunicare și declară ca „nu orice formă  
sau proces de comunicare – orice convorbire sau orice corespondență prin poștă – inte-  
resează această știință”.

În viziunea lor, comunicarea dintre persoane este mai mult obiectul de studiu al  
psihologiei sociale decât cel al unei științe a comunicării. Definiția pe care ei o propun  
pentru știința comunicării este una în care vastitatea domeniului este riguros temperată:  
„*Știința care studiază circuitele profesionale și instituționale ale informației, fie că  
această informație este destinată publicului în general sau unui public specializat*”.

În literatura de specialitate este prezentat raportul dintre psihologie și alte științe.

**Tabelul 1.2. Psihologia în raport cu alte științe**

<b>Psihologia în raport cu următoarele științe</b> (Model bazat pe clasificarea științelor)		
<b>1. Filosofie, Axiologie</b> - Psihologie filosofică; - Psihologia moralei; - Psihologia religiei.	<b>5. Științe cibernetice, in- formative și matematice</b> - Psihologie cibernetică / Psihologie cognitivă; - Informatică psihologică; - Statistică psihologică.	<b>9. Neurologie</b> - Neuropsihologie.
<b>2. Științe pedagogice</b> - Psihologie școlară / Psi- hologia educației; - Psihopedagogie specială; - Psihologia orientării și consilierii școlare.	<b>6. Științe activ artistice</b> - Psihologia artei; - Creatologie; - Psihologia literaturii.	<b>10. Medicină gene- rală</b> - Psihologie clinică și medicală; - Psihosomatică; - Psihofarmacologie.
<b>3. Științe economice și ma- nageriale</b> - Psihologia muncii; - Psihologie organizațio- nală; - Psihologie economică; - Psihologie comercială.	<b>7. Științe militare, spor- tive, politice</b> - Psihologie militară; - Psihologie sportivă; - Psihologie politică.	<b>11. Biologie</b> - Psihologie biolo- gică; - Psihofiziologie; - Zoopsihologie.
<b>4. Științe juridice</b> - Psihologie judiciară;	<b>8. Psihiatrie</b> - Psihopatologie;	<b>12. Sociologie</b> - Psihologie socială;

- Psihologia martorului; - Psihologia comportamentului deviant.	- Psihoterapie.	- Etnopsihologie.
--	-----------------	-------------------

*Modelul bazat pe clasificarea științelor* reliefează clar ponderea psihologiei în raport cu alte științe.

\*\*\*

Domeniul de studiu al psihologiei comunicării este alcătuit din ansamblul fenomenelor de comunicare inerente ființării. Psihologia comunicării se constituie la interfețarea diferitelor discipline ale comunicării și se recomandă prin încercarea sistematică de relevare/accentuare a resorturilor (domeniilor de activitate) psihologice care oferă specific comunicării individuale.

Obiectul de studiu al disciplinei este *de la început* diluat într-un spațiu excedentar (*ce este în plus, care întrece un anumit nivel sau un anumit plafon dinainte stabilit*) care generează comunicării limite lejere: ansamblul fenomenelor prin care se produce schimbul de informație între indivizi. Comunicarea apare, în această ordine, ca fundament ontologic: este inerentă lumii fenomenale (*după cum este percepută de individul uman*), astfel încât este imposibil ca două entități să nu comunice.

Grație spectrului său larg, psihologia comunicării poate oferi o seamă de ipoteze și vectori de cercetare uneia dintre interogațiile fundamentale ale antropologiei culturale: cum pot exista oamenii împreună? Direcțiile de studiu și paradigmele pe care se întemeiază domeniul de față pot constitui și o ilustrare a unei alte interogații majore circumscrise aceleiași nevoi de cunoaștere a omului: cum pot fi oamenii atât de diferiți? Dacă sub aspect afectiv diferența este creată de întreaga istorie a individului și mai ales de raportul său cu prezentul, atunci sub aspect teoretic, cognitiv, una dintre sursele alterității epistemice o constituie paradigma (*exemplul, modelul*).

Constituie o necesitate de fond și obiect de studiu prin excelență al psihologiei comunicării *comunicarea asupra comunicării, comunicarea asupra modalității în care comunicăm*. Pentru aceasta este nevoie de a distinge nivelul logic și ontologic la care cercetătorul își situează discursul, din considerente psihologice.

Funcțiile comunicării precizează domeniul de studiu al fenomenului: *informare, poziționare, normare, influențare, contact afectiv*.

Paradigmele comunicării se înscriu pe un ambitus care se desfășoară de la „polul intrapsihic” la cel intersubiectiv, în funcție de referința esențială a subiectului cunoscător: sine sau alter.

Cele patru paradigme ale psihologiei comunicării (structural-expresivă, tranzacțională, relațională, fenomenologică) se află într-o relație circulară prin încurcarea surselor acestora: sine și alter, antinomie (*contradicție aparent insolubilă între două legi, principii, care se exclud reciproc și care totuși pot fi demonstrate, fiecare în parte, la fel de concludent*) fundamentală a problematicii comunicării.

1. *Paradigma structural-expresivă* consideră de maximă importanță palierul intrapsihic și are ca obiect predilect de studiu personalitatea. Teoria psihanalitică (în speță aplicată problematicii comunicării) consideră că resorturile comunicării pot fi surprinse prin intermediul dorințelor individului și al balansului expresiv-represiv al acestora. Raportul cu *celălalt-receptor* este determinat de nevoile emițătorului – obiectul, arată Freud, este creat de către pulsiunea subiectului, vectorul său comportamental.

2. *Paradigma tranzacțională* orientează interesul către palierul interpersonal, interacțional, respectiv asupra modalităților de codare-decodare a mesajului, fără însă a evita dimensiunea intrapsihică. Prototipul (modelul) paradigmei este analiza tranzacțională propusă de Eric Berne, autor cu formare psihanalitică. Teoria lui Berne reprezintă o adaptare a celei de a doua topici freudiene într-o perspectivă nuanțat intersubiectivă. Elementul de esență îl reprezintă tranzacția, unitatea acțiunii sociale, mesaj generat de o stare interioară a Eului emițătorului care interacționează cu o stare similară sau complementară a Eului receptorului.

3. În cadrul *paradigmei relaționale* elementul central de studiu îl constituie relația dintre indivizi, în timp ce elementele structurale personale sunt secundare. Esența oricărei ființe este considerată relația pe care o întreține cu mediul său. Comunicarea este înțeleasă în termeni generali de interacțiune. Pentru această paradigmă este ilustrativ sistemul propus de școala de la Palo Alto sub conducerea lui Gregory Bateson.

4. *Paradigma fenomenologică* reprezintă o manieră de alunecare din modelele intrapsihice spre cele intersubiective, relaționale. Analiza fenomenologică presupune descrierea oricărui fenomen (de către cel care-l trăiește), în încercarea de a-i surprinde esența prin investigarea sistematică a conținuturilor conștiinței. Se are în vedere sensul personal ca rezultată a proceselor colective de elaborare a semnificațiilor. Conținutul comunicării este analizat prin raportarea la contextul normativ în care se află subiectul, fără a fi conștient de influențele pe care le exercită.

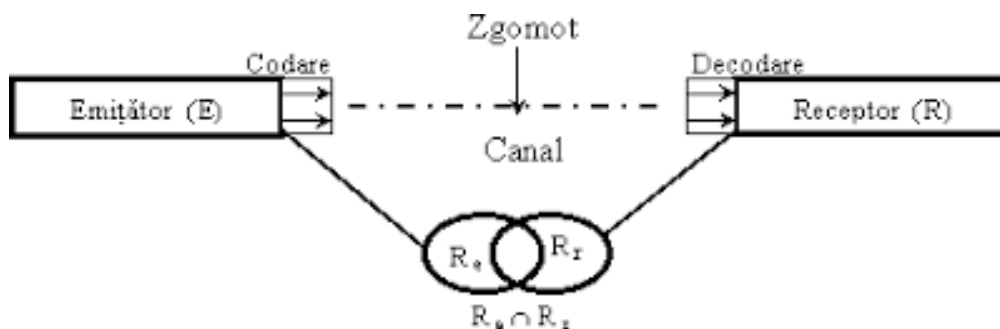
## 2. Noțiunea de comunicare

**Comunicarea** este un schimb de informații.

*Dicționarul enciclopedic* oferă termenului „comunicare” o definiție deosebit de complexă, acoperind aproape toate domeniile în care acest termen este folosit:

- Înștiințare, știre, veste. Aducere la cunoștința părților dintr-un proces a unor acte de procedură (acțiune, întâmpinare, hotărâre) în vederea exercitării drepturilor și executării obligațiilor ce decurg pentru ele din aceste acte, în limita unor termene care curg obișnuit de la data comunicării.
- Presentare într-un cerc de specialiști a unei lucrări științifice.
- Mod fundamental de interacțiune psihosocială a persoanelor, realizată în limbaj articulat sau prin alte coduri, în vederea transmiterii unei informații, a obținerii stabilității sau a unor modificări de comportament individual sau de grup.

*Comunicarea se realizează conform unei scheme:*



**Fig. 1.1. Model al comunicării**

Emitător – mesaj – receptor. Cod (sistem de semne, simboluri, limbaje). Canal de comunicare (vizual față în față, prin telefon sau alte mijloace tehnice). Feedback-uri (mesaj aprobat, dezaprobat). Comunicarea este condiționată de utilizarea unui repertoriu comun de coduri, sisteme de semne, simboluri.  $R_e$  (repertoriul emițătorului) prezintă o zonă comună cu  $R_r$  (repertoriul receptorului) după formula  $R_e \cap R_r$ .

Pentru a ne explica procesul comunicării, trebuie să răspundem la următoarele întrebări:

- Cine este cel care comunică?
- Cu cine comunică? Cui îi este destinat mesajul?
- Ce anume se comunică? Care este mesajul?

- Cum, în ce mod se comunică? Prin ce canal?
- Când și unde se comunică? În care moment și în care loc?
- În ce scop? Care este finalitatea comunicării?

**Comunicare** – proces și ansamblu de comportamente care servesc la producerea, transmiterea, receptarea de informații prin intermediul unor sisteme simbolice împărtășite și definite social (Marele dicționar al psihologiei LAROUSSE).

Comunicarea (umană) este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli cu scopul de a schimba comportamentul altor indivizi (auditoriului). „Comunicarea umană înseamnă totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta” (Ștefan Pruteanu, 2000).

În opinia unor specialiști, comunicarea interumană este relația prin care interlocutorii se pot înțelege și influența reciproc prin intermediul schimbului de informații, divers codificate.

Ștefan Pruteanu (2004), făcând o „sumară parabolă a definițiilor comunicării”, constată că niciuna dintre ele nu include informația în centrul actului de comunicare. Cu toate acestea, informația nu e uitată și nici ignorată, ci doar expedită pe planul secundar. Autorul susține că pentru comunicare contează mai curând relația care ia naștere între interlocutori decât informația transmisă între ei. Deși mulți oameni confundă comunicarea cu informarea, în realitate relația interumană domină conținutul informațional.

Atunci când facem referire la definiția comunicării din perspectiva competenței sociale, pornim de la etiologia conceptului. Astfel, termenul *comunicare* își are rădăcina în latinescul „communis”, ceea ce semnifică „contact”, „legătură”, „comunitate”, iar verbul „comunico” înseamnă a face ceva în comun, a pune împreună.

În prezent comunicarea este obiect de studiu din perspectivă interdisciplinară. Mecanismele și semnificațiile comunicării sunt studiate din perspectiva sociologiei, antropologiei, psihologiei, pedagogiei etc.

De aici apare dificultatea definirii comunicării, existând o diversitate mare a unghiurilor de vedere sub care aceasta poate fi privită. Făcând o analiză a multor definiții ale comunicării I.O. Pânișoară (2003) susține: „Chiar dacă la o primă vedere definirea comunicării ar putea părea un act simplu, în realitate tocmai vasta întindere a conceptului și cotidianul practicii comunicaționale ridică probleme, delimitările terminologice relevându-se în fapt drept un proces destul de complex și de laborios”.

De asemenea, americanii Frank Dance și Carl Larson (specialiști în științele comunicării) au adunat 126 de definiții ale diferitor autori. Însă, după 20 de ani de muncă în domeniu, niciuna dintre acestea nu s-a dovedit satisfăcătoare.

Prezentăm câteva definiții ale comunicării din perspectiva mai multor autori.

Comunicarea – acțiunea unui organism care modifică comportamentul altui organism, într-o manieră adaptivă pentru unul sau ambii participanți. (*Edward Wilson*)

Comunicarea – totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta. (*Warren Weaver*)

Comunicarea – punere în comun, împărtășire și transmitere a unor proprietăți. (*Charles Morris*)

Comunicarea – relația bazată pe coîmpărtășirea unei semnificații, dacă informația este premisă absolut necesară unui act de comunicare, ea nu este însă și suficientă. Absența înțelegerii acelei informații și a contextului relațional care să-i confere semnificația anulează starea de comunicare. (*Luminița Iacob*)

O altă abordare oferită de *George Gerbner* definește comunicarea ca interacțiune socială realizată prin sistemul de simboluri și mesaje. *Brent D. Ruben* reprezintă comunicarea ca un proces de viață esențial prin care oamenii generează sisteme, obțin, transformă și folosesc informația pentru a-și duce la bun sfârșit activitățile sau viața.

„În sensul cel mai general, se vorbește de comunicare de fiecare dată când un sistem, respectiv o sursă influențează un alt sistem, în speță un destinatar, prin mijlocirea unor semnale alternative care pot fi transmise prin canalul care le leagă”. (*Charles E. Osgood*)

„Cuvântul „comunicare” are un sens foarte larg, el cuprinde toate procedeele prin care un spirit poate afecta un alt spirit. Evident, aceasta include nu doar limbajul scris sau vorbit, ci și muzica, artele vizuale, teatrul, baletul și, în fapt, toate comportamentele umane. În anumite cazuri, este poate de dorit a lărgi și mai mult definiția comunicării pentru a include toate procedeele prin care un mecanism afectează un alt mecanism”. (*Shannon și Weaver*)

Comunicarea nu poate fi concepută ca un simplu proces de transmitere; bazată pe interacțiune, ea constituie întotdeauna o *tranzacție* între locutori: emiteria și receptarea sunt simultane, emițătorul fiind *în același timp* emițător și receptor, și nu emițător, apoi receptor, reciproca este și ea valabilă. (*Abric, 2002*)

Prin urmare, comunicarea reprezintă ansamblul proceselor prin care se efectuează schimburi de informații și de semnificații între persoane aflate într-o situație socială dată.

Cel mai problematic concept este chiar acela de comunicare, în condițiile în care, urmându-l pe Franck E.X. Dance, îi putem asocia cel puțin 15 înțelesuri:

- schimb verbal de gânduri sau idei;
- proces prin care noi îi înțelegem pe alții și, alternativ, ne străduim să fim înțeleși de ei;

- interacțiune (chiar la nivel biologic);
- proces care ia naștere din nevoia de a reduce incertitudinea, de a acționa efectiv și de a apăra sau întări eul;
- proces de transmitere a informațiilor, ideilor, emoțiilor sau priceperilor, prin folosirea simbolurilor (cuvinte, imagini, figuri, diagrame etc.);
- transfer, schimb, transmitere sau împărtășire;
- proces care unește părțile discontinue ale lumii vii;
- proces care face comun mai multora ceea ce este monopol al unuia sau al unora;
- totalitate a mijloacelor de transmitere a mesajelor militare, a ordinelor etc.;
- proces de îndreptare a atenției către o altă persoană în scopul reproducerii ideilor;
- răspuns discriminatoriu (sau constant) al unui organism la un stimul;
- transmitere a informației (care constă din stimuli constanți) de la o sursă la un receptor;
- proces prin care o sursă transmite un mesaj către un receptor cu intenția de a-i influența comportamentele ulterioare;
- proces de tranziție de la o situație structurată în general la o altă situație, aflată într-o formă preferată;
- mecanism prin care este exercitată puterea.

După cum se poate lesne remarca, definițiile comunicării se înscriu pe o plajă foarte largă, mărginită la un capăt de înțelesul larg „transfer”, iar la celălalt capăt – de înțelesul restrâns „schimb verbal de gânduri sau idei”. În măsura în care nu pot fi asumate în cuprinsul aceleiași cercetări toate înțelesurile conceptului de comunicare, ne rămâne să facem o opțiune, astfel încât să avem cele mai bune șanse de a ne atinge obiectivele propuse.

### **3. Locul psihologiei comunicării în sistemul de științe psihologice**

Dezvoltarea cercetărilor experimentale în psihologie în secolul XX a condus la progresul evident al științei și la apariția a noi ramuri ale psihologiei. În mod special s-au dezvoltat ramurile aplicative și practice ale psihologiei. Psihologia include mai multe ramuri relativ independente între care se stabilesc legături reciproce, care pot fi repartizate în:

*Ramurile fundamentale (generale) ale psihologiei, care au drept obiectiv comun explicarea și înțelegerea comportamentului uman, studiat din punct de vedere teoretic și*

în mod analitic, indiferent de domeniul de activitate de care este preocupat individul. Ele au menirea să doteze cu cunoștințe psihologice generale pe toți acei care se interesează de psihologie. Aceste cunoștințe sunt reunite în *psihologia generală*.

*Ramurile aplicative (speciale) ale psihologiei*, care s-au delimitat în urma dezvoltării impetuoase a cercetărilor științifice din secolul al XX-lea vizând optimizarea activității omului în diferitele tipuri de îndeletniciri și domenii.

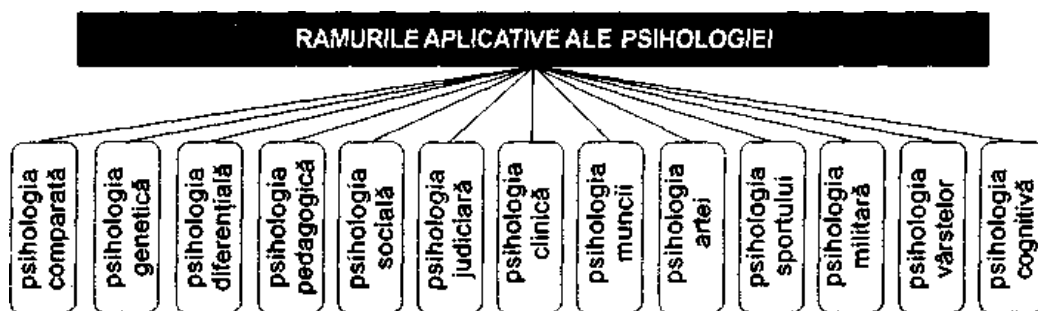


Fig. 1.2. Ramurile aplicative ale psihologiei

**Psihologia comunicării** reliefează comunicarea asupra modalității în care comunicăm.

Pentru că orice psihologie a comunicării este confluentă (unită) unei **psihologii a personalității**, raportul dintre personalitate și comunicare constituie un spațiu de studiu important al fenomenului comunicării.

Personalitatea este sursa fenomenelor comunicării, de aceea orice psihologie a comunicării trebuie să se refere la Eu și la elementele de proiect identitar ale individului. Cunoașterea propriei personalități oferă posibilitatea înțelegerii influenței structurii și a nevoilor personale asupra comunicării.

În cadrul paradigmei structurale, personalitatea este sursa oricărui fenomen al comunicării. Ca element operațional, imaginea de sine se construiește prin interacțiunea dintre sine și lume și este o componentă importantă a Eului subiectului, nucleu al personalității. Ireductibil, în comunicare există trei modalități de reacție a celuilalt la imaginea de sine, trei situații de interacțiune, de răspuns al celuilalt la definiția dată sieși: confirmare, respingere, negare.

În contextul **psihologiei dezvoltării** comunicarea este studiată ca tip specific de activitate de către M.I. Lisina și colaboratorii săi care au creat *concepția activității comunicative*.

Venind în mediul civilizat creat de adulți, nou-născutul este imediat implicat în diverse tipuri de interacțiune cu alții, devenind subiect al activității. Prima formă a activismului său în plan genetic este, consideră M.I. Lisina (1997), *comunicarea*.

Din acest punct de vedere, *comunicarea este definită ca interacțiune între persoane, orientată spre coordonarea și unificarea eforturilor cu scopul de a institui relații și a realiza un scop comun*.

Pornind de la premisa că oamenii se adresează unii altora căutând să obțină un răspuns, o reacție, va fi ușor să se selecteze actele comunicării din alte tipuri de activitate, să se diferențieze comunicarea ca un tip specific al activismului uman.

În perioadele timpurii de dezvoltare psihică comunicarea se intercalează cu diferite feluri de activități – acțiuni cu obiectele, joc, etc. și se îmbină cu ele, constituind o integritate de manifestări specifice acestor vârste.

#### 4. Tipurile comunicării

Forme ale comunicării după diverse criterii:

##### I. După modalitatea sau tehnica de transmitere a mesajului:

1. Comunicare **directă**, în situația în care mesajul este transmis uzitându-se mijloace primare – cuvânt, gest, mimică;
2. Comunicare **indirectă**, în situația în care se folosesc tehnici secundare – scriere, tipăritură, semnale transmise prin unde hertziene, cabluri, sisteme grafice etc.

În cadrul comunicării indirecte distingem:

- comunicare imprimată (presă, revistă, carte, afiș etc.);
- comunicare înregistrată (film, disc etc.);
- comunicare prin fir (telefon, comunicare prin cablu, fibră optică etc.);
- comunicare radiofonică (radio, TV având ca suport undele hertziene).

##### II. După modalitatea de codificare a mesajului /natura semnelor utilizate:

1. Comunicare **verbală**, care se desfășoară sub formă de:
  - comunicare **orală**,
  - comunicare **scrisă** (cerere, *curriculum vitae*, referat, proces-verbal).

Ray Birdwhistell a făcut o interesantă constatare, anume: că din totalul timpului consacrat comunicării verbale 53% sunt alocate ascultării, 16% vorbirii, 14% scrierii și 17% citirii.

2. Comunicare **nonverbală**:
  - comunicare prin corp;
  - comunicare prin spațiu și teritoriu (teritorii tribale, familiale, personale);
  - comunicare prin imagini (afiș, fotografii, benzi desenate, ilustrații, cinema, televiziune).
3. Comunicare **paraverbală**, în care informația este transmisă prin elemente care însoțesc cuvântul sau vorbirea în general (caracteristicile vocii, accentul în pronunție, intensitatea vorbirii, ritmul și intonația, pauza etc.).

### III. După distincția formal - informal:

1. Comunicare **formală** (se realizează într-un cadru interactiv complementar, care generează o inegalitate instituționalizată de statut. Factorii comunicării ce se manifestă în acest mediu special sunt solidari și ocupă o poziție „superioară”, respectiv una „inferioară”, în raport cu o știință sau cu o putere specializată și socialmente recunoscută. Spre exemplu, interacțiunile semice dintre medic și pacient, avocat și client ș.a., câtă vreme unul dintre protagoniștii formei de comunicare date îi recunoaște celuilalt superioritatea de statut într-un anumit domeniu).
2. Comunicare **informală** (presupune un cadru interactiv *simetric*, caracterizat prin „egalitatea” de statut a interlocutorilor și minimizarea diferențelor de rol dintre aceștia).

Atragem atenția că inegalitatea este temporară și locală, ea manifestându-se doar în corespondență cu rolurile pe care și le asumă comunicatorii. Medicul este superior pacientului numai în cadrul interactiv complementar dat de cabinetul medical și numai pe perioada consultației. Doar aici comunicarea dintre medic și pacient este formală. Reîntâlnindu-se într-o stațiune turistică, într-un mijloc de transport în comun sau într-un restaurant, cei doi se plasează la același nivel de comunicare; amândoi sunt turiști, călători sau clienți, iar eventualele discuții dintre ei nu mai sunt formale.

### IV. După distanța dintre interlocutori (în raport cu distanțele sociale) / După modul în care individul, sau indivizii, participă la procesul de comunicare:

1. Comunicare **interpersonală** (sau comunicare de grup, realizată între indivizi în cadrul grupului sau organizației din care fac parte; în această categorie intră și comunicarea desfășurată în cadrul organizației).

Ținând cont de cele consemnate de Joseph DeVito în Dicționarul său de comunicare, putem distinge cinci factori ai comunicării interpersonale eficiente, care se asociază, fiecare în parte, cu câteva recomandări specifice:

- *deschiderea*: susține deschis un punct de vedere, reacționează sincer la mesajele primite, stăpânește-ți afectele și gândurile și îndreaptă-ți atenția doar asupra chestiunii care face obiectul conflictului;
  - *empatia*: dovedește, prin mesaje accesibile, înțelegere pentru punctele de vedere ale celorlalți;
  - *susținerea*: descrie comportamentul celuilalt așa cum îl percepi, manifestă-ți afectele în mod spontan și dă de înțeles că ești dispus la schimbarea propriului punct de vedere;
  - *abordarea pozitivă*: evidențiază punctele de acord și afectele pozitive față de ceilalți;
  - *egalitatea*: tratează-ți rivalul ca egal al tău, ascultându-l.
2. Comunicare **intrapersonală** (sau comunicarea cu sinele, realizată de fiecare individ în forul său interior);
  3. Comunicarea **în cadrul grupului restrâns (3-5 persoane), (comunicare de grup)**:
    - a) comunicare intragrup (în interiorul grupului);
    - b) comunicare intergrup (între grupuri).
  4. Comunicare **publică** – asociată pe bună dreptate cu maximizarea distanței sociale dintre emitent și receptor.
  5. Comunicare **de masă** – presupune prezența instituțiilor comunicării de masă, presă scrisă, audiovizuală și internetul, care alimentează cu informații, filtrate potrivit unor criterii specifice, publicul larg. Motivele care stau la baza consumului de mesaje mediatice vizează informarea, construirea identității personale, integrarea și interacțiunea socială și divertisment.

Putem indica cel puțin 11 domenii în care mass media își dovedește cu prisosință virtuțile: 1. lărgirea orizontului, 2. concentrarea atenției, 3. ridicarea nivelului pretențiilor, 4. furnizarea unor disponibilități de acțiune, 5. alimentarea canalelor de comunicare interpersonală cu informații, 6. conferirea unui statut social, 7. extinderea dialogului politic, 8. impunerea unor norme sociale, 9. formarea unor noi preferințe de gust, 10. schimbarea unor atitudini ușor ancorate și o ușoară schimbare a atitudinilor puternic ancorate, 11. contribuții în domeniul educației.

**V. După prezența sau absența unor obiective / finalitatea explicită sau implicită:**

1. Comunicare **incidentală** (atunci când individul furnizează informația despre sine fără a avea intenția de a o face, despre statut, rol, aspirații).

2. Comunicare **consumatorie** (care survine ca o consecință a unor stări emoționale sau motivaționale ale unui individ, fiind expresia directă a acestor stări, ea vizează schimbul cu altul din plăcere, uneori ia forma de „a vorbi pentru a vorbi” sau de „a vorbi pentru a trece timpul”).
3. Comunicare **instrumentală** (urmărește un obiectiv riguros, și anume – modificarea conduitei receptorului, presupune întotdeauna prezența unor scopuri, este, deci, utilitară). Poate căpăta forma de informare, dezbateră, coordonare sau control interpersonal. Eficiența comunicării instrumentale determină în cea mai mare măsură performanța grupului în desfășurarea activităților sociale, sub toate formele lor: productive, educative, de creație etc.
4. Comunicare – **comuniune** (partenerii comunică cu bucurie reciprocă și fără altă ambiție decât de a „sărbători” întâlnirea lor, vizează mai ales atmosfera emoțională apărută în cursul derulării ei).
5. Comunicarea de **susținere psihologică** poate căpăta diferite forme, în funcție de relațiile afective dintre conlocutori, începând cu simpla aprobare sau încurajare și terminând cu adevărate construcții demonstrative care să justifice atitudinea adoptată. Această formă de comunicare este importantă pentru menținerea unui climat pozitiv, în plan interpersonal și de grup, ceea ce facilitează o interacțiune mai profundă, mai ales în plan emoțional.
6. Comunicarea **ludică** este cea în care locutorii exersează liber și creativ diferite zone ale realității sau ale imaginarului personal și social, în cadrul unui adevărat joc relațional și de exprimare, fără nicio altă miză decât aceea a plăcerii. Exersarea în ludic nu este un demers minor, cum s-ar putea crede, ci reprezintă o exprimare mai complexă a personalității prin creație.

**VI. După modul de realizare a procesului de comunicare** în funcție de relația existentă între indivizii din cadrul unei organizații:

1. Comunicare **ascendentă** (realizată de la nivelurile inferioare ale unei organizații către cele superioare);
2. Comunicare **descendentă** (atunci când fluxurile informaționale se realizează de la niveluri superioare către cele inferioare).
3. Comunicare **orizontală** (realizată între indivizi aflați pe poziții ierarhice similare sau între compartimentele unei organizații în cadrul relațiilor de colaborare ce se stabilesc între acestea).

**VII. După modul de implicare activă a interlocutorilor în actul de comunicare:**

1. Comunicare **unilaterală** sau univocă, având caracterul unui monolog, în care un singur locutor ia parte activă la procesul transmiterii de mesaje, conlocutorul său având simplul rol de receptor pasiv. Însă, chiar și în acest caz, prin intermediul limbajului nonverbal locutorul „pasiv” transmite o serie de informații, de care este mai mult sau mai puțin conștient.
2. Comunicare **bilaterală** sau biunivocă, caracterizată prin participarea activă a ambilor conlocutori la dezvoltarea unui veritabil dialog, în care progresul cognitiv, rezolutiv, axiologic sau emoțional este rezultatul direct al asimilărilor și adaptărilor reciproce dintre contribuțiile fiecăruia dintre participanți. În acest context, dialogul autentic semnifică construirea unui spațiu de acord psihosocial sau, după cum afirmă Platon, „drumul împreună spre adevăr și armonie”. Aceasta cu condiția existenței unui respect reciproc între interlocutori și a unei atitudini deschise către dezbateră de idei.
3. Comunicare **poliinteractivă** sau multivocă, desfășurată în condițiile participării active a mai multor persoane în cadrul unei dezbateri de grup, în care fiecare persoană preia, transmite, integrează și interpretează opiniile și informațiile emise de parteneri, formulându-și, la rândul său, propriile opinii. Datorită multitudinii punctelor de vedere, câștigul cognitiv și rezolutiv este deosebit, după cum se poate vedea în cazul brainstormingului.

**VIII. După modalitățile prin care se vehiculează semnificațiile între locutori, comunicarea poate fi:**

1. **informațională** – vizează în principal reducerea entropiei sistemului;
2. **comportamentală** – informația este transmisă implicit, în formă analogică, prin intermediul diferitelor tipuri de comportamente care au o anumită semnificație socială în cadrul unui anumit spațiu cultural și într-un anumit context relațional;
3. **emoțională** – reprezintă o componentă de fond a oricărei alte forme de comunicare, având un impact psihologic important asupra dinamicii generale a interacțiunii dintre locutori, dar și asupra situației relaționale în sine.

**IX. După conceptele esențiale care se folosesc drept referință: paradox, defensă, proiecție, violență, persuasiune, negociere, eficiență (după conținutul implicit și contextual al comunicării):**

- Comunicare **paradoxală** – pornește de la premisa experimentală a situațiilor în care un gest paradoxal, împotriva „bunului simț”, ilogic, poate aduce

schimbarea dorită, în timp ce o acțiune conform bunului simț și logicii comune poate conduce la eșec, respectiv la perpetuarea disfuncției.

- Comunicare **defensivă** – este un proces complex prin intermediul căruia individul își conservă manierele deja dobândite – disfuncționale – de a-și negocia trăirile în diferite situații. Defensele constituie încercări de a realiza un compromis între nevoi vitale interne și cerințe externe, dintre dorințe și norme. Defensele sunt o manieră de reacție normală în măsura în care realizează compromisuri eficiente, permit adaptarea.
- Comunicare **proiectivă** – acoperă diferite fenomene de interes pentru psihologie sau sociologie, precum atribuirea, efectul de halo, efectul pygmalion. Mecanismul proiecției – așa cum este înțeles de S. Freud – conferă fenomenelor enunțate un bun fundament psihologic.
- Comunicare **nonviolentă** – propune o serie de jaloane care conduc la stingerea conflictului. Reperetele au fost constituite prin practică de către Marshall Rosenberg în cadrul Institutului de comunicare nonviolentă pe care l-a înființat.
- Comunicare **persuasivă** – reprezintă acțiunea care are drept scop modificarea atitudinală a subiectului în condițiile în care acesta consideră că alegerea sa, consecutivă schimbării atitudinale, este liberă. Mesajul persuasiv acționează asupra opțiunilor decizionale, prin extinderea sau diminuarea acestora.
- Comunicare – **negociere**. Teoriile și metodele negocierii se constituie pe raportul cu o „parte adversă”: resursele sunt limitate și distribuția acestora produce inevitabil binomul *pierdere-câștig*. Tentația câștigătorului unic este fantasma centrală în abordarea fenomenului negocierii, indiferent de maniera în care se pot distribui resursele aflate în dispută.
- Comunicare **eficientă** – presupune momente de „a fi împreună”, de a putea trăi comuniunea la nivel global. Eficiența în comunicare este indicată prin faptul că interlocutorii: se referă la sine într-o manieră directă; personalizează discursul; își asumă afecte, reprezentări și comportamente. Eficiența în comunicare este determinată de capacitatea de empatie și autenticitate.

## 5. Funcțiile comunicării

Se cunosc câteva zeci de clasificări ale funcțiilor comunicării din aspecte diferite. Laurențiu Șoitu a făcut o serie de „taxonomii ale funcțiilor comunicării”. Prima clasificare a fost făcută de Aristotel:

- **Funcția politică** care urmărește să evidențieze oportunitatea sau inoportunitatea unei acțiuni cu caracter public;
- **Funcția judiciară** care se referă la moralitatea sau imoralitatea faptelor luate în discuție;
- **Funcția demonstrativă** vizează elogierea (glorie, laudă) sau blamarea unei personalități.

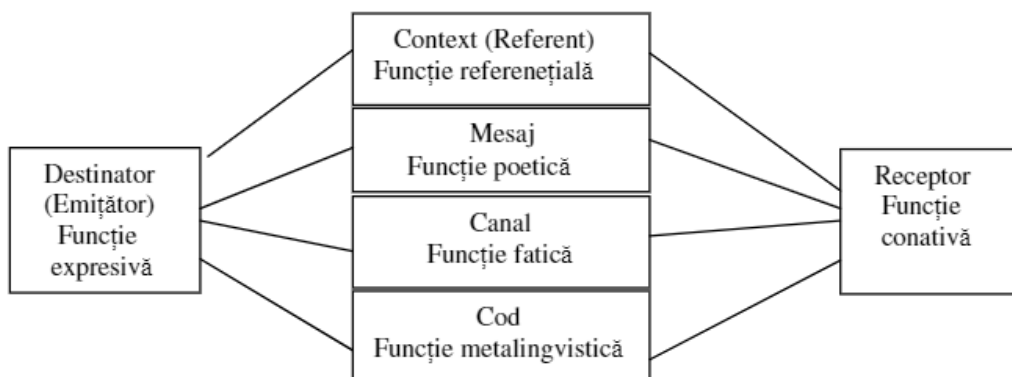
O altă taxonomie a funcțiilor comunicării este elaborat de Roman Jakobson, lingvist francez:

- **Funcția expresivă**, de exprimare a atitudinii emițătorului față de o situație și față de conținutul mesajului. La nivel lingvistic se concretizează prin așa-numitele mărci ale subiectivității: pronume și forme verbale de persoana întâi, deictice (cuvinte cu semnificație strict dependentă de context, cum ar fi adverbele de timp și de loc sau pronumele demonstrative) și termenii evaluativi (în general, adjective calificative și expresii echivalente). La nivel paraverbal și nonverbal, această funcție se manifestă, evident, prin inflexiunile vocii sau prin orice gest care trădează atitudinea subiectivă a vorbitorului.
- **Funcția conativă**, este raportată la receptorul mesajului și vizează influențarea receptorului în vederea obținerii unui răspuns sau a unei reacții. Este vizibilă mai ales în mesajele imperative, dar predomină în orice tip de mesaj care urmărește, oricât de subtil, influențarea receptorului. De aceea, o voce blândă sau o privire spășită pot fi, după caz, concretizarea funcției conative la fel de bine (sau chiar mai bine) ca o voce ridicată sau o privire poruncitoare.
- **Funcția referențială**, este funcția de a da informații concrete, obiective raportate la fapte concrete din realitatea înconjurătoare. Această funcție prevalează în mesajele impersonale, proprii limbajului științific, unde accentul cade asupra valorii de adevăr a faptelor și fenomenelor descrise.
- **Funcția fatică**, constă în verificarea unei bune desfășurări a comunicării, de stabilire și menținere a contactului. Simțul comun e tentat să afirme că existența contactului e o condiție banală a comunicării și, prin urmare, nu justifică nicio discuție pe marginea ei. Premisa de la care pleacă cercetătorii este aceea că prin

contact nu trebuie să înțelegem doar legătura fizică ce permite comunicarea, ci mai ales relația intersubiectivă existentă între partenerii de dialog.

- **Funcția metalingvistică**, vizează codul comunicării. Centrată asupra codului, este, în aparență, o funcție secundară a limbajului, a cărei finalitate este aceea de a verifica existența unui cod comun al interlocutorilor. „Funcția metalingvistică se manifestă ori de câte ori, în cadrul comunicării, apare necesitatea de a se atrage atenția asupra codului utilizat. Perifrazele explicative care precizează accețiunea în care trebuie înțeles un termen, gesturile (‘făcutul cu ochiul’) sau tonul (ironic, bunăoară) ce indică receptorului cheia în care trebuie decodificat mesajul aparțin sferei metalingvisticului.”
- **Funcția poetică**, vizează felul în care se comunică și nu conținutul comunicării. Desigur, textele în care această funcție se exercită cu intensitate sunt cele artistice, unde construcția în sine a mesajului este aspectul primordial. Dar, trebuie precizat faptul că funcția poetică este activată de fiecare dată când se manifestă preocuparea pentru forma mesajului, pentru organizarea internă a acestuia, într-un cuvânt, pentru stil.

Această taxonomie a funcțiilor comunicării este cea mai plauzibilă, apreciată de mulți autori, deoarece poate fi extrapolată la toate modalitățile de comunicare.



**Fig. 1.3. Funcțiile comunicării extrapolate la modalitățile de comunicare**

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

**Tabelul 1.3. Descrierea funcțiilor comunicării**

<b>Funcții</b>	<b>Centra- rea func- țiilor</b>	<b>Definirea și descrierea funcțiilor</b>
Referențială	Referent	- are ca scop de a retrimite la referenți (situațional și textual); - este fundamentul celei mai mari părți a mesajelor. Se recunoaște după întrebuințarea persoanei a treia (el, ei) și a pronumelui neutru (acela, acesta).
Expresivă	Emițător	- permite emițătorului să-și comunice impresiile, emoțiile sau judecățile asupra conținutului mesajului; - se relevă prin debitul, intonațiile ritmul discursului; - se recunoaște după întrebuințarea persoanei întâi, a interjecțiilor.
Conativă	Receptor	- are ca scop de a atrage direct atenția receptorului, care trebuie să se simtă atras de mesaj; - permite a-l solicita nemijlocit; - se recunoaște după întrebuințarea persoanei a doua (tu, voi), a vocativului, a imperativului, interogațiilor.
Fatică	Canal	- permite a stabili, a menține sau a întrerupe contactul fizic și public cu receptorul; - permite a verifica trecerea fizică a mesajului; - se recunoaște după utilizarea cuvintelor goale sau goale de sens și a repetițiilor.
Metaling- vistică	Cod	- permite definirea sensului termenilor pe care receptorul nu-i cunoaște; - apare după termenul „adică”, „cu alte cuvinte”, în alți termeni.
Poetică	Mesaj	- permite a viza mesajul ca atare; - desemnează plăcerea aproape fizică de a articula sunete, de a construi mesajul prin arta locutorului.



### Activități de învățare:

1. Caracterizați domeniul psihologiei comunicării ca știință.
2. Caracterizați paradigmele psihologiei comunicării.
3. Comparați tipurile comunicării după criteriile: 1. modalitatea de codificare a mesajului; 2. distanța dintre interlocutori.
4. Comparați tipurile comunicării după criteriile: 1. modul de implicare activă a interlocutorilor în actul de comunicare; 2. prezența sau absența unor obiective (finalitatea explicită sau implicită).
5. Comparați tipurile comunicării după criteriile: 1. modul de realizare a procesului de comunicare în cadrul unei organizații; 2. conținutul implicit și contextual al comunicării; conceptele esențiale care se folosesc drept referință.
6. Construiți exemple de texte, în care să predomine funcția expresivă, respectiv, cea conativă.
7. Apreciați importanța funcțiilor comunicării prezentate de Aristotel și R. Jakobson.
8. Justificați, cu exemple, importanța (sau lipsa de importanță) a funcției metalingvistice și a funcției fatice.
9. Estimați locul psihologiei comunicării în sistemul de științe psihologice.

---

## Subiectul 2.

# RELAȚIILE DINTRE ACTIVITATE ȘI COMUNICARE



### Obiective de referință:

- să determine relația dintre elementele activității de comunicare;
- să analizeze noțiunea de activitate comunicativă;
- să identifice componentele fundamentale ale comunicării;
- să stabilească caracteristicile esențiale ale emițătorului, receptorului, mesajului, canalului de comunicare, feedback-ului;
- să determine rolul emițătorului, receptorului, mesajului, canalului de comunicare, feedback-ului pentru comunicarea eficientă;
- să compare modelele comunicării;
- să identifice axiomele comunicării.

### Unități de conținut:

1. Structura activității de comunicare
2. Componentele fundamentale ale comunicării:
  - 2.1. Emițătorul
  - 2.2. Receptorul
  - 2.3. Mesajul – element-cheie al comunicării
  - 2.4. Canalul de comunicare
  - 2.5. Feedback-ul în comunicare
3. Modele ale comunicării
  - 3.1. Modele – *școala proces*
  - 3.2. Modele – *școala semiotică*
4. Axiomele comunicării



**Cuvinte-cheie:** obiectul activității comunicative, trebuința de comunicare, motivele comunicării, componentele comunicării, emițător, receptor, mesaj, canal de comunicare, feedback în comunicare, modele ale comunicării, semn, obiect, interpretant, semnificare, interpretare, axiome ale comunicării, comunicare simetrică și complementară, comunicare digitală și analogică.



## Conținut:

### 1. Structura activității de comunicare

Comunicarea constituie un tip aparte de activitate, ea poate fi numită și *activitate comunicativă*, evidențiind astfel elementele de structură caracteristice oricărui tip de activitate.

1. *Obiectul activității comunicative* devine o altă persoană, partenerul de comunicare în calitatea sa de *subiect*. M.I. Lisina (1997) acordă o semnificație deosebită *obiectului comunicării*, indicând că în el se localizează specificul activității comunicative. Important este că fiecare dintre participanții la comunicare se manifestă activ și apare ca subiect: acționează asupra partenerului sau percepe tentativele de influență ale acestuia și răspunde la ele. Mai mult, în comunicare fiecare partener se implică în calitate de personalitate, nu ca „corp fizic”. Respectiv, în activitatea de comunicare participă persoana cu toate componentele sale structurale: experiență, capacități, caracter, voință, motive etc.

2. *Trebuința de comunicare* constă în tendința persoanei spre a cunoaște și aprecia pe alții și, pe această cale, a se cunoaște și aprecia pe sine. M.I. Lisina susține că oamenii se cunosc și se apreciază și în alte tipuri de activități, dar comunicarea are un rol special în acest proces. În activitatea comunicativă, persoana este orientată spre un altul ca obiect al activității, dar datorită reciprocității ea însăși devine obiect al cunoașterii și al atitudinii aceluia.

3. *Motivale comunicării* sunt definite în baza tezei lui A.N. Leontiev despre „obiectualizarea” imboldurilor în proprietățile obiectului activității. Astfel, activitatea comunicativă are ca motive acele calități ale partenerilor pentru care a fost inițiată și susținută interacțiunea.

Dimensiunile sau „mizele” actului de comunicare joacă un rol important în structurarea și dinamica relației dintre interlocutori, oferind informații esențiale pentru analiza, interpretarea și orientarea strategică a acesteia.

A. Mucchielli (2005) identifică cinci mize fundamentale ale comunicării, și anume:

1. *Miza informativă*, în măsura în care orice comunicare presupune implicit și o transmitere de informație, absolut necesară atât pentru adaptările reciproce

dintre locutori, cât și pentru rezolvarea situațiilor problematice pe care le implică realizarea unui obiectiv comun.

2. *Miza de poziționare*, prin care interlocutorii își asumă o identitate, afirmându-și poziția unul în raport cu celălalt.
3. *Miza de mobilizare*, care constă în tendința și voința interlocutorilor de a se influența și motiva, astfel încât locutorul să gândească și să acționeze în sensul dorit. Cu alte cuvinte, orice comunicare vizează, în mod explicit sau implicit, să producă efecte, în sensul dorit de fiecare dintre locutori.
4. *Miza de relaționare*, care este în principal de ordin afectiv și se exprimă prin raporturile simpatetice (care provoacă stări sufletești (tainice); sugestive) dintre locutori; pe baza acestora se fixează și natura generală a relației care se dorește a fi întreținută cu celălalt (afecțiune, seducție, prietenie, competiție, ostilitate, conflict, joc interactiv etc.).
5. *Miza normativă*, dată de natura infrastructurală a normelor de relaționare recunoscute sau negociate de ambii parteneri. Adoptând un anumit cadru normativ, recunoscut drept consensual, obligi interlocutorul să adopte o anumită poziție și atitudine, astfel încât relația să se desfășoare într-un cadru de civilitate. Când acest cadru normativ nu este acceptat de unul dintre locutori, se pot negocia alte reguli sau se blochează relația.

La acestea poate fi adăugată:

6. *Miza autovalorizării*, evidențiată frecvent în cadrul cercetărilor noastre pe această temă și care are o semnificație deosebită în cadrul oricărui tip de interacțiune socială, cu atât mai mult în relațiile de comunicare, fiind strâns legată de trebuințele fundamentale ale Eului.
4. *Acțiunile comunicative*, conform opiniei expuse de M.I. Lisina, constituie unitățile elementare ale activității de comunicare. Se disting două categorii esențiale: acțiuni de inițiere și acțiuni de răspuns. Scopurile acțiunilor comunicative care apar în situații concrete de comunicare se califică drept *sarcini ale comunicării*, iar operațiile prin care se realizează acțiunea – *mijloace ale comunicării*.
5. Formațiunile materiale și spirituale care apar în comunicare alcătuiesc *produsele comunicării*. Acestea pot fi rezultatul general spre care a fost orientată comunicarea și sistemul de relații reciproce apărute în activitatea comunicativă. În conformitate cu obiectul activității, produsele centrale sunt *imaginea despre alți oameni și imaginea propriului Eu*.

## 2. Componentele fundamentale ale comunicării

Emițătorul  
Receptorul  
Mesajul – element-cheie al comunicării  
Canalul de comunicare  
Feedback-ul în comunicare

Deci, procesul comunicării poate fi definit prin interacțiunea componentelor sale: roluri de emitere și recepție, construcția mesajului, apariția feedback-ului, canalul și contextul comunicării.

O perspectivă eficientă asupra comunicării trebuie să răspundă unei echilibrări dinamice între toate componentele comunicării.

### 2.1. Emițătorul

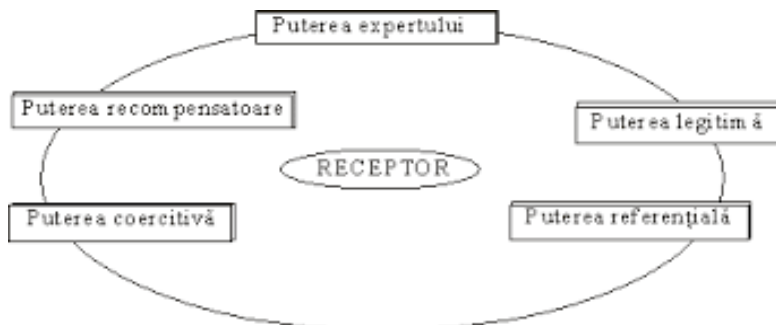
*Emițătorul* reprezintă un individ, un grup sau o instituție care:

- posedă o informație mai bine structurată decât emițătorul;
- presupune o stare de spirit (motivație);
- presupune un scop explicit (alăturat mesajului) și unul implicit (motivul transmiterii mesajului, uneori necunoscut receptorului).

Emițătorului i se pot atribui grade diferite de prestigiu sau credibilitate, aspecte care au un impact puternic asupra comunicării ca atare.

După John R.P. French și Bertram Raven, există **5 baze ale puterii sau influenței** considerate utile în analiza emițătorului ca parte a comunicării:

1. Puterea recompensatoare;
2. Puterea coercivă;
3. Puterea referențială;
4. Puterea legitimă;
5. Puterea expertului.



**Fig. 2.1. Baze ale puterii emițătorului**

**1. Puterea recompensatoare** – este puterea a cărei bază este constituită de abilitatea de a răsplăti. În această categorie se încadrează satisfacerea unor dorințe ale receptorului. Din punct de vedere strict didactic, profesorul este investit cu o astfel de putere, în sensul că implicarea, interesul, performanța studentului sunt răsplătite.

**2. Puterea coercitivă** – receptorul se așteaptă să fie „pedepsit” de emițător dacă nu se conformează încercării de influență a acestuia. Este vorba de același instrument recompensator, dar de data aceasta se presupune o „răsplată negativă”. Aici trebuie remarcat nivelul coercitiv al notelor.

**3. Puterea referențială** – presupune că receptorul se identifică cu emițătorul; o persoană sau un grup de prestigiu constituie un model de referință cu care încearcă să se asocieze sau să se identifice alții, care le adoptă atitudinile sau convingerile. Puterea referențială poate juca un rol important la anumite vârste școlare mici.

**4. Puterea legitimă** – se bazează pe înțelegerea dintre ambele părți că cineva are dreptul să pretindă ascultare de la ceilalți (părinte-copil, profesor-elev). Ea implică un cod sau un standard acceptat de ambii parteneri.

**5. Puterea expertului** – specifică atribuirea de cunoștințe superioare emițătorului, care au impact asupra structurii cognitive a receptorului.

Se observă că, foarte rar, la un moment dat acționează o singură sursă de putere. De obicei, situația de influență implică diverse combinații.

Există alte 2 tipuri de puteri (R.A. Schmuck și P.A. Schmuck) referitoare la spectrul comunicațional:

- *Puterea informațională* – se referă la posedarea unei dinamici comunicaționale fundamentale în informații despre istoria, cultura, abilitățile grupului;
- *Puterea de conexiune* – este caracterizată de numărul de relaționări apropiate pe care o persoană le are cu alți membri (sau cu membri importanți/cheie).

Emitătorul „înainte de a comunica orice, trebuie să obțină informații despre acel lucru și trebuie să interpreteze acele informații” (Roberts, Hunt). Autorii indică 2 surse prin care informația ne este disponibilă:

- mediul înconjurător (cărțile, mass-media, alte persoane);
- mintea noastră (informații din memorie, idei noi și sentimente).

Pentru comunicarea *emitor – receptor* este important **repertoriul comun**.

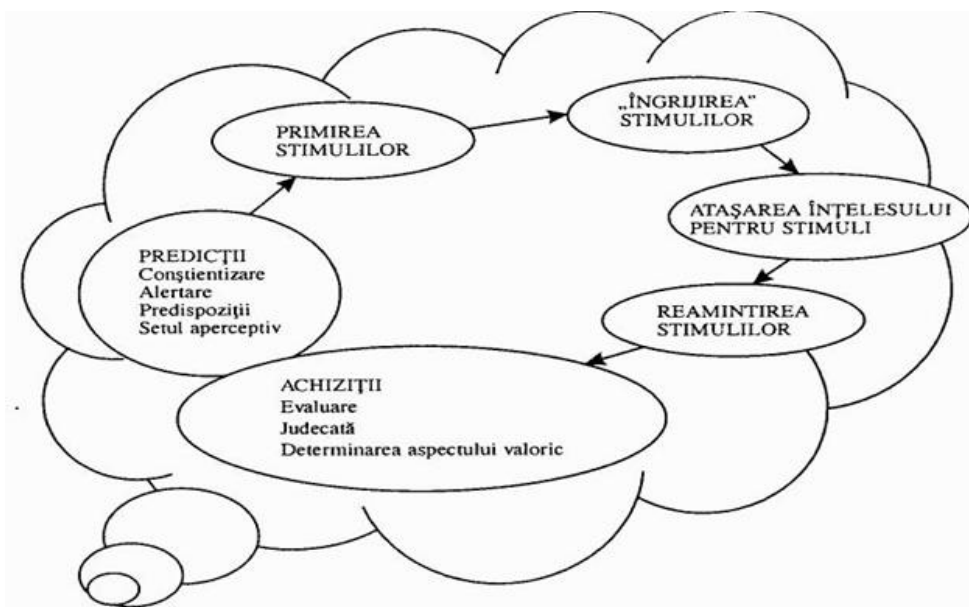
## 2.2. Receptorul

*Receptorul* este un individ, un grup sau o instituție cărora:

- le este adresat mesajul sau intră în posesia lui în mod întâmplător;
- primesc mesajul într-un mod conștient sau subliminal (inferior pragului conștiinței, care nu devine conștient).

Receptorul este foarte important în construirea unei relații de comunicare eficiente. Mesajul trebuie să fie direct legat de posibilitățile de percepție ale celui care îl recepționează.

Saundra Hybels și Richard L. Weaver operează grafic **traseul mesajului în mintea ascultătorului**:



**Fig. 2.2. Traseul mesajului în mintea ascultătorului**  
(Saundra Hybels și Richard L. Weaver)

Un loc important în receptarea unui mesaj îl ocupă *predicțiile* despre acel mesaj (experiența proprie anterioară, opiniile altor persoane despre mesaj).

Se pot evidenția mai multe feluri de receptori, după tipul de ascultare a mesajului practicat:

- ascultarea pentru aflarea de informații;
- ascultarea critică;
- ascultarea reflexivă;
- ascultarea pentru divertisment etc.

Katz propune 4 tipuri de reacții (funcții) la modul în care a fost formulat, organizat și transmis mesajul, reacții care pot fi catalogate ca fiind caracteristice receptorului:

- 1) reacția instrumentală, *adaptativă* sau utilitară;
- 2) reacția *egodefensivă*, de autoapărare;
- 3) reacția *expresivă valoric*;
- 4) reacția *cognitivă*.

**1. Reacția adaptativă** – reprezintă modul în care receptorul reacționează în vederea maximizării recompensei și minimizării pedepsei. Atitudinile și deprinderile față de anumite obiecte, persoane și simboluri se formează în măsura în care acestea satisfac anumite nevoi.

**2. Reacția egodefensivă** (sau de autoapărare) se referă la tendința indivizilor de a încerca să mențină o imagine de sine acceptabilă, favorabilă și în acord cu imaginea pe care o au ceilalți despre ei.

**3. Reacția expresivă valoric** – presupune că atitudinile care exprimă valori dau claritate imaginii de sine, dar și o modelează mai aproape de ceea ce ne dorim; față de funcția anterioară, observăm un proces de identificare cu rol esențial în socializare și autodezvoltare.

**4. Reacția cognitivă** – se referă la nevoia oamenilor de a da sens la ceea ce ar părea altfel un univers neorganizat și haotic. Aceasta este raportată la nevoia de a înțelege evenimentele care ne afectează în mod direct viața și de a avea un cadru de referință coerent și stabil pentru a ne organiza experiența

### 2.3. Mesajul – element-cheie al comunicării

Mesajul presupune un mozaic de informații obiective, judecări de valoare care privesc informațiile (subiectiv) și judecări de valoare și trăiri personale în afara acestor informații etc. Mesajele includ datele transmise și codul de simboluri care intenționează să ofere un înțeles specific, particular acestor date.

Eficiența în interpretarea și înțelegerea mesajelor se poate măsura ca o funcție a *redundanței* (surplus de informație menit să asigure exactitatea transmiterii unui mesaj) acestora.

Se poate vorbi despre 3 feluri de redundanță:

1. *redundanță necesară* – volumul minim de informație care poate menține comunicarea;

2. *redundanță acceptată* – reprezintă volumul optim de informație, care nuanțează înțelesul mesajului și nu este atât de mare pentru a împiedica comunicarea;

3. *redundanță superfluă* – când volumul de informație este atât de mare, încât comunicarea este împiedicată.

*Exemplu:* Ți place să participi la conferințele organizate de Ionescu?

R: Da. – volum minim de informație – redundanță *necesară*;

R: Da, pentru că aceste conferințe sunt interesante – redundanță *acceptată*;

R: (foarte multă informație) – redundanță *superfluă*.

Există la nivelul mesajelor două efecte importante, aparent contradictorii, însă foarte utile în structura comunicării educaționale:

- *efectul de întâietate*, care precizează că, în reținerea unor elemente de conținut cu influență informațională, datele prezentate de emițător la început au mai multă influență;
- *efectul recentității*, care sugerează, în mod opus, că uneori informațiile prezentate la urmă au o importanță mai ridicată.

Există cel puțin 4 forme diferite de mesaj (John R. Freund și Arnold Nelson):

1. mesajul care există în mintea emițătorului (regăsit în gândurile acestuia);
2. mesajul care este transmis de emițător (definind modul în care transmițătorul codează mesajul);
3. mesajul care este interpretat (decodat de receptor);
4. mesajul care este reamintit de acesta (afectat de selectivitatea receptorului și de modalitățile de respingere a elementelor indezirabile pentru el).

Printre modalitățile de respingere a elementelor indezirabile regăsim și filtrarea.

*Filtrarea* este procesul prin care receptorul analizează / decodifică mesajul primit prin intermediul setului său perceptiv (credințe, așteptări, experiența anterioară proprie).

Miller descrie 3 tipuri de filtrare:

1. *așezarea pe niveluri* – gândurile, sentimentele, tendințele incompatibile cu setul perceptiv individului tind să fie continuu ignorate;

2. *ajustarea* – părțile din mesaj considerate înalt dezirabile pentru receptor sunt luate în considerare într-o pondere foarte mare;
3. *asimilarea* – receptorul atașează mesajului înțeleșuri pe care transmițătorul nu a intenționat să le transmită.

Filtrarea nu este rea sau bună în sine, importantă fiind filtrarea informațiilor necesare în circumstanțele date.

## 2.4. Canalul de comunicare

*Canalul de comunicare* reprezintă calea care permite difuzarea mesajului. Canalul de comunicare:

- presupune o coerență de comunicare între emițător și receptor;
- este principalul spațiu pentru factorii perturbatori.

Unii autori (Boissevain) susțin că legăturile dintre o anumită persoană și un număr de alte persoane reprezintă potențiale canale de comunicare, iar pentru alții (Myers) canalele de comunicare reprezintă modul în care „mesajul este oferit – față în față, în scris, prin film sau în orice alt fel”.

Există două tipuri de canale de comunicare:

1. *canale formale*, prestabilite, cum ar fi sistemul canalelor ierarhice dintr-o organizație;
2. *canale informale* stabilite pe relații de prietenie, preferințe, interes personal.

Canalele de comunicare au un suport tehnic reprezentat de toate mijloacele tehnice care pot veni în sprijinul procesului de comunicare (mijloace de comunicare): telefon, fax, calculator, telex, mijloace audio-video.

## 2.5. Feedback-ul în comunicare

*Feedback-ul* este o componentă deosebit de importantă a comunicării.

Feedback-ul este definit drept „toate mesajele verbale și nonverbale pe care o persoană le transmite în mod conștient sau inconștient ca răspuns la comunicarea altei persoane”. (*T.K. Gamble și M. Gamble*)

Feedback-ul „este necesar pentru a determina măsura în care mesajul a fost înțeles, crezut și acceptat”. (*Longenecker*)

Alți autori (Hellriegel, Slocum, Woodman) remarcă unele determinante esențiale ale feedback-ului, pe care le putem încadra în feedback-ul pe care *profesorul îl dă elevului*. Astfel, feedback-ul ar trebui:

- să se bazeze pe încrederea dintre emițător și receptor;

- să fie mai degrabă specific decât general, de preferat să conțină exemple recente;
- să fie oferit la timpul în care receptorul pare a fi gata să-l accepte;
- să fie verificat privitor la ceea ce receptorului i se pare a fi valid; emițătorul poate cere receptorului să reformuleze și să reproducă feedback-ul;
- să includă acele lucruri pe care receptorul să fie capabil să le facă; să nu includă mai mult decât ceea ce receptorul poate să realizeze în timpul pre-văzut de respectiva activitate.

Feedback-ul în calitatea sa de „informație trimisă înapoi la sursă” (DeVito) poate fi:

- pozitiv sau negativ;
- imediat sau întârziat.

O altă clasificare a acestui concept (T.K. Gamble și M. Gamble) ne sugerează următoarea distincție:

- feedback **evaluativ**;
- feedback **nonevaluativ**.

Feedback-ul **evaluativ** presupune să dezvoltăm o opinie despre o problemă aflată în discuție, să efectuăm o judecată bazată pe propriul sistem de valori. Feedback-ul evaluativ poate fi:

- 1) *f. e. pozitiv* – încearcă să mențină comunicarea în direcția în care se află deja;
- 2) *f. e. negativ* – servește unei funcții corective, care ajută la diminuarea/eliminarea comportamentelor de comunicare nepotrivite;
- 3) *f. e. formativ* – este un tip special de *f. negativ*. Dacă *f. e. pozitiv* trebuie să fie oferit imediat ce o activitate a fost dusă până la sfârșit cu succes (formulări „Bun lucru!”), atunci *f. e. negativ* ar presupune o amânare până în momentul în care activitatea ar putea fi reluată, astfel încât să fie văzut ca un sprijin (moderatorul spune unei echipe care a făcut greșeli la ultima întâlnire „Haideți să eliminăm astăzi erorile pe care le-am făcut ultima dată și să încercăm să nu mai facem altele!”). Se propune ca *f. e. negativ* să conțină formulări de tipul: „Eu văd situația...”, „Se pare că...”

Feedback-ul **nonevaluativ** –se folosește atunci când vrem să aflăm mai multe despre sentimentele unei persoane sau vrem s-o ajutăm să-și formuleze anumite păreri asupra unui subiect anume; persoana respectivă explorează propriile probleme și găsește propriile soluții la acestea. Feedback-ul nonevaluativ este eficient în a realiza și optimiza comunicarea. Feedback-ul nonevaluativ poate fi de 4 feluri:

1. *f. (n.-e) de sondare* – presupune să cerem persoanei în fața noastră informații adiționale pentru completarea problemei;

2. *f. (n.-e) de înțelegere* – presupune să încercăm să distingem adevărata semnificație a celor spuse de cealaltă parte; aceasta se poate face prin parafrază;

3. *f. (n.-e) suportiv* – presupune că problema pe care cealaltă persoană o consideră importantă și semnificativă este apreciată și de ascultător (receptor) ca fiind importantă și semnificativă (comentariu: „Văd că ești supărat – să discutăm despre asta; sunt sigură că vei găsi o cale de a rezolva problema”).

4. *f. (n.-e) „mesajul-eu”* – presupune înlocuirea în mesajele pe care le transmitem celorlalți a pronumelui „tu” cu „eu”.

Ex.: Tu mă aduci în starea asta – este expresie care duce la dificultăți și blocaje în comunicare.

Ex.: Dacă un părinte îi spune copilului său „Mă deranjezi”, interpretarea copilului ar trebui să fie „sunt rău”, ceea ce îl conduce la o atitudine defensivă „nu sunt rău”, și deci ostilă părintelui. Dar dacă părintele îi spune copilului „Sunt într-adevăr extrem de obosit și nu mă simt în stare să mă joc cu tine acum”, copilul va gândi probabil că „tata este obosit”, ceea ce descurajează reacțiile defensive și ostile la adresa părintelui și le încurajează pe cele afective și de apropiere.

Analizând taxonomia feedback-ului, M. Diaconu identifică 9 criterii în funcție de care acesta poate fi clasificat:

***I. În funcție de criteriul activitate reglată:***

- feedback *al mesajului* (atenția clasei, calitatea răspunsurilor)
- feedback *al învățării* (nota, comentariile, reacțiile etc.)

***II. După nivelul la care se realizează:***

- feedback *orb* (nota necomunicată)
- feedback *insuficient* (nota în sine)
- feedback *redundant* (reluarea aceleiași informații, abundența exagerată a încurajărilor sau penalizărilor etc.)
- feedback *optim* (evaluare însoțită de explicații)

***III. În funcție de raportarea la conținuturile anterioare ale mesajului învățării sau ale altor feedback-uri:***

- feedback *consistent* (confirmarea interesului manifestat în timpul predării prin răspunsuri de calitate)
- feedback *inconsistent* (reacție pasivă în timpul predării, răspunsuri nesatisfăcătoare)

***IV. După momentul apariției:***

- feedback-uri concomitente (reacția clasei în timpul predării)
- feedback-uri *ulterioare* (răspunsuri la lecțiile de recapitulare)

**V. După calea urmată:**

- feedback *direct* (reacția spontană a clasei)
- feedback *indirect* (intervenția unui intermediar: diriginte, părinți etc.)

**VI. După modalitatea de codificare:**

- feedback-uri *verbale* (comentarii, întrebări, repetări etc.)
- feedback-uri *paraverbale* (intonație, bâlbâială, întreruperi)
- feedback-uri *nonverbale* (mimică, gestică, agitația clasei)
- feedback-uri *mixte*

**VII. După semnificație:**

- feedback *pozitiv* (sincronia interacțională a clasei, note bune, laude)
- feedback *negativ* (lipsa sincroniei, neatenție, note slabe)
- feedback „*alb*” (reacții nedescifrabile din cauza opacității (neînțelegerilor, lipsa de transparență))

**VIII. După sursă:**

- feedback *individual* (vizează profesorul sau pe unul dintre elevi)
- feedback *colectiv* (vizează clasa, reacțiile clasei)

**IX. În funcție de conținut:**

- feedback *limitat* (indiferent de situație, răspunsul este *Da* sau *Nu*)
- feedback *liber* (cuprinde orice informație necesară lămuririi unei probleme).

**Feedback-ul constructiv – element al actului comunicațional.** Spunem că feedback-ul este constructiv atunci când este focalizat pe dezvoltare și progres, pe îmbunătățirea performanței sau pe rezolvarea situației problematice care „doare”. Un feedback poate fi neconstructiv atunci când provoacă reacții defensive sau când celălalt se simte atacat.

Înșușirea deprinderii de a oferi feedback constructiv ne sporește șansele de a fi mai eficienți în comunicare și în tot ceea ce facem. Feedback-ul constructiv nu este o garanție a reușitei, ci o condiție necesară. Nu putem fi siguri că interlocutorul nostru nu se va simți atacat chiar dacă folosim un feedback constructiv perfect. Sunt persoane foarte sensibile care se pot simți atacate dacă nu există nici cea mai mică intenție. Însă, dacă folosim un feedback neconstructiv, putem fi aproape siguri că vom da greș.

*Elementele constructive ale unui feedback.* Feedback-ul constructiv reprezintă o șansă în plus pentru un dialog de calitate, în special dacă respectăm următoarele reguli:

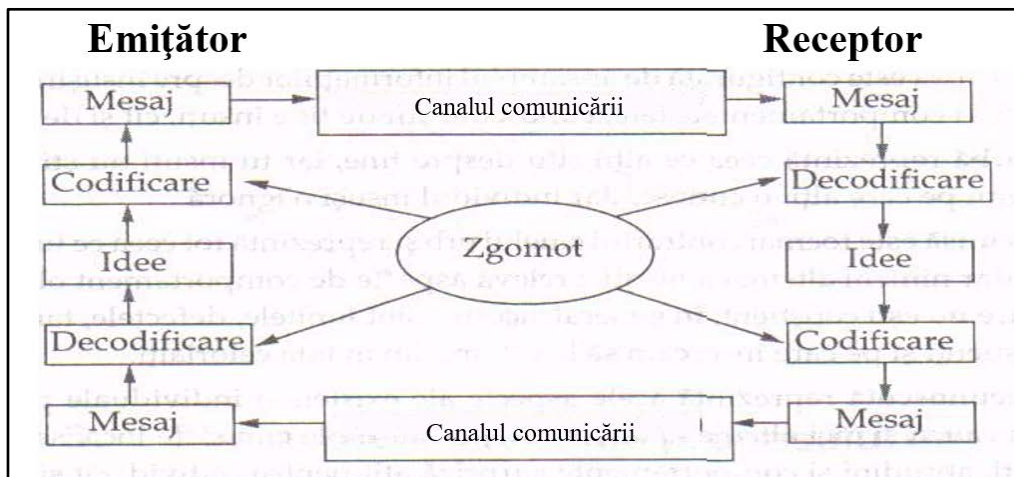
- ✚ să ascultăm activ și suportiv;
- ✚ să începem cu ceva pozitiv, cu o apreciere;

- ✚ să implicăm interlocutorul nostru, cerându-i părerea, să nu ne impunem punctul de vedere;
- ✚ să fim descriptivi, nu evaluativi;
- ✚ să tindem să fim foarte preciși și concreți, să nu vorbim la modul general;
- ✚ să „atacăm” problema, nu persoana;
- ✚ să ne asumăm răspunderea pentru afirmațiile pe care le facem.

### 3. Modele ale comunicării (*școala proces și școala semiotică*)

Fiecare proces de comunicare are o structură specifică reprezentată de un anumit tip de relație dezvoltată de trinomul emițător-mesaj-receptor.

În literatura de specialitate sunt prezentate diverse modele generale ale comunicării.



**Fig. 2.3. Modelul general al comunicării umane** (M. Caluschi, L. Stog)

În viziunea lui Ștefan Prutianu, comunicarea umană implică elemente noi, care completează ceea ce am prezentat până aici și oferă o imagine nouă a acestui proces.

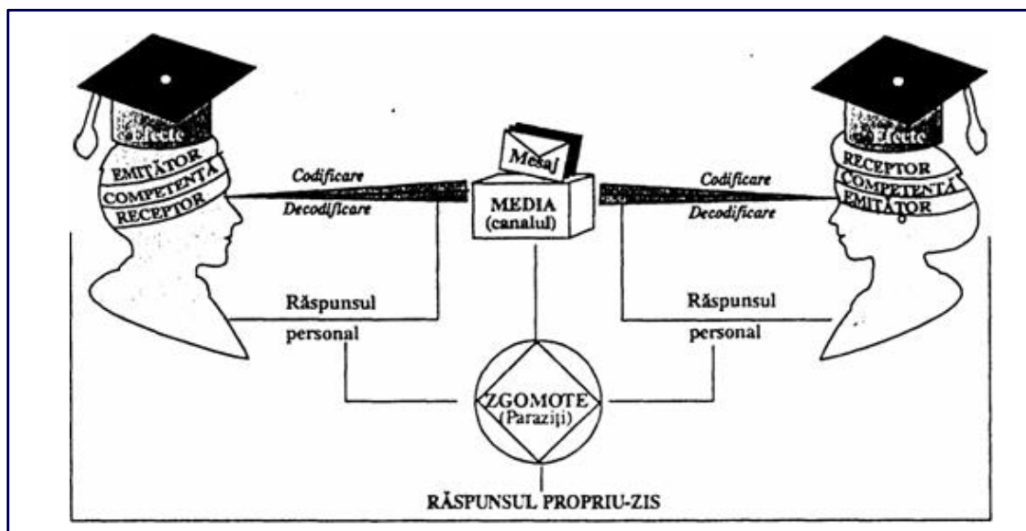


Fig. 2.4. Modelul general al comunicării umane (Prutianu, 2000)

Emisia-recepția, ca și codificarea-decodificarea, se află în strânsă legătură cu competența celor doi parteneri de a comunica, de a face transfer de informații, de a formula și de a înțelege mesaje. Comunicarea verbală, scrisă, ca și cea non-verbală, implică instruire, educație, tradiție, obiceiuri, cultură și, bineînțeles, limbaje. De toate acestea depinde competența în comunicare, rezultantă cu un mare grad de complexitate al unei multitudini de factori, de o mare diversitate.

Zgomotul, propozițiile sau perturbațiile pot fi, de asemenea, foarte diverse:  
 - de natură fizică (o ușă trântită, un telefon defect, ochelari cu lentile pătate etc.); - de natură psihologică (experiența anterioară, prejudecățile, lacune în cultură etc.); - de natură semantică (diferențe de limbaj (tehnic, literar sau poetic), argou sau conotații diferite ale cuvintelor).

Efectele comunicării sunt procese, activități, componente determinate de procesul comunicării și care depind de conținutul și calitatea acestuia. Efectele pot fi: - de natură cognitivă (informația dobândită, analiza și sinteza acesteia etc.); - de natură afectivă (emoții, sentimente, atitudini etc.); - comportamentale. În concepția profesorului Prutianu, pe lângă răspunsul personal mai apare răspunsul propriu-zis.

Într-o carte clasică dedicată **studiului teoretic al comunicării** (*Introduction to Communication Studies*) John Fiske încearcă să dea o unitate acestui studiu; pentru aceasta, el pleacă de la prezentarea presupozițiilor de bază asupra naturii comunicării:

- toate tipurile de comunicare implică semne și coduri. Semnele sunt artefacte sau acte care se referă la altceva decât la ele însele; prin aceasta, ele sunt construcții semnificative. Codurile sunt sisteme în care semnele sunt organizate și în care sunt precizate ce semne pot fi corelate cu altele, precum și în ce mod;
- semnele și codurile sunt transmise altor persoane, iar transmiterea și receptarea lor este o practică socială;
- comunicarea este punctul central în viața culturilor: fără comunicare, orice cultură nu poate supraviețui; în consecință, studiul comunicării trebuie să implice și studiul culturii în care ea este integrată.

Plecând de la aceste considerente, Fiske definește comunicarea drept interacțiune socială prin intermediul mesajelor și consideră că, în studiul comunicării, putem deosebi două mari școli: școala proces și școala semiotică.

*Școala proces* vede comunicarea ca transmitere a mesajelor; important este modul în care emițătorii și receptorii codează și decodează un mesaj, modul în care transmițătorul folosește canalele și mediile comunicării. Școala proces este interesată în special de probleme ca eficiența și acuratețea transmiterii mesajului. Această școală vede comunicarea ca un proces prin care o persoană afectează comportamentul sau starea de spirit a unei alte persoane. Dacă efectul este diferit de ceea ce se intenționa să se comunice, tendința este să se interpreteze acest lucru drept un eșec al comunicării și să se caute motivul eșecului de-a lungul desfășurării procesului de comunicare.

Pentru *școala semiotică*, defășurarea comunicării reprezintă o producere și un schimb de sensuri (semnificații). Obiectul de interes îl reprezintă studierea modului în care mesajele (textele) interacționează cu oamenii pentru a produce înțelesuri (sau semnificații) și rolul textelor în cultura noastră. Școala semiotică folosește termeni ca *semnificație* și nu consideră neînțelegerile ca fiind neapărat efecte ale eșecului de comunicare, ci consideră că ele pot rezulta din diferențele culturale dintre emițător și receptor. Pentru această școală, studiul comunicării este studiul textului și al culturii. Principalele metode de analiză provin din interiorul semioticii.

*Școala proces* tinde să să răsfrângă asupra științelor sociale, mai ales asupra psihologiei și sociologiei, și se autodefinește ca studiul *actelor* de comunicare. *Școala semiotică* influențează lingvistica, studiul fenomenelor artistice și se autodefinește în termeni de *producere* a comunicării.

Fiecare școală interpretează definiția dată comunicării (interacțiune socială a mesajelor) în termenii specifici. Prima definește interacțiunea socială ca fiind procesul prin care o persoană relaționează cu altele sau afectează comportamentul, starea de spirit sau

reacțiile emoționale ale unei alte persoane, și invers. Acesta este înțelesul obișnuit. Semiotica definește interacțiunea socială ca fiind ceea ce constituie individul ca membru al unei culturi specifice sau al unei societăți.

Cele două școli se diferențiază, de asemenea, prin concepția lor despre ceea ce înseamnă mesaj.

*Școala proces* vede în mesaj ceea ce este transmis prin procesul de comunicare. Mulți dintre continuatori consideră că intenția este un factor esențial în definiția mesajului. Intenția emițătorului poate fi declarată sau nedeclarată, dar ea este esențială pentru a putea analiza mesajul.

*Școala semiotică* vede mesajul ca o construcție a semnelor care, prin interacțiunea cu receptorii, produc înțelesuri. Emițătorul, definit ca transmițător al mesajului, își declină importanța, accentul fiind pus pe text și pe cum este el citit. Cititul este procesul descoperirii înțelesurilor, atunci când receptorul interpretează textul. Această negociere are loc pe măsură ce cititorul introduce aspecte ale experienței sale culturale în descifrarea codurilor și semnelor din care este constituit textul. De asemenea, este de la sine înțeleasă multiplicitatea de interpretări pe care o poate lua unul și același text în interacțiune cu diferiți cititori.

Trebuie doar să vedem cum diferite texte transmit același eveniment (fapt) în mod diferit, pentru a ne da seama de cât de importantă este această înțelegere, această concepție asupra lumii pe care fiecare text o împarte cu cititorii săi. Faptul că receptori proveniți din diferite culturi interpretează diferit același text nu este un efect al eșecului de comunicare, ci al diferenței de orizonturi culturale.

### 3.1. Modele – *școala proces*

#### Modele:

1. Shannon & Weaver
2. Gerbner
3. Lasswell
4. Newcomb
5. Westley și Mac Lean

#### 3.1.1. Modelul Shannon & Weaver

Modelul de bază al comunicării creat de cercetătorii americani are o reprezentare lineară.



**Fig. 2.5. Modelul comunicării – reprezentare liniară**

În acest model, *a comunica* înseamnă a transmite un semnal (o informație) care este primit. Unitatea de măsurare a comunicării este de natură binară, ceea ce înseamnă că transmiterea informației (emiterea și receptarea semnalelor) se poate realiza sau nu. Noțiunile principale ale modelului sunt cele de: emițător, receptor, canal, cod (dispozitive tehnice de codificare, transmitere și decodificare a informației).

*Mijlocul de comunicare* reprezintă mijlocul fizic sau tehnic prin care mesajul este convertit într-un semnal susceptibil să fie transmis prin intermediul unui canal.

Mijloacele pot fi clasificate în trei mari categorii:

- mijloace prezentaționale: vocea, fața, corpul;
- mijloace reprezentative: cărți, picturi, fotografiile, arhitectură, decorațiuni interioare etc.;
- mijloace mecanice: telefon, radio, televiziune, teletext.

*Codul* este un sistem de înțelesuri comun membrilor unei culturi sau subculturi. Constă atât în semne (semnale fizice care trimit la altceva decât la ele însele), cât și în reguli sau convenții care determină cum și în ce contexte pot fi folosite și combinate aceste semne pentru a forma mesaje mai complexe (morfologie, sintaxă, în raport cu sistemul lingvistic).

### 3.1.2. Modelul lui Gerbner

Acest model acoperă o arie largă de aplicabilitate, luând forme diferite în funcție de specificul situației de comunicare. Inițial, autorul a dat modelului o formă descriptivă, într-o versiune în zece pași: 1. Cineva 2. percepe un eveniment 3. și reacționează 4. într-o situație 5. cu anumite mijloace 6. pentru a pune la dispoziție 7. într-o anumită formă 8. și într-un anumit context 9. un anumit conținut 10. a cărui transmitere are anumite consecințe.

Noul model introduce ca elemente originale: percepția, producția, semnificația mesajului; mesajul ca unitate a formei și conținutului; noțiunea de intersubiectivitate ca expresie a raportului dintre producția mesajelor și percepția evenimentelor și mesajelor.

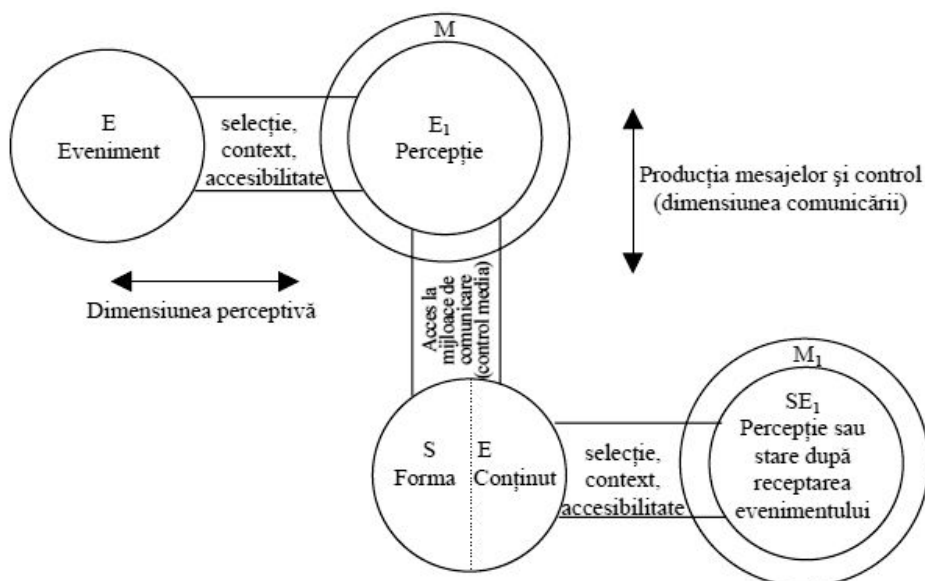


Fig. 2.6. Modelul lui Gerbner

**Axa orizontală** redă procesul de percepție:

- la originea procesului de comunicare se află percepția unui eveniment; primul element al modelului este M (cel care percepe);
- percepția implică o legătură între eveniment (E) și reconstituirea lui senzorială, creativă și cognitivă de către M; E poate fi un eveniment natural sau un eveniment mediatizat care va fi un mesaj de tipul S(formă)/E(conținut);
- percepția lui E este o reacție a lui M, reacție care se manifestă prin diferite mijloace;
- reacția și receptarea se produc într-o situație dată care le poate influența și modifica.

Situația are dimensiuni psihologice, fizice și sociale. Între E (eveniment) și E<sub>1</sub> (percepție, mesaj) intervin:

- acțiunea de selecție;
- accesibilitatea evenimentului (posibilitatea de a fi perceput);
- contextul în care se produce.

**Axa verticală** cuprinde elemente care caracterizează producția mesajelor (produsul comunicării) și controlul relației dintre M (agent) și S(formă)/E(conținut) (mesaj). Este axa „mijloacelor comunicării, a mijloacelor utilizate pentru creația, transmiterea și distribuirea mesajelor”.

Aceste mijloace sunt formate din:

- agenți care permit transmiterea semnalelor (canale, mijloace tehnice, media);
- procedee de alegere și combinare a mijloacelor utilizate;
- resurse administrative, instituționale pentru controlul producției și distribuirii mesajelor.

Toate aceste mijloace permit transformarea unei reacții (percepții) într-un mesaj care poate fi perceput.

Modelul indică, în primul rând, importanța elementelor care intervin în percepția evenimentelor: punctele de vedere și experiențele trecute ale lui M influențează percepția – E<sub>1</sub>.

Acesta este un fapt „creat” prin percepție, fiecare persoană având o percepție proprie.

Diverși M (agenți) pot percepe diferit același eveniment.

În al doilea rând, modelul arată că sistemul comunicării este dinamic și deschis, în sensul că efectele (consecințele) sunt parțial previzibile, parțial imprevizibile. El poate fi aplicat în analiza diferitelor situații de comunicare, pentru analiza de conținut a mesajelor, a corespondenței dintre realități și mesajele comunicării de masă, a receptării mesajelor de către public.

### 3.1.3. Modelul lui Lasswell

Modelul lui Harold D. Lasswell este un model specific studiului comunicării de masă. Autorul susține că, pentru a înțelege procesul comunicării de masă, avem nevoie să studiem niveluri ce corespund următoarelor întrebări:

- Cine?
- Ce spune?
- Prin ce canal?
- Cui?
- Cu ce efect?

Această formulă a fost folosită de Lasswell pentru a înzestra cu un cadru conceptual *sociologia funcționalistă a mass media*. Tradusă în termeni de sectoare de cercetare, ea duce la următorul rezultat: - analiza controlului, - analiza conținutului, - analiza mijloacelor de comunicare sau a suporturilor, - analiza audienței și - analiza efectelor. Prin „efect” se înțelege că o schimbare observabilă și măsurabilă a stării receptorului este cauzată de un element identificabil în proces. Modificând unul dintre elementele procesului, vom modifica și efectul.

După Lasswell, procesul de comunicare îndeplinește trei funcții principale în societate: „*supravegherea mediului*, dezvăluind tot ceea ce ar putea amenința sau afecta

sistemul de valori al unei comunități sau al părților care o compun, *punerea în relație a componentelor societății*, pentru a produce un răspuns față de mediu, *transmiterea moștenirii sociale*”.

Lazarsfeld și Merton adaugă la aceste trei funcții o a patra, cea *de distracție*.

### 3.1.4. Modelul lui Newcomb

Semnificația principală a acestui model constă în faptul că este primul care introduce problematica rolului comunicării într-o societate sau într-o relație socială. Pentru Newcomb, acest rol este simplu: acela *de a menține echilibrul în cadrul unui sistem social*.

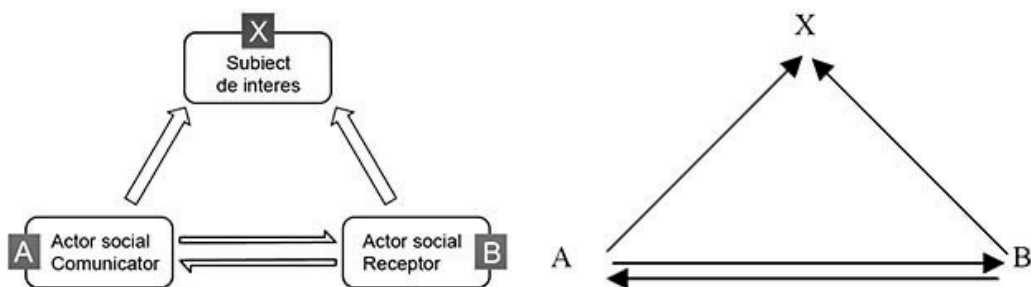


Fig. 2.7. Modelul lui Newcomb

Modul în care funcționează acest model este următorul: A/B este comunicator/receptor; ei pot fi indivizi sau conducerea unei întreprinderi/ reprezentanții sindicatelor, sau guvern/guvernați etc.; X este o parte din mediul social. ABX este un sistem, ceea ce înseamnă că relațiile interne sunt interdependente.

Componentele minimale ale sistemului ABX sunt:

- orientarea lui A către X incluzând în același timp atitudinea față de X ca obiect abordabil sau de evitat, caracterizat prin semn și intensitate, precum și atributele cognitive (credințe și structuri cognitive);
- orientarea lui A spre B în exact același sens (pentru a evita confuzia ne vom referi la atracție pozitivă sau negativă față de A sau B ca persoană și la atitudini favorabile sau nefavorabile către X);
- orientarea lui B către X;
- orientarea lui B către A.

Acest model presupune că oamenii au nevoie de informație. Într-o democrație, informația este de obicei privită ca un drept, dar nu se conștientizează că informația este, în primul rând, o necesitate. Fără ea, nu ne putem simți ca o parte a societății. Trebuie să

avem informație potrivită despre mediul nostru social pentru a ști cum să reacționăm la el și pentru a identifica în reacția noastră factori pe care putem să-i împărtășim cu membrii grupului, ai subculturii sau culturii din care facem parte.

### 3.1.5. Modelul Westley și MacLean

Acest model este inspirat de modelul lui Newcomb și descrie procesul comunicării interpersonale. Pe scurt, modelul arată că informația fie este dată de un individ A altui individ B, fie este căutată de B la o sursă A dispunând de competențe specifice în raport cu nevoile lui B.

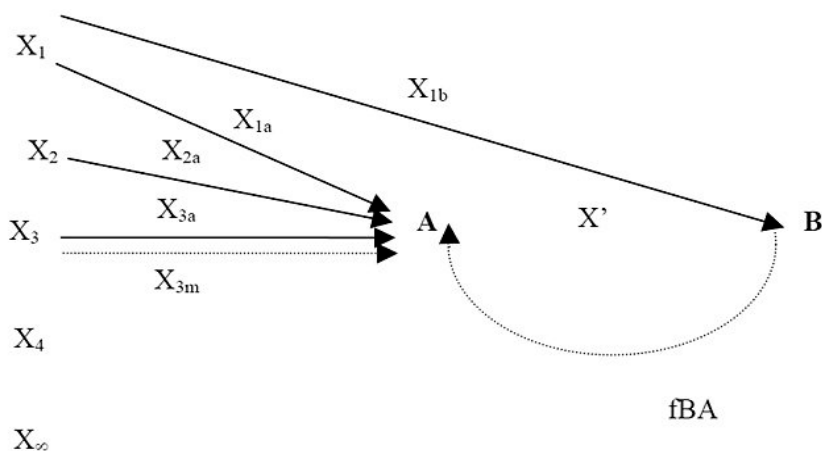


Fig. 2.8. Modelul Westley și MacLean

**X1, X2, X3, X4...X $\infty$**  reprezintă „obiectele de orientare”, adică multitudinea de evenimente și obiecte care compun mediul lui A și B și care pot eventual forma obiect de comunicare între ei;

**A și B** reprezintă indivizi;

**X'** reprezintă mesajul;

**fBA** reprezintă feedback-ul, adică un mesaj transmis de B spre A asupra situației lui B, transformată ca efect al lui X';

**f** reprezintă feedback-ul.

Potrivit acestei reprezentări simple asupra comunicării dintre doi actori, persoana A transmite o informație către persoana B asupra evenimentului X. A este comunicatorul, iar B este în situația receptorului de informație, fie că o cere, fie pur și simplu că o primește. Comunicarea începe, de fapt, prin selecționarea de către A a „obiectelor de orientare X” cărora le dă o formă abstractă (le transformă în mesaj X' și îl transmite către B). Acesta din urmă poate

avea și el o percepție directă a lui X ( $X_1, B$ ) sau suportă efectul lui X', răspunzând lui A prin retroacțiunea fBA. Modelul Westley & MacLean subliniază nevoia socială de informație.

### 3.2. Modele – școala semiotică

Modele:

1. Peirce

2. Ogden și Richards

3. Saussure

**Școala semiotică** – în centrul acestei științe stă conceptul de semn.

Semiotica are trei domenii principale de studiu:

1. **semnul însuși;**

2. **codurile** (sistemele în care semnele sunt utilizate); acest studiu cuprinde modurile în care o varietate de coduri s-a dezvoltat pentru a satisface nevoile unei societăți sau culturi sau pentru a exploata canalele de comunicare disponibile pentru transmiterea lor;

3. **cultura** în care aceste coduri și semne operează.

Modelele semiotice iau în considerare dubla situație (informațională și simbolică) a mesajului; acestea se situează și se cristalizează la intersecția celor două procese – de comunicare și de reprezentare.

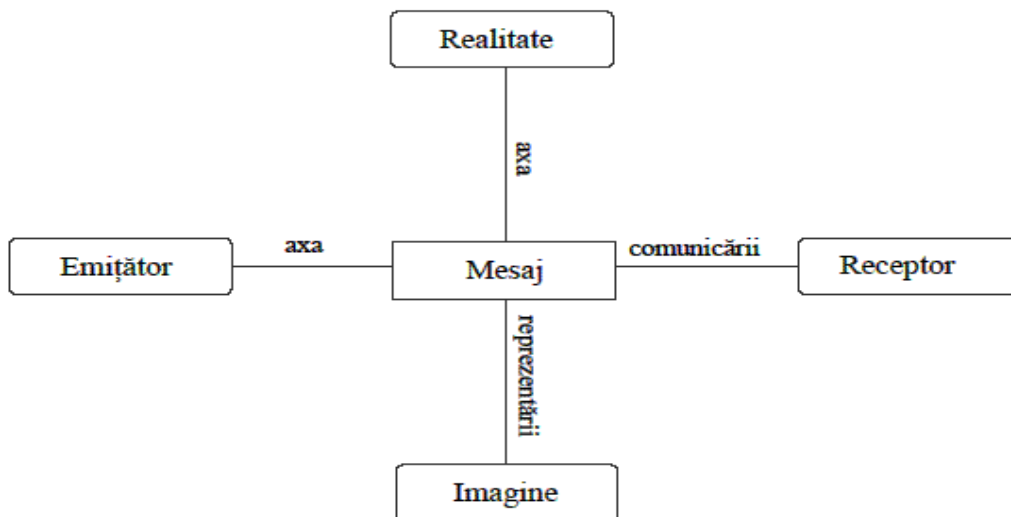


Fig. 2.9. Modelele semiotice

### 3.2.1. Modelul lui Peirce

Pentru Peirce, orice proces semiotic este o relație între trei componente: 1. semnul însuși, 2. obiectul reprezentat și 3. interpretantul.

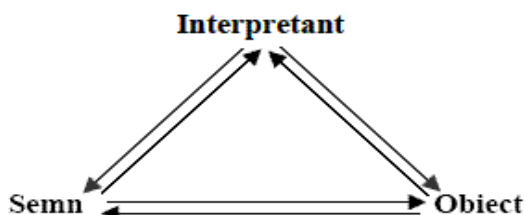


Fig. 2.10. Modelul lui Peirce

Definiția semnului implică, deci, un model triadic: „Un semn sau un reprezentamen este ceva care ține locul a ceva în anumite privințe sau în virtutea anumitor însușiri.

El se adresează cuiva, creând în mintea acestuia un semn echivalent, sau poate un semn mai dezvoltat. Semnul acesta pe care îl creează îl numesc interpretantul primului semn. Semnul ține locul a ceva, anume – al obiectului său. El ține locul acestui obiect nu în toate privințele, ci cu referire la un fel de idee pe care am numit-o uneori fundamentul reprezentamenului”.

Un *semn* se referă la altceva decât la el însuși (*obiectul*) și este înțeles de cineva: acesta este efectul pe care îl produce în mintea receptorului (*interpretantul*). Interpretantul nu este interpretul semnului, ci este un concept mental produs deopotrivă de semn și de experiența obiectului pentru cel ce utilizează semnul.

Interpretantul unui obiect nu este o semnificație definită de dicționar, ci variază în funcție de experiența pe care utilizatorul semnului a avut-o vizavi de acel obiect. O semnificație nu este niciodată o relație între un semn și ceea ce reprezintă semnul (obiectul). Semnificația rezultă din relația triadică, în care interpretantul are un rol mediator de informare, de interpretare sau chiar de traducere a unui semn prin alt semn.

Interpretantul este o altă reprezentare, care se referă la un același obiect pe baza unui alt fundament (*ground*-ul reprezentării); acesta este punctul de plecare al semiozei nelimitate: relația semn-obiect nu este posibilă decât prin raportare la un alt interpretant care se explică pe sine printr-un alt interpretant. În cadrul teoriei codurilor, interpretantul poate fi identificat cu întreaga serie de denotații și conotații succesive ale unei expresii.

După Peirce, există 3 tipuri de semne: 1. iconul, 2. indicele (sau indexul), 3. simbolul.

Un semn **iconic** este un semn bazat pe o anumită asemănare cu obiectul real sau fictiv (de exemplu, o fotografie, o schemă, o diagramă). Un **indice** este un semn care se

află într-o relație reală (nu de reflectare) cu obiectul, funcționând ca o indicație sau o referință: de exemplu, un indicator de drum, simptomele unei boli etc. **Simbolul** este un semn determinat numai în cadrul unei interpretări, dar nu are legătură fizică sau de asemănare cu obiectul: de exemplu, un steag.

### 3.2.2. Modelul lui Ogden și Richards

Modelul Ogden și Richards corespunde modelului lui Peirce. În această perspectivă, în analiza comunicării se poate da prioritate:

- realităților (lucrurilor);
- psihicului, gândirii (ideilor);
- limbajului (cuvintelor), reținându-se atunci dubla funcție a cuvintelor: noi gândim cu ajutorul cuvintelor și comunicăm cu alții prin intermediul lor.

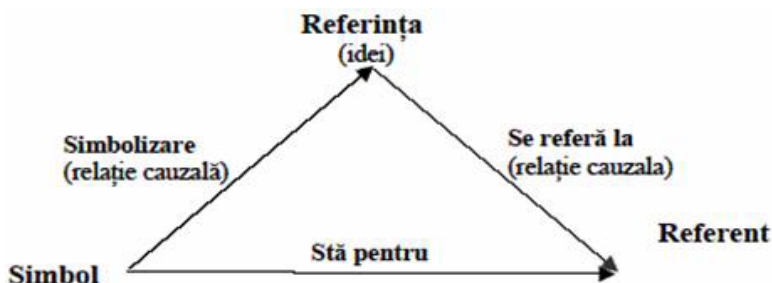


Fig. 2.11. Modelul lui Ogden și Richards

### 3.2.3. Modelul lui Saussure

Saussure este considerat întemeietorul lingvisticii moderne și al semiologiei, fiind cel care a construit primul proiect al unei „teorii generale a sistemelor de semnificare”, inițiind studierea vieții semnelor în viața socială.

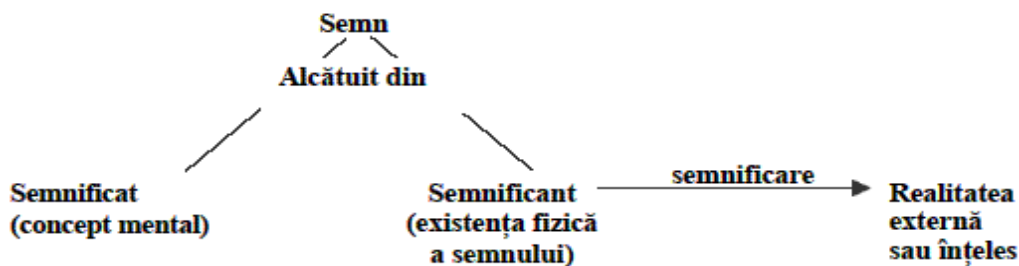


Fig. 2.12. Modelul lui Saussure

El se concentrează, ca lingvist, asupra semnului însuși. Semnul, pentru Saussure, este unitatea între semnificat și semnificant. Semnificantul este imaginea acustică, forma fizică a semnului pe care noi o percepem, iar semnificatul este conceptul mental la care se referă acesta. Acest concept mental este în mare măsură comun tuturor membrilor unei culturi care împărtășesc același limbaj.

Sunt vizibile similaritățile între diada semnificant/semnificat a lui Saussure și cea peirceană semn/interpretant. Saussure este însă mai puțin interesat de relația semnului ca întreg cu realitatea externă.

Modelul arată că relația dintre concept și obiectul real pe care îl reprezintă este operația de semnificare: prin intermediul acestei operații, omul acordă înțelesuri realității, o înțelege. Este important să reamintim că semnificatul este, în aceeași măsură ca și semnificantul, producția unei culturi particulare.

Este evident că semnificanții (cuvintele) sunt diferite în funcție de limbă.

Același lucru se întâmplă și cu semnificațiile cuvintelor: ele diferă, mai mult sau mai puțin, de la cultură la cultură, fiecare având propria experiență a obiectelor.

#### 4. Axiomele comunicării

**Teoriile comportamentale**, fundamentate de școala de la **Palo Alto**, pun semnul egalității între comunicare, mesaj și comportament. În această viziune, în cadrul interacțiunii umane orice comportament capătă valoare de mesaj, transmitând implicit informații pe cale verbală, paraverbală sau nonverbală. Comunicarea este un proces social permanent și integrativ, care înglobează o mare varietate de forme comportamentale: cuvântul, gestul, privirea, mimica, pantomima ș.a. Mesajele rezultate din integrarea dinamică a tuturor componentelor menționate capătă sens numai într-un anumit context relațional, reprezentând simultan atât un conținut informațional, cât și o formă de relație, desfășurată la un anumit nivel al unei structuri sociale. Între comunicarea verbală și cea nonverbală există o unitate de esență, ponderea uneia sau alteia dintre componente putând varia apreciabil în funcție de context. Deci, *situația* este cea care definește semnificația pozițiilor adoptate de interactanți.

În cadrul acestei orientări au fost formulate așa-numitele „axiome ale comunicării”, având o deosebită valoare teoretică și operațională.

*Axiomele Școlii de la Palo Alto*. Considerațiile de până aici probează convingător multitudinea de aspecte implicate în procesul de comunicare, complexitatea acestei

noțiuni atât de des vehiculate în societatea actuală. Școala de la Palo Alto reunește un grup de cercetători de la *Mental Research Institute*. „Structurându-și demersul pe coordonate fixate de personalitatea prestigioasă a lui Sr. Bateson, paloaltiștii porneau de la ideea că pentru a cunoaște în adâncime mecanismele proceselor de comunicare trebuie să studiezi situațiile în care acestea suferă dereglări sau blocaje. Intuiția lor s-a dovedit corectă, întrucât cercetările originale pe care le-au întreprins în domeniul schizofreniei le-au permis ca, pe lângă rezultatele de ordin medical, semiologic și terapeutic, să formuleze câteva importante principii ale comunicării interumane”.

Principiile elaborate de acest grup de cercetători au fost promovate cu titlul de *axiome*, termen pe care îl păstrăm, cu toate că, dat fiind domeniul în care îl utilizăm, nu-și poate păstra accepțiunea riguroasă din matematică.

**Axioma 1.** *Noncomunicarea este imposibilă.* Cu alte cuvinte, în orice situație imaginabilă, comunicarea este inevitabilă, constituind o componentă indisolubilă a interacțiunii umane, de orice fel. Orice comportament este în același timp o formă de comunicare.

Iată cum detaliază autorii acest principiu: „Dacă admitem că, în cadrul unei interacțiuni, orice comportament are valoare de mesaj, adică reprezintă o comunicare, reiese că vrem, nu vrem, nu putem să nu comunicăm. Activitate sau inactivitate, vorbă sau tăcere, totul are valoare de mesaj. [...] Trebuie să se înțeleagă că a nu vorbi sau a nu acorda atenție celuilalt nu constituie o excepție de la ceea ce am spus. Un bărbat așezat la o masă într-un bar plin de lume și care privește drept în fața lui, pasagerul unui avion care stă în fotoliu cu ochii închiși, ambii comunică un mesaj: nu doresc să vorbească cu nimeni și nu vor să li se adreseze niciun cuvânt”.

Controversa pe care o poate genera această axiomă este legată de intenționalitatea mesajelor.

**Axioma 2.** *Comunicarea se desfășoară în două planuri: informațional și relațional*, care se condiționează reciproc. Planul relațional oferă reperele de interpretare a informației. O aceeași informație, transmisă în cadrul unei relații tensionate (de antipatie, de exemplu) are o altă semnificație decât același conținut informațional, dar transmis în cadrul unei relații prietenești, de amabilitate și deschidere.

Importantă este însă adăugirea pe care o fac autorii, anume aceea că dintre aceste două niveluri cel de-al doilea, acela al relației, este predominant. Așadar, putem accepta că această axiomă este doar aparent paradoxală, că în comunicarea interumană, cel puțin, se întâmplă foarte des ca relația existentă între vorbitori să deformeze, în sens pozitiv sau negativ, conținutul informațional vehiculat. „Omul nu trăiește numai din conținuturi

informative și nici măcar din adevăruri, ci înainte de toate din relații excelente și pentru a le extinde sau a le proteja pe acestea din urmă se întâmplă să recurgem la minciună și chiar la negarea realității. Pentru omul îndrăgostit, pentru adeptul fidel al unei secte, pentru suporterul unei echipe, pentru militantul unui partid sau pentru patriotul exaltat ... la ce bun să obțină informații al căror conținut poate fi verificat când relația și căldura comunitară primează.”

**Axioma 3.** *Comunicarea este un proces de continuă circularitate, care nu poate fi analizată în termeni de cauză-efect sau stimul-răspuns: efectul este, fără îndoială, rezultatul unei cauze, însă aceasta la rândul său e posibil să fie influențată de efectul astfel produs. O persoană este agresivă pentru că cineva i s-a adresat nepoliticos sau nepoliteza nu este decât rezultatul unei anumite agresivități percepute de locutor? Este vorba de așa-numita *cauzalitate în spirală*, însă ambele tipuri de conduite pot fi generate de un alt factor al situației relaționale respective ș.a.m.d. Este vorba de așa-numita *cauzalitate structurală*.*

„Exemplele simple date de Watzlawick și colaboratorii săi luminează perfect sensul axiomei.

Un patron își supraveghează excesiv salariații, argumentând că altminteri aceștia comit greșeli, în timp ce ei se plâng că greșesc tocmai pentru că sunt prea insistent supravegheați.

Un soț se închide în el din cauză că nevasta îl cicălește neconținut, însă ea susține că o face numai pentru a-l scoate din această stare de repliere și pasivitate.

Un cuplu e invitat la o petrecere, unde, o noapte întreagă, el șade într-un colț și bea, pe când ea flirtează cu alți bărbați. Rămăși singuri, cei doi își reproșează unul altuia modul cum s-au comportat, fiecare fiind convins că celălalt e vinovat, deoarece propria conduită nu era decât un răspuns la purtarea partenerului. Soțul pretinde că a băut de supărare, văzând-o pe ea cum cochetează cu alții, iar soția susține că s-a lăsat curtată tocmai pentru a-l provoca și a-l determina să-și schimbe atitudinea.

Aici, ca și în exemplele precedente, se remarcă *tendința de a considera lanțul comunicării drept segmentabil în acte bine delimitate*, interpretate arbitrar drept cauze sau efecte, în toate cazurile conflictul întemeindu-se pe faptul că ceea ce unii considerau cauză era pentru alții efect.

*În realitate, [...] comunicarea e continuă, iar mesajele se intercondiționează într-o manieră complexă.*” Practic este vorba de faptul că, odată ce acceptăm echivalența dintre comunicare și interacțiune, procesul de comunicare nu poate fi secționat în secvențe independente. Fiecare nouă interacțiune între două entități nu poate fi separată de

interacțiunile precedente. (Această axiomă este, de fapt, în strânsă legătură cu cea de-a cincea, *orice act de comunicare este ireversibil.*)

**Axioma 4.** *Comunicarea are două forme: digitală și/sau analogică.* Digitalul corespunde logicii binare (da-nu; 0-1), pe când analogicul presupune o logică cu o infinită continuitate de valori. Astfel, prin extrapolare, comunicarea verbală este digitală, pe când cea paraverbală și nonverbală sunt analogice. Cuvintele pot fi ușor transpuse în registrul digital, pe când gesturile sau intonațiile – cu foarte mare dificultate sau uneori deloc. Este o afirmație care nu pune probleme, deoarece, în fond, comunicarea digitală poate fi echivalată cu cea verbală, iar cea analogică – cu cea nonverbală. În alți termeni, componenta digitală a comunicării ține de conținutul informațional, iar cea analogică se referă la nivelul relației interumane.

**Axioma 5.** *Comunicarea este ireversibilă.* Adică, efectul unei informații receptate nu poate fi revocat, producând anumite efecte psihosociale. Deci, axioma a cincea conține o afirmație banală, anume aceea că orice act de comunicare este ireversibil. În ciuda caracterului, cel puțin în aparență banal, este o afirmație prea des ignorată de către vorbitori. „Aserțiunea trebuie pusă în legătură cu proprietatea oricărei comunicări de a produce, odată receptată, un efect oarecare asupra celui ce a primit-o. Mai intens sau mai slab, prompt sau manifestat cu întârziere, perceptibil ori nu pentru un observator din afară, efemer sau de lungă durată, efectul există întotdeauna. Noi înșine suntem, în mare măsură, rezultatul însumării în timp a efectelor mesajelor, ziditoare sau distructive, recepționate de-a lungul vieții noastre.”

În conexiune cu cea de-a treia axiomă, aceasta subliniază imperativul unui control deliberat și permanent al tuturor mesajelor pe care le emitem, plecând de la premisa că fiecare dintre aceste mesaje afectează într-o măsură mai mare sau mai mică relația cu interlocutorul nostru. Ține de simțul comun afirmația că, odată ce ai jignit, bunăoară, un om, scuzele pot, eventual, ameliora relația cu acesta, dar nu pot șterge din memoria lui jignirea respectivă.

**Axioma 6.** *Comunicarea implică raporturi de forță, ceea ce presupune tranzacții simetrice sau complementare.* În cadrul unor *interacțiuni tranzacționale* pozițiile locutorilor rămân de regulă fixe și complementare (relația profesor-student, de exemplu), în timp ce *interacțiunile personale* presupun poziții variabile și interșanjabile (relația între doi prieteni). Egalitatea autentică între locutori rămâne un deziderat foarte greu de realizat.

Altfel spus, avem de-a face cu o comunicare simetrică în cazul unei relații de egalitate între parteneri, respectiv cu o comunicare complementară în cazul unei relații de

inegalitate, cum ar fi aceea între părinte și copil, profesor și elev, medic și pacient etc. Distincția aceasta ridică însă întrebarea dacă și în ce condiții putem vorbi efectiv de o comunicare simetrică, bazată pe o relație autentică de egalitate, asumată ca atare de ambii parteneri. Reformulată, chestiunea privește posibilitatea existenței unei comunicări autentice, nedeformate de intenția vreunui dintre participanți de a o vedea ca pe o confruntare și, prin urmare, de a căuta „să învingă” printr-un mijloc sau altul. Este, după cum arată și Mihai Dinu, „un deziderat aproape imposibil de atins”.

**Axioma 7.** *Comunicarea implică procese de ajustare și acomodare reciprocă.* Locutorii se adaptează și se modelează reciproc, în funcție de caracteristicile personale, dar și de cele ale situației relaționale în care se găsesc. Axioma a șaptea, așa cum o reproduce Daniel Bounoux, afirmă că a comunica înseamnă „a intra în orchestră. Altfel spus, nu veți reuși să comunicați dacă vă aflați în disonanță sau dacă muzica voastră nu se armonizează cu partiturile celorlalți și cu codurile în vigoare.

A intra în orchestră înseamnă a face jocul unui anumit cod, a te înscrie într-o relație compatibilă cu mijloacele de comunicare, canalele și rețelele disponibile”.

Metafora orchestrei ne reamintește faptul că aparținem concomitent mai multor grupuri și că, atunci când comunicăm, trebuie să ținem seama de „codul” specific, de normele și valorile ce conferă coeziune grupului respectiv, altminteri vom fi excluși sau, practic, ne autoexcludem.

Cu alte cuvinte, trebuie să găsim echilibrul optim între tendința de manifestare liberă a propriei personalități și constrângerile sociale sau de altă natură care limitează această manifestare.

Atât comentariile pe marginea funcțiilor limbajului, cât și cele imediat precedente confirmă ipoteza de la care am plecat: aceea că noțiunea de *comunicare*, atât de des vehiculată și, aparent, atât de simplă, își vedește complexitatea de îndată ce stăruim asupra ei. De altfel, aceasta e și concluzia pe care o formulează convingător M. Dinu în volumul său: „Lucrurile par întotdeauna simple aceluia care nu se apleacă asupra lor cu suficientă atenție, după cum multe adevăruri elementare nu sunt altceva decât aspecte ale complexității deformatate de o percepție grăbită. De-abia atunci când începi să-ți pui întrebări pe marginea unui concept uzual, când ai dubii, când ceea ce îți părea mai înainte clar ca lumina zilei, devine incert și discutabil, e semn că te apropii de chipul adevărat al lucrurilor, că ai șanse de a purcede cu succes la recuperarea sensurilor afectate de întrebuințarea excesivă a termenilor. Un fals aer de accesibilitate însoțește adesea noțiunile cele mai subtile, deghizate în hainele modeste ale limbii de toate zilele”.



### Activități de învățare:

1. Caracterizați structura activității de comunicare.
2. Analizați componentele fundamentale ale comunicării.
3. Comentați, apelând la exemple relevante, afirmația vehiculată de a treia axiomă.
4. Estimați importanța axiomelor comunicării pentru comunicarea eficientă.
5. Încercați să construiți un dialog care să probeze existența unei relații perfect simetrice.

---

## Subiectul 3.

# FACTORII GENERALI AI COMUNICĂRII



### Obiective de referință:

- să identifice rolul emițătorului și al receptorului în comunicare;
- să analizeze variabilele psihologice, cognitive și sociale importante pentru actorii comunicării;
- să identifice factorii care influențează codul și canalul de comunicare;
- să analizeze factorii de context și mediu importanți pentru comunicare;
- să-și expună opinia cu privire la importanța feedback-ului în comunicare;
- să identifice rolul factorilor de context și de mediu pentru comunicare;
- să analizeze rolul tuturor factorilor generali și să determine ponderea lor în comunicarea bilaterală.

### Unități de conținut:

1. Rolul actorilor comunicării (emițător și receptor)
  - 1.1. Variabile psihologice (princiipiile funcționării psihologice; mecanismele proiective; mecanismele de apărare)
  - 1.2. Variabile cognitive
  - 1.3. Variabile sociale
2. Factorii care influențează codul și canalul de comunicare
  - 2.1. Variabile psihice sau obiective
  - 2.2. Variabile psihologice și psihosemantice (efectul de halo; ponderea cuvintelor; ordinea cuvintelor)
  - 2.3. Alegerea canalului de comunicare
3. Factorii de context și de mediu
  - 3.1. Rolul contextului material și temporal
  - 3.2. Rolul contextului social
  - 3.3. Rolul contextului cultural și ideologic



**Cuvinte-cheie:** factorii comunicării, emițător, receptor, cod, canal de comunicare, principiile funcționării psihologice, mecanisme proiective, mecanisme de apărare, efect de halo, ponderea cuvintelor, ordinea cuvintelor, context, mediu.



**Conținut:**

## 1. Rolul actorilor comunicării (emițător și receptor)

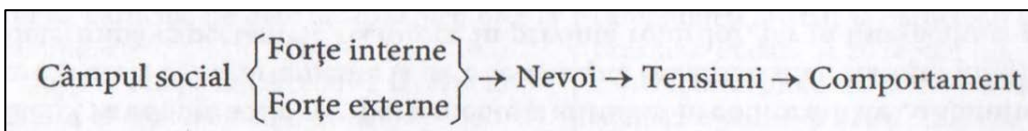
Actorii, pe care Shannon îi numește emițător și receptor și pe care Jean-Claude Abric preferă să-i desemneze prin termenul „locutori”, sunt influențați în situația de comunicare de trei tipuri de variabile: psihologice, cognitive și sociale.

### 1.1. Variabile psihologice

Orice individ care comunică este direct implicat în situația de comunicare, angajându-se în ea cu personalitatea sa și cu propriul sistem de nevoi care îi determină motivațiile. Să reamintim că aceste motivații pot fi explicite, implicite sau inconștiente. Pentru a înțelege factorii psihologici care își exercită influența asupra actorilor comunicării, ne putem inspira din modelul propus de Lewin (1959) în explicarea comportamentelor indivizilor.

- **Principiile funcționării psihologice**

Aflat sub influența dominantă a modelelor din fizică, Lewin afirmă că orice individ funcționează ca un organism supus unui ansamblu de forțe, de origine externă – presiunile din partea mediului – sau de origine internă, cu alte cuvinte aflate în legătură cu istoria subiectului și cu implicarea acestuia în situația de comunicare. Ansamblul forțelor care acționează asupra individului creează nevoi, care, la rândul lor, produc o serie de tensiuni. Prin urmare, orice individ poate fi considerat un organism aflat în stare de tensiune. Toate aceste tensiuni vor produce comportamente. Comportamentul adoptat de un individ într-o situație dată vizează reducerea tensiunilor care se exercită asupra sa și satisfacerea nevoilor create de sistemul de forțe externe și interne la care este supus.



**Fig. 3.1. Principiul funcționării psihologice**

În cele din urmă, comportamentul este rezultanta forțelor care acționează asupra unui anumit organism la un moment dat. Aceste forțe pot fi de două tipuri:

- *Forțele pozitive* corespund nevoilor de perfecționare, de atingere a unor obiective, de autorealizare. Ele creează tensiuni pozitive, care vor da naștere unui tip de comportament ce vizează rezolvarea acestor tensiuni pozitive: acesta este comportamentul *de apropiere*.
- Cât despre *forțele negative*, acestea corespund nevoilor de a ocoli anumite obiecte sau situații, de a face în așa fel încât să nu întâlnești cutare sau cutare individ, de a evita un anumit eveniment. Aceste forțe creează tensiuni negative care stau la baza celui de-al doilea dintre principalele tipuri de comportament: comportamentul *de evitare*.

Forțe pozitive => Tensiuni pozitive => Comportament de APROPIERE Forțe negative => Tensiuni negative => Comportament de EVITARE
--

**Fig. 3.2. Principalele două tipuri de comportament**

În orice situație de comunicare putem presupune că, dat fiind ansamblul de forțe interne și externe, pozitive și negative care acționează asupra lor, actorii urmăresc fără excepție un dublu scop: să atingă anumite obiective și să evite situațiile periculoase (periculoase pentru individ, pentru statutul său etc.). Pentru a înțelege comportamentul actorilor într-o situație de comunicare, trebuie să întreprindem o analiză anevoioasă care vizează reperarea motivațiilor reale aflate la originea aceluia comportament, cu alte cuvinte să găsim răspunsul la două întrebări fundamentale: 1) ce anume încearcă individul să-și apropie? și 2) ce caută el să evite?

Un individ care emite un mesaj, de exemplu, poate să o facă atât pentru a atinge obiectivul explicit al comunicării, cât și pentru a evita anumite elemente care îi creează probleme. Conștient sau nu, el va opera o filtrare, o selecție a informației de transmis. Așadar, mesajul nu este elaborat numai în funcție de elementele a căror transmitere este pertinentă, ci și în raport cu problemele emițătorului însuși.

Dubla acțiune a forțelor pozitive și negative corespunde celei a *dorințelor și rezistențelor*; aceasta face ca orice comunicare să pornească de la sau să ajungă la un sistem de control, la unul de transformare, de filtrare sau de selecție a informației care poate fi, de bună seamă, deliberat, dar care este, de fapt, inconștient în majoritatea cazurilor. Dintre aceste procese care își fac simțită prezența în cadrul comunicării, vom prezenta două,

care ne par a fi cele mai frecvente și mai pregnante. Este vorba despre mecanismele proiective și despre mecanismele de apărare.

- **Mecanismele proiective**

Fenomenele de proiecție se prezintă sub două aspecte principale în cadrul comunicării, putând consta în:

- a asimila gândirea celuilalt, adică a pune pe seama acestuia propriile sentimente, a crede că el funcționează ca tine. Această asimilare a celuilalt este una dintre cauzele esențiale ale lipsei de comunicare, întrucât ea implică ignorarea diferenței, a specificității interlocutorului, împiedicând astfel luarea în considerare a caracteristicilor acestuia, fie ele de natură cognitivă sau afectivă;
- a atribui celorlalți o serie de atitudini menite să justifice sentimentele și comportamentul subiectului față de aceștia. Spre exemplu, a le atribui o agresivitate inexistentă în fapt, care nu este altceva decât propria ta agresivitate proiectată și care îți permite să-ți justifici atitudinea negativă sau refuzul de a comunica.

- **Mecanismele de apărare**

Dacă într-o situație de comunicare o informație receptată (sau care trebuie transmisă) amenință să perturbe echilibrul intern al individului, vom asista la apariția unor mecanisme care urmăresc menținerea sau restabilirea echilibrului. În acest caz, individul va organiza informația, mesajul în așa fel încât să corespundă structurii anterioare atitudinilor sale. Altfel spus, orice informație care nu corespunde propriului sistem de valori, de norme și de relații acceptate, amenințând astfel sistemul de atitudini și concepția despre lume a individului, va declanșa aproape automat un mecanism de apărare. Acest mecanism are drept scop protejarea sistemului personal sau ideologic de funcționare, lucru care poate fi observat în cele mai curențe forme ale situației de comunicare (în număr de patru):

➤ **Scotomizarea.** Este un proces constând în eliminarea unei informații inco-mode, care nu mai este percepută deloc. Comportament cunoscut și spectaculos: ți se spune ceva care te deranjează și ca atare nu auzi, pur și simplu nu auzi, și aceasta într-un mod cu totul inconștient. Scotomizarea este echivalentul aplicării unui filtru selectiv, care nu permite decât trecerea informațiilor convenabile, neutre sau inofensive.

➤ **Memorizarea selectivă.** Alt mecanism bine cunoscut, constând în uitarea informației problematice de îndată ce este receptată, proces care corespunde răspânditei expresii „îți intră pe o ureche și îți iese pe cealaltă”. De la psihanalisti la psihologii

cognitiști, toți specialiștii sunt de acord cel puțin asupra unui aspect: mecanismele memoriei nu corespund unor procese simple, ci sunt determinate în același timp de factori cognitivi, de factori afectivi și de factori sociali și ideologici. Memorăm mai bine sau mai puțin bine unele elemente mai degrabă decât altele, în funcție de starea noastră afectivă, de modul de funcționare cognitivă, de sistemul de credințe și de norme la care ne raportăm.

➤ **Interpretarea defensivă.** Este un mecanism care constă în a conferi unei informații o semnificație diferită de cea reală, dar conformă cu ceea ce am dori să reprezinte. În acest caz, informația poate fi receptată și memorată corect, dar este transformată într-un sens conform cu expectanțele sau cu sistemul de atitudini ale subiectului.

➤ **Negarea autorității sursei.** Dacă informația ridică unele probleme, individul are tendința să o devalorizeze, punând la îndoială autoritatea, competența și buna-credință ale celui ce se află la originea acesteia. Informația astfel devalorizată își pierde statutul de informație, putând fi neglijată sau eliminată.

## 1.2. Variabile cognitive

Dacă actorii comunicării sunt puternic influențați de personalitatea și de afectele lor, ei sunt determinați în egală măsură de modul lor de funcționare cognitivă.

• **În primul rând, sistemul lor cognitiv**, cu alte cuvinte organizarea funcționării lor mentale și intelectuale. Orice individ este determinat de propriul sistem cognitiv, în fapt de un anumit mod de reflecție, de organizare și de prelucrare a informației, a cărui origine trebuie căutată în tipul de informație pe care a primit-o. Această funcționare cognitivă este deopotrivă individuală și socială. Într-adevăr, cercetările asupra cogniției sociale au reușit să demonstreze că funcționarea cognitivă depinde în mare măsură de contextul în care se desfășoară și că prelucrarea unei informații de natură socială se bazează pe reguli specifice (prezența unor *bias*-uri cognitive / erori cognitive, a unor procese de categorizare socială, atribuirea unei cauzalități etc.). În comunicare, sistemul cognitiv al locutorilor își va pune amprenta asupra limbajului utilizat, care nu este altceva decât codul comunicării. În egală măsură, el va determina organizarea logică și interpretarea mesajelor. Prin urmare, pentru a asigura eficiența comunicării, modul de funcționare cognitivă trebuie să fie pe cât posibil unul comun. Cât despre elaborarea unui mesaj, evident că aceasta trebuie să pornească de la luarea în considerare a sistemului cognitiv al „țintei”.

• **În al doilea rând, sistemul lor de reprezentare.** Numim reprezentare ansamblul organizat de informații, credințe, atitudini și opinii pe care un individ (sau un grup)

le elaborează în legătură cu un anumit obiect. „Reprezentarea este produsul și procesul unei activități mentale prin care un individ sau un grup reconstituie realul cu care se confruntă și îi atribuie acestuia o semnificație specifică”. De aici rezultă că în activitățile umane nu există realitate obiectivă. Orice realitate este reprezentată, adică apropiată, reconstruită în sistemul cognitiv. Individul – și, de altfel, și grupurile – nu reacționează la realitate așa cum este ea, ci așa cum și-o reprezintă. Noțiunea de reprezentare socială introdusă de S. Moscovici în 1961 este o noțiune-cheie în analiza interacțiunii și deci a comunicării; într-adevăr, reprezentarea va juca un rol de filtru interpretativ, cu alte cuvinte individul va interpreta, va decoda situația și comportamentul partenerului în funcție de modul în care își reprezintă el situația. De altfel, reprezentarea situației determină sistemul de expectanțe și de anticipări care vizează, de exemplu, comportamentul celuilalt, conținutul mesajului său etc. Existența acestor reprezentări face ca niciun individ să nu abordeze situația de comunicare într-un mod neutru; el dispune *a priori* de o imagine a situației așa cum ar trebui ea să fie și, astfel, de multe ori chiar înainte de începutul interacțiunii, aceasta este deja determinată, predeterminată de sistemul de reprezentare. Într-un fel, putem spune că totul este dinainte hotărât. Căci foarte adesea reprezentările sunt cele care determină comportamentele sau orientează practicile sociale (Abric, 1994).

În situația de comunicare, trei elemente ale reprezentării situației vor juca un rol esențial: sinele, celălalt și sarcina de îndeplinit.

Reprezentarea de sine. Se bazează pe două componente: Eul intim și Eul public.

Numim *Eu intim* imaginea pe care individul și-o face despre sine, despre forțele și slăbiciunile sale, despre adevărata sa competență, despre caracteristicile personale. Acest Eu intim este cel mai adesea unul privat, necunoscut de ceilalți și neexprimat. Totuși, el este fundamental în determinarea comportamentului individului. În funcție de modul în care se percepe pe sine – ca fiind puternic sau slab, acesta va adopta un anumit comportament și va institui cu ceilalți relații cu totul diferite.

Celălalt aspect al reprezentării de sine îl constituie *Eul public*, eul declarat, cu alte cuvinte imaginea de sine pe care o oferim celorlalți și care poate fi radical diferită de imaginea intimă. Și în această privință, comportamentul va fi dictat de imaginea de sine pe care dorim să o prezentăm celorlalți.

Am putea rezuma efectele celor două componente ale reprezentării de sine spunând că, în orice situație de interacțiune, individul se va comporta și va reacționa *în funcție de ceea ce crede că este și de ceea ce vrea să pară*. Să notăm că imaginea de sine va interveni și în situația de comunicare: în comportamentul adoptat față de celălalt, în

tipul de limbaj utilizat în relația cu acesta, în alegerea canalului de comunicare sau în finalitatea atribuită situației.

Reprezentarea despre celălalt. Este imaginea partenerului de comunicare, conștient, de fapt, în imaginea caracteristicilor psihologice (personalitate), cognitive (competență) și sociale (statut) ale acestuia. Reprezentarea despre celălalt va interveni, la rândul ei, în natura relațiilor, în suporturile utilizate, precum și în finalitatea percepută a situației de comunicare.

Reprezentarea despre sarcină sau despre context. În funcție de imaginea pe care o are despre sarcina de îndeplinit, individul va adopta – conștient sau nu – un anumit tip de demers cognitiv, altfel spus un anumit mod de raționament, și va estima care dintre codurile și canalele de comunicare sunt cele mai potrivite actului comunicării. Tot astfel, dacă dorim să înțelegem natura reacțiilor și a interacțiunilor ce se stabilesc între actorii comunicării, va trebui să analizăm semnificația pe care o atribuie aceștia contextului în care are loc comunicarea.

Cunoașterea reprezentărilor de care uzează actorii comunicării este, așadar, un element indispensabil pentru înțelegerea actului de comunicare și pentru ameliorarea acestuia, știut fiind că împărtășirea acelorași reprezentări sociale este una dintre premisele stabilirii unei comunicări sociale efective.

### 1.3. Variabile sociale

- **Rolurile și statutul social**

Statutul social este determinat de locul pe care îl ocupă un individ într-un anumit sistem social, la un moment dat, reprezentând, prin urmare, o poziție socială reperabilă în mod obiectiv. Statutul social se prezintă ca un element central al unui sistem ierarhizat, fiind unul dintre constituentele identității sociale și ale imaginii de sine. Însă acest statut se asociază cu o situație socială dată, putând varia de la un moment la altul și de la o situație la alta. În plus, orice individ va evolua în situații în care statutul său social va fi diferit.

În funcție de statutul său, individul va fi nevoit să îndeplinească un anumit număr de roluri sociale: el va adopta acele comportamente și atitudini care i se vor părea conforme cu statutul pe care îl are, mai exact comportamentele la care se așteaptă ceilalți pornind de la statutul său. În acest context apare o altă situație de determinare a comunicării: statutul locutorilor determină expectanțele reciproce în privința rolurilor. Astfel, în interacțiune pot apărea două tipuri de perturbări:

- *conflictul de roluri*, atunci când un anumit individ adoptă un comportament diferit de cel la care ne-am aștepta conform statutului său;

- *rigiditatea rolurilor*, dacă, într-o situație socială nouă, individul păstrează un rol corespunzător altei situații (spre exemplu, un patron care și în timpul liber continuă să joace rolul de patron).

- **Prejudecăți și stereotipuri**

Orice individ funcționează, conștient sau nu, conform unui anumit număr de prejudecăți și stereotipuri sociale, care facilitează sau perturbă comunicarea. Toate aceste judecăți prestabilite se află în legătură cu istoria grupului de apartenență al subiectului, precum și cu o serie de alți factori: astfel, prejudecățile sociale cu privire la o minoritate etnică apar sau capătă o amploare considerabilă în situații de criză socială sau economică.

Rolul prejudecăților și al stereotipurilor în comunicare este unul determinant, dat fiind faptul că ele reprezintă unele dintre componentele reprezentării despre celălalt și, în consecință, ale semnificației atribuite situației. Funcția lor este aceea de a anticipa comportamentul și reacțiile partenerului, dar și de a determina și de a canaliza comunicarea.

Influența stereotipurilor a fost pusă în evidență printr-o cercetare foarte valoroasă, întreprinsă în 1950 de către Razran (Statele Unite). Experimentatorul supune atenției subiecților un ansamblu de 30 de fotografii tip act de identitate, reprezentând figuri umane simpatice și „neutre din punct de vedere etnic”. Sarcina constă în formularea unor judecăți cu privire la fiecare fotografie în parte, pe baza a șase caracteristici: simpatie, frumusețe, inteligență, forță de caracter, ambiție și bună dispoziție. Două luni mai târziu, subiecților li se cere să emită o nouă judecată, pornind de la aceleași criterii și pe marginea aceluiași fotografii, cu singura diferență că, de data aceasta, respectivelor fotografii li se atașează un nume și un prenume: evreiești, italienești, irlandeze sau tipic americane. În privința fotografiilor însoțite de nume americane, judecățile sunt foarte stabile de la o fază a cercetării la alta. Dimpotrivă, în cazul celorlalte fotografii se observă schimbări substanțiale. Astfel, judecățile cu privire la fotografiile „de evrei” din această a doua etapă diferă în mod semnificativ de cele emise în prima etapă, prin aceea că ele califică respectivii oameni ca fiind „mai inteligenți”, „mai ambițioși”, „mai puțin simpatici” și având „un caracter mai slab”. Exemplul citat ilustrează cât se poate de convingător că:

- 1) indivizii nu reacționează la persoana ca atare (fotografiile sunt aceleași), ci la o persoană pe care și-o reprezintă ei în funcție de stereotipurile la care se raportează în mod inconștient și
- 2) prejudecățile joacă, fără îndoială, un rol esențial în natura relației pe care individul o va stabili cu interlocutorul său.

Numeroase influențe, fie ele de origine psihologică, cognitivă sau socială, vizibile sau mascate, transformă situația de comunicare într-o realitate deosebit de complexă și puternic predeterminată.

## 2. Factorii care influențează codul și canalul de comunicare

### 2.1. Variabile psihice sau obiective

Calitatea unui act de comunicare depinde în mare măsură de calitatea și relevanța codului utilizat, care va fi cu atât mai eficient cu cât va fi mai adaptat la natura informației vehiculate, la finalitatea situației și la caracteristicile actorilor implicați. Se poate spune că pentru orice comunicare există un cod optim – acela care permite cea mai bună înțelegere a mesajului transmis. Apoi, codul trebuie elaborat întotdeauna în funcție de receptor. Într-o situație de comunicare vizând transmiterea sau schimbul de informații, codul utilizat va fi cu atât mai performant cu cât va fi mai puțin ambiguu. Polisemia și ambiguitatea codului sunt întotdeauna sursele unor dificultăți de comunicare. De altfel, se pare că adaptarea limbajului la interlocutor este un comportament spontan, care apare la cea mai fragedă vârstă. Astfel, Masur (1978) a demonstrat că, atunci când sunt puși în fața unor parteneri de dialog de vârstă mai mică (doi ani), copiii de patru ani își modifică și își adaptează modul de exprimare.

Adaptarea spontană a limbajului nu ține exclusiv de diferențele de vârstă. Siegel (1963) arată că, în comunicarea cu persoane cu handicap mental, atât părinții, cât și majoritatea adulților utilizează în mod spontan un sistem lingvistic mai puțin elaborat, frazele enunțate, de exemplu, fiind cu atât mai concise și mai simple cu cât handicapul interlocutorului este mai important.

### 2.2. Variabile psihologice și psihosemantice

- **Efectul de halo.** Este efectul creat de rezonanța simbolică pe care o poate avea un anumit cuvânt pentru actorii comunicării. Un cuvânt, o idee sau un mesaj declanșează un întreg șir de asociații individuale sau personale care, în unele cazuri, pot bloca orice act de comunicare: este vorba despre ceea ce numim în general „cuvinte-șoc”, care sunt extrem de dificil de controlat avându-se în vedere faptul că de multe ori se leagă de istoria proprie a individului receptor.

Însă efectul de halo funcționează în egală măsură din punct de vedere social și colectiv. Utilizarea în comunicare a unui termen dezvăluie adesea pozițiile ideologice

ale emițătorului și relațiile pe care acesta le întreține cu obiectul mesajului. Exemplul cel mai cunoscut și totodată cel mai simplu al fenomenului descris îl reprezintă cuvântul folosit pentru a desemna poliția. Emițătorul poate vorbi despre „curcani”, „forțe de ordine” sau despre „apărătorii liniștii noastre”, exprimând, dincolo de indicarea unui obiect, relația sa cu acel obiect.

Reluând expresia lui Hayakawa, se poate spune că există „cuvinte tunătoare” și „cuvinte șoptitoare”.

- **Ponderea cuvintelor**

Ponderea trăsăturilor unui mesaj este diferită, între elementele sale stabilindu-se o anumită ierarhie; astfel, unele joacă un rol central în înțelegerea actului de comunicare sau în interpretarea acestuia. Prin experimentul său din 1946, Asch a pus în evidență cu claritate această caracteristică a mesajelor. Experimentul consta în prezentarea unei liste de adjective asociate unui personaj, rolul subiecților fiind acela de a descrie și de a califica personajul în chestiune.

Lista propusă primei jumătăți a grupului experimental cuprinde următoarele adjective: *inteligent, competent, harnic, afectuos, hotărât, practic și prudent*. Celorlalți subiecți li se prezintă aceeași listă, cu o singură diferență: termenul *afectuos* a fost înlocuit cu termenul *distant*. Această singură schimbare, constată Asch, antrenează judecăți radical diferite. Astfel, dacă este caracterizat ca fiind *afectuos*, personajul este descris „generos, plin de umor, sociabil și popular”. Este însă suficient să i se atașeze termenul *distant* ca el să devină „arivist (*persoană care caută, prin tot felul de mijloace lipsite de scrupule, să parvină la o situație în societate; persoană care urmărește cât mai multe foloase personale*), meschin (*preocupat de interese mărunte; lipsit de generozitate, de noblețe sufletească, mic la suflet, egoist, josnic*), snob (*persoană care admiră fără discernământ și în chip exagerat tot ce e la modă*) și antipatic”. Asemenea diferențe notabile se înregistrează exclusiv prin substituirea *afectuos - distant*, variația celorlalți termeni antrenând doar în mică măsură – sau oricum mult mai puține – judecăți contrastante. Termenul *afectuos* este, așadar, unul central, jucând un rol esențial în formarea impresiei. Poziția centrală a unui cuvânt, locul său în cadrul ierarhiei, depinde de context și în special de finalitatea situației. Completându-și observațiile, Asch demonstrează că, atunci când lista de adjective cuprinde simultan un element central și opusul său, în formarea impresiei este valorizat întotdeauna aspectul negativ.

Poziția centrală a unui termen este determinată de natura și importanța informației pe care acesta o vehiculează. Astfel, ponderea în cadrul judecății a adjectivelor care exprimă o abatere de la norma socială (cum ar fi *necinstit*) este cu mult mai considerabilă

decât a celor mai neutre sau mai puțin marcate de o referință la relații sociale (de exemplu, *inteligent*).

- **Ordinea cuvintelor**

Tot astfel, ordinea cuvintelor poate juca un rol decisiv în atribuirea unei semnificații. S-a observat că primele cuvinte sunt mai valorizate în raport cu cele care le succedă, fenomen explicabil prin *efectul de primaritate*. Primele cuvinte sunt esențiale întrucât introduc, deci determină o expectanță, o anticipare a continuării mesajului, fapt semnalat deja de Aristotel. La fel de importante sunt și primele momente ale unei întâlniri, așa cum subliniază Lewis: „Controlați fiecare secundă a unei prime întâlniri. Nu porniți de la premisa că o proastă impresie poate fi corectată cu ușurință. Reașezarea lucrurilor pe făgașul normal este o întreprindere mult mai dificilă decât punerea lor în ordine în momentul inițial”.

Dacă primele cuvinte sunt favorizate, la fel se întâmplă și cu ultimele al căror loc în mesaj le privilegiază în cadrul procesului de memorare, și ne referim aici la efectele pe termen mai lung ale comunicării: acesta este *efectul de recență*. Cele două efecte (de primaritate și de recență) explică de ce atâția oameni politici, sau oratorii în general, țin să ia cuvântul primii sau ultimii în dezbaterile la care participă.

Mai puțin cunoscute și mai subtile, efectele de ordine studiate de Rommetweit (1971) vizează locul ocupat în cadrul unui mesaj de un substantiv în raport cu o serie de adjective.

Când substantivul este plasat înaintea unei serii de adjective, este favorizată memorarea întregii liste, privilegiate fiind adjectivele cele mai apropiate de substantiv, mai exact primele elemente ale mesajului. Dacă așezăm substantivul la sfârșitul mesajului, obținem efectul invers. Primele adjective sunt în acest caz neglijate, iar ultimele (adică tot cele care sunt mai apropiate de substantiv) supravalorizate. În concluzie, anumite elemente – în cazul de față numele sau substantivul – joacă un rol central în interpretarea mesajului, precum și în stabilirea ponderii altor elemente.

### 2.3. Alegerea canalului de comunicare

Din perspectiva psihologiei sociale, canalul de comunicare nu se limitează la suporturile utilizate sau la mijloacele la care se recurge pentru conducerea mesajului spre interlocutor (de pildă, vocea, scrisul sau gestul), ci se referă în egală măsură la condițiile fizice în care se desfășoară schimburile între actorii comunicării, la poziția lor în spațiu la locul întâlnirii etc.

Chiar fără a recurge la verificările experimentale realizate pe această temă, experiența noastră cotidiană ne învață, de exemplu, că există două tipuri de dispunere spațială care favorizează comunicarea: față în față și alături. Și mai interesant este faptul că, la rândul lor, variantele de organizare spațială menționate influențează tipul de discurs al locutorilor, așa cum arată Abravanel și Ackerman (1973): „Atunci când se utilizează un canal de comunicare puțin familiar sau foarte limitativ, limbajul oral are tendința de a se apropia de limbajul scris. Organizarea discursului este în acest caz mai structurată, judecățile sunt mai consistente, iar atenția pe care locutorul o acordă eficienței mesajelor este sporită, spre deosebire de discursul oral uzual, relativ mai redundant (*încărcat*), mai puțin elaborat din punct de vedere formal și cuprinzând, proporțional, mai multe verbe decât substantive (ceea ce dezvăluie orientarea limbajului mai curând spre activ decât spre descriptiv), elemente la care se adaugă o proporție mai ridicată a emisiei lingvistice.

Alegerea canalului are un efect nemijlocit asupra naturii exprimării și, în egală măsură, vehiculează o semnificație socială, fiind expresia unei intenționalități: alegând, spre exemplu, canalul scris, locutorul marchează deopotrivă obiectivul pe care și-l propune (de pildă, înregistrarea mesajului), viziunea asupra sarcinii (scrisul este mai potrivit pentru respectivul tip de informație) și *tipul de relație pe care intenționează să o stabilească* cu interlocutorul (în cazul de față, o eventuală dorință de a marca distanța, ierarhia sau hotărârea de a rămâne în limitele unei relații formale). Canalele de comunicare sunt întotdeauna puternic conotate de dimensiunea socială a situației.

### 3. Factorii de context și de mediu

#### 3.1. Rolul contextului material și temporal

Disponerea spațială a locutorilor joacă un rol esențial în natura interacțiunilor, determinând alegerea unui tip de limbaj, precum și interpretarea finalității situației. Acest rezultat poate fi generalizat la ansamblul organizării spațiale. Amenajarea materială a spațiului este puternic socializată. Simpla dispunere a meselor într-o sală de conferințe este expresia unei intenționalități: dialog și interacțiune în cazul unui spațiu deschis și circular, monolog și absența interacțiunii pentru un spațiu închis, ordonat și ierarhizat ca o sală de clasă sau ca un amfiteatru.

Locul ales pentru a comunica, la care se adaugă momentul dialogului și utilizarea/neutilizarea unor elemente materiale marcate social (fotolii, birouri etc.), sunt tot atâtea aspecte care influențează direct natura și calitatea interacțiunii actorilor.

### 3.2. Rolul contextului social

Nu vom mai insista asupra importanței naturii și a repartiției statutelor și rolurilor sociale în cadrul comunicării și vom ilustra rolul contextului social printr-un alt factor. Este vorba despre efectul, numit în psihologia socială *coațiune*, pe care îl are asupra comportamentului prezența unui public sau a unor observatori. Numeroase cercetări au arătat că prezența unui public (pasiv) acționează în mod nemijlocit asupra motivației, asupra demersului cognitiv și asupra performanței subiecților care efectuează diferite tipuri de sarcini (Zajonc).

Mai exact: coațiunea, ca prezență a unui public, contribuie la creșterea nivelului general al motivației și al performanței, în schimb inhibă învățarea. De altfel, coațiunea atrage după sine un plus de moderare și o mai mare uniformitate a judecăților emise, intervenind pozitiv atunci când subiecții efectuează sarcini bine cunoscute. Dimpotrivă, ea are un rol negativ în cazul abordării unor probleme complexe, care presupun o învățare prealabilă. Aceste rezultate dezvăluie avantajele pe care le putem avea exploatarea valențele coațiunii în gestionarea comunicării.

Natura comunicării – fie ea privată sau publică, cu sau fără martori – este direct influențată de contextul social în care se desfășoară interacțiunea, fără să putem însă aplica o regulă unică: *unul și același context social va juca un rol diferit, în funcție de natura, complexitatea și finalitatea interacțiunii.*

### 3.3. Rolul contextului cultural și ideologic

Practicarea comunicării și decodarea semnificației unor indicatori verbali sau non-verbali sunt direct determinate de contextul cultural, care poate fi înțeles aici atât în sens strict, cât și în sens larg.

În sens strict: microcultura unei organizații, a unei instituții, a unui grup social dat determină moduri de comunicare și un sistem de interacțiuni care poate fi în totalitate specific; altfel spus, care poate fi înțeles și aplicat exclusiv în acest context limitat. În sens larg, fiecare dintre noi știe din propria experiență că tentativa de a comunica cu interlocutori aparținând altei culturi – în lipsa unor mijloace potrivite de codare și decodare a informației transmise – poate fi un demers de o dificultate extremă. Dumas (după Stoetzel) a ilustrat această stare de fapt încă din 1906, în analiza sa dedicată semnificației culturale a surâsului. Dacă în contextul nostru cultural surâsul este expresia unei atitudini de ascultare și de relaționare pozitivă, cu totul altfel stau lucrurile în alte culturi: la cafrii din Borneo, de exemplu, surâsul exprimă dispreț, iar la japonezi – încurcătură.



### Activități de învățare:

1. Caracterizați variabilele psihologice caracteristice actorilor comunicării (emițător și receptor).
2. Determinați caracteristicile variabilelor psihologice și psihosemantice pentru factorii care influențează codul și canalul de comunicare.
3. Argumentați rolul contextului cultural și ideologic pentru comunicare.
4. Justificați rolul contextului material și temporal în calitate de factori de context și de mediu pentru comunicare.
5. Prezentați câțiva dintre factorii care exercită o influență decisivă asupra actorilor comunicării.

---

## Subiectul 4. COMUNICAREA VERBALĂ



### Obiective de referință:

- să identifice specificul comunicării verbale;
- să determine caracteristicile comunicării verbale, ale vorbitorului și ascultătorului;
- să compare comunicarea orală cu cea scrisă;
- să identifice formele comunicării orale și ale comunicării scrise;
- să analizeze componentele comunicării de grad secund;
- să identifice rolul paralimbajului în comunicare;
- să analizeze avantajele și dezavantajele metacomunicării;
- să descifreze limbajul verbal al metacomunicării în exemple concrete.

### Unități de conținut:

1. Caracteristici ale comunicării verbale, ale vorbitorului și ascultătorului
2. Comunicarea orală
3. Formele comunicării orale
4. Comunicarea scrisă
5. Formele comunicării scrise
6. Comunicarea de grad secund: traducerea, rezumatul și recenzia, comentariul
7. Paralimbajul
8. Metacomunicarea. Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării



**Cuvinte-cheie:** comunicare verbală, comunicare orală, comunicare scrisă, forme ale comunicării orale și scrise, comunicare de grad secund, paralimbaj, metacomunicare.



**Conținut:**

## **1. Caracteristici ale comunicării verbale, ale vorbitorului și ascultătorului**

Cea mai importantă distincție privind actele de comunicare are drept criteriu *natura semnelor* utilizate. În acest sens, vor fi considerate forme ale comunicării:

- *verbală*, acea formă de comunicare în care intervin exclusiv cuvinte – fie în variantă acustică, fie în variantă grafică;
- *nonverbală*, comunicarea realizată cu ajutorul indicilor, iconilor sau simbolurilor.

Secvența verbală a oricărui proces de comunicare se realizează exclusiv prin intermediul cuvintelor și servește la formularea, stocarea și transmiterea cunoștințelor. Evident, mesajele din comunicarea verbală pot să se refere și la emoții, sentimente, dorințe, atitudini, intenții, angajamente etc. și se pot asocia cu multiple forme de influențare, deși, evident, componenta cognitivă este cea mai importantă.

Prin raportare la parametrii comunicării, secvențele comunicative verbale se individualizează prin următoarele caracteristici:

1. arta comunicării verbale se însușește, cu precădere, prin studiu sistematic;
2. făcând abstracție de unele cazuri excepționale (hipnoză, nebunie, beție, consum de droguri etc.), comunicatorii interacționează în mod voluntar;
3. mesajele verbale sunt, de cele mai multe ori, bine articulate;
4. codul folosit constă dintr-un tezaur de cuvinte – lexicul sau dicționarul – și din regulile gramaticale ce guvernează combinațiile de cuvinte, astfel încât comunicatorii să poată formula și recunoaște secvențele verbale corecte;
5. situațiile la care se face referire prin intermediul mesajelor pot fi, în egală măsură, concrete sau abstracte;
6. canalul de transmitere poate fi acustic sau vizual și, din această pricină, prezintă numeroase obstacole.

La proprietățile de mai sus sunt de adăugat câteva trăsături care vizează actele realizate în mod necesar de emitent și receptor, oricare ar fi procesul de comunicare în care se implică:

1. autodezvăluirea verbală este relativ restrânsă și cuprinde informații preponderent „neutre“;

2. angajându-se într-un act de comunicare verbală, comunicatorii își asumă o apropiere de statut și intră într-o relație de respect reciproc;
3. informarea semantică (sau referirea) este remarcabil de bogată și poate viza toate domeniile realității;
4. influențarea prin mesaje verbale este eficace mai mult sub raport cognitiv sau sub raport comportamental și mai puțin sub raport afectiv.

În procesul de comunicare pot fi identificați o serie de stimuli care impun acestui act specific uman un caracter individual. Aceștia sunt de natură internă sau de natură externă.

*Stimulii de natură internă:*

- experiențele personale, mentale, fizice, psihologice și semantice, „istoria” fiecăruia;
- atitudinile personale datorate educației și instrucției fiecăruia, nivelului și poziției sociale, profesiei;
- percepția și concepția noastră despre lume, despre noi înșine, despre interlocutori;
- propriile deprinderi de comunicator și nivelul de comunicare al interlocutorului.

*Stimulii de natură externă:*

- tendința de abstractizare – operație a gândirii prin care se urmărește desprinderea și reținerea doar a unei însușiri și a unor relații proprii unui fapt;
- tendința deductivă – tendința de a așeza faptele sau enunțurile într-un raționament care impune concluzii ce rezultă din propuneri și elemente evidente;
- tendința evaluării – tendința de a face aprecieri prin raportarea la propriul sistem de valori, la alte sisteme, la alte persoane.

### **Vorbitorul**

Situația „vorbirii”, a trecerii limbii în act presupune o serie de abilități necesare interlocutorilor pentru a reuși o comunicare eficientă. Dacă până aici am prezentat condițiile teoretice ale comunicării, e cazul să ne îndreptăm atenția spre condițiile cerute de operaționalizarea comunicării. Și vom aborda mai întâi **condițiile care țin de personalitatea vorbitorului**, a comunicatorului:

- *claritate* – organizarea conținutului de comunicat astfel încât acesta să poată fi ușor de urmărit; folosirea unui vocabular adecvat temei și auditorului; o pronunțare corectă și completă a cuvintelor;
- *acuratețe* – presupune folosirea unui vocabular bogat pentru a putea exprima sensurile dorite; cere exploatarea completă a subiectului de comunicat;

• *empatie* – vorbitorul trebuie să fie deschis tuturor interlocutorilor, încercând să înțeleagă situația acestora, pozițiile din care adoptă anumite puncte de vedere, să încerce să le înțeleagă atitudinile, manifestând în același timp amabilitate și prietenie;

• *sinceritate* – situația de evitare a rigidității sau a stângăciei, recurgerea și menținerea într-o situație naturală;

• *atitudinea* – evitarea mișcărilor bruște în timpul vorbirii, a pozițiilor încordate sau a unora prea relaxate, a modificărilor bruște de poziție, a scăpărilor de sub control a vocii;

• *contactul vizual* – este absolut necesar în timpul dialogului; toți participanții la dialog trebuie să se poată vedea și să se privească, contactul direct, vizual, fiind o probă a credibilității și a dispoziției la dialog;

• *înfățișarea* – reflectă modul în care te privești pe tine însuși: ținuta, vestimentația trebuie să fie adecvate locului și felului discuției, statutului social al interlocutorilor;

• *postura* – poziția corpului, a mâinilor, a picioarelor, a capului, a spatelui, toate acestea trebuie controlate cu abilitate de către vorbitor;

• *vocea* – urmărești dacă sunteți auziți și înțelegi de cei care vă ascultă, reglați-vă volumul vocii în funcție de sală, de distanța până la interlocutori, fața de zgomotul de fond;

• *viteza de vorbire* – trebuie să fie adecvată interlocutorilor și situației; nici prea mare, pentru a indica urgența, nici prea înceată, pentru a nu pierde interesul ascultătorilor;

• *pauzele de vorbire* – sunt recomandate atunci când vorbitorul dorește să pregătească auditoriul pentru o idee importantă.

### **Ascultătorul**

Pentru a înțelege de ce acțiunea de a asculta este importantă în comunicare, e necesar să trecem în revistă **fazele ascultării**:

▪ *auzirea* – actul automat de recepționare și transmitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emitentului; exprimă impactul fiziologic pe care îl produc undele sonore;

▪ *înțelegerea* – actul de identificare a conținutului informativ comunicat, recompunerea sunetelor auzite în cuvinte, a cuvintelor în propoziții și fraze;

▪ *traducerea în sensuri* – este implicată memoria și experiența lingvistică, culturală, de vorbire a ascultătorului;

▪ *atribuirea de semnificații informației receptate* – în funcție de nivelul de operaționalizare a limbii, a vocabularului, a performanțelor lingvistice;

▪ *evaluarea* – efectuarea de judecăți de valoare sau adoptarea de atitudini valorice din partea ascultătorului.

După ce am detaliat fazele ascultării, înțelegem că o comunicare verbală nu este deplină dacă în relație nu se află și un receptor; o bună comunicare, o reușită a acesteia depinde și de atitudinea ascultătorului. Iată, deci, care sunt **calitățile unui bun ascultător**:

- *disponibilitatea pentru ascultare* – încercarea de a pătrunde ceea ce se comunică, de a urmări ceea ce se transmite;
- *manifestarea interesului* – a asculta astfel încât să fie evident că acela care vorbește este urmărit; celui care vorbește trebuie să i se dea semnale în acest sens;
- *ascultarea în totalitate* – nu vă grăbiți să interveniți într-o comunicare; lăsați interlocutorul să-și expună toate ideile, să epuizeze ceea ce vrea să spună;
- *urmărirea ideilor principale* – nu vă pierdeți în amănunte; dacă cereți reveniri asupra unui subiect, încercați să vă referiți la ideile principale din ceea ce a fost spus și nu insistați pe lucruri fără importanță;
- *ascultarea critică* – ascultați cu atenție și identificați cu exactitate cui îi aparțin ideile care se comunică, interlocutorului sau altecuiva;
- *concentrarea atenției* – concentrați-vă pe ceea ce se spune, nu pe ceea ce nu se spune, pe efectele secundare ale comunicării sau pe cele colaterale, accidentale care pot să apară în timpul comunicării;
- *luarea de notițe* – ajută la urmărirea mai exactă a ideilor expuse; permite elaborarea unei schițe proprii a ceea ce a fost expus;
- *susținerea vorbitorului* – o atitudine pozitivă și încurajatoare din partea auditorului pentru a permite emitentului să izbutească în întreprinderea sa.

Comunicarea verbală se desfășoară fie sub formă *orală*, fie sub formă *scrisă*. După estimările unor cecetători, *vorbirii* și *ascultării* (prin care se realizează comunicarea orală) li se dedică mai mult timp și, implicit, mai multă importanță decât *scrierii* și *citirii* (prin care se realizează comunicarea scrisă).

Din totalul timpului consacrat comunicării verbale (Ray Birdwhistell), 53% sunt alocate ascultării, 16% vorbirii, 14% scrierii și 17% citirii.

## 2. Comunicarea orală

Dincolo de exactitatea acestor cifre, un lucru este indiscutabil: comunicăm verbal mai ales în varianta orală și ne plasăm, de cele mai multe ori, în ipostaza de ascultători.

Primul aspect semnificativ al comunicării orale este acela că ea nu poate fi deslușită convenabil decât în cadrul spațio-temporal în care se manifestă. Aceste circumstanțe ale vorbirii și ale ascultării pot avea o influență decisivă asupra actelor de limbaj realizate. Nu este totuna, de pildă, dacă doi interlocutori discută pe peronul unei gări (când trenul unuia e gata de plecare), la o recepție, în sala de așteptare a unui cabinet dentar sau la o ședință de lucru.

Dat fiind faptul că, de cele mai multe ori, comunicarea orală se realizează față-în-față, emiterea variază permanent în funcție de retroacțiunea receptorului. Cum principiul parcimoniei (*zgârcenie, calicie*) pare să guverneze întreaga comunicare, nu este surprinzătoare tendința de a reduce la minimum semnele din componența mesajelor orale. În acest sens, mai ales atunci când interlocutorii se cunosc într-o oarecare măsură, cuvintele fie sunt cu totul omise, fie sunt înlocuite cu semne nonverbale echivalente, fie sunt emise sub o formă abreviată.

Spre exemplu, în loc să spună „șeful”, cineva poate să arate cu degetul în sus sau, la fel de bine, poate să se bată cu mâna pe umăr; tot astfel, în *subcodurile* elevilor, pseudocuvintele de genul „proful”, „bacul” sau „diriga” iau din ce în ce mai mult locul cuvintelor corespunzătoare din vocabularul standard.

Raportându-se la retroacțiunea receptorului, emitentul poate repeta de mai multe ori un mesaj, dacă sesizează că acesta nu a fost receptat, îl poate reformula, dacă bănuiește că nu a fost înțeles sau se poate opri din vorbire, dacă tăcerea prelungită și nejustificată a alocutorului îi sugerează un refuz al receptării. Ar fi de menționat că în comunicarea orală cuvintele sunt emise și interpretate într-un foarte bogat context de semne nonverbale. Uneori nu contează atât de mult *ce* spui, ci felul *cum* spui.

Datorită dispunerii actelor de comunicare orală de-a lungul unei axe temporale unidirecționale, vorbitorul este supus unor constrângeri serioase; în speță, el trebuie să reducă pe cât este posibil opririle, revenirile și pauzele reflexive. Vorbitorul care și-ar îngădui într-o discuție un răstimp de gândire de câteva minute și-ar pierde toți ascultătorii. De altfel, presiunea temporală este responsabilă în mare măsură de forma mai puțin elaborată a mesajelor din comunicarea orală.

Canalul de transmitere are o calitate slabă, conținând foarte multe obstacole și, tocmai de aceea, mesajele orale sunt redundante, se asociază cu mesaje nonverbale substanțiale, au

(foarte des) o formă eliptică (*omitere din vorbire a unor elemente care se subînțeleg ori care nu sunt absolut necesare pentru înțelesul comunicării*) și sunt mai puțin elaborate decât mesajele scrise. Din această cauză, interpretarea mesajelor orale trebuie să fie contextuală.

Performanța în vorbire a unui comunicator este influențată în mod semnificativ de următorii opt factori:

1. stabilirea unor obiective specifice, măsurabile și ușor de atins într-un răstimp scurt;
2. cunoașterea interlocutorului;
3. alegerea unui context favorabil;
4. planificarea vorbirii (nu însă și compunerea în detaliu a mesajului);
5. manifestarea unei atitudini potrivite pentru o comunicare directă;
6. folosirea unui raport just între informația și redundanța mesajului;
7. receptarea activă a retroacțiunii interlocutorului;
8. adaptarea continuă la situația de comunicare.

În general, vom fi apreciați ca buni vorbitori numai dacă:

- a) oferim exact informația pe care o cere interlocutorul,
- b) susținem cu sinceritate propoziții care pot fi probate într-o măsură rezonabilă,
- c) suntem relevanți și
- d) formulăm mesaje clare, exacte, scurte și consecvente.

Deosebit de complexă se dovedește a fi comunicarea orală și din perspectiva alocutorului. Este de constatat înainte de toate că presiunea temporală apasă asupra acestuia într-o măsură mai mare decât asupra vorbitorului, întrucât el trebuie să recepționeze și să interpreteze mesajele primite în ritmul stabilit de vorbitor. Oricât de atent, activ și direct ar participa la realizarea unui act de limbaj oral, alocutorul poate fi depășit de situație, mai ales dacă redundanța mesajelor este foarte mică. Neputându-se bizui pe anticiparea unei părți suficiente din mesajul care îi este adus la cunoștință, el nu poate procesa în timp util toate semnalele transmise și astfel comunicarea eșuează.

Locul aparte pe care îl ocupă ascultarea în cadrul comunicării verbale i-a făcut pe cercetători să abordeze această activitate de o manieră analitică. Unul dintre rezultatele remarcabile la care s-a ajuns în urma acestor investigații îl constituie precizarea etapelor care sunt parcurse în timpul ascultării:

1. *perceperea sunetelor,*
2. *focalizarea atenției,*
3. *înțelegerea,*
4. *memorarea.*

În primul stadiu al ascultării, receptorul *aude*, printr-un proces mecanic sau reflex, semnele transmise de emitent. Ascultarea nu este încă realizată, deoarece reacția receptorului nu este intelectuală și emoțională, ci doar pur fizică; deocamdată se poate spune doar că urechile acestuia au captat anumiți stimuli acustici din mediu.

A doua etapă a ascultării – *atenția (selectivă)* – aduce cu sine focalizarea percepției alocutorului asupra unora dintre stimulii acustici în care este „îmbăiat”. Acordarea atenției unui mesaj pare a fi la îndemâna tuturor și, într-un fel, este de la sine înțeleasă. De aceea, poate părea surprinzător multora faptul că, în general, nu acordăm întreaga atenție unui mesaj mai mult de douăzeci de secunde. Doar capacitatea de a „refocaliza” atenția ne permite să procesăm un mesaj de dimensiuni mari. Atenția presupune atitudine receptivă și vioiciune mentală. Evident, nu putem fi atenți la un mesaj și, implicit, nu-l ascultăm, dacă suntem prea obosiți sau foarte preocupați de alte lucruri. Spre exemplu, dacă sunt cufundat în lectura unei cărți, se prea poate să nu acord nicio atenție vorbelor colegului de lângă mine. De asemenea, atenția este șubrezită dacă mintea este lăsată să cutreiere în direcții diferite sau dacă semnificația mesajului transmis aduce atingere stimei de sine. Cele mai multe critici generează un refuz al ascultării. Întrucât nu este prea versat în arta socială a prefăcătoriei, copilul poate arăta foarte clar că nu dă atenție mesajului critic care îi este transmis, punându-și pur și simplu mâinile la urechi.

Cel de-al treilea stadiu al ascultării – *înțelegerea* – coincide cu acțiunea de decodificare. Alocutorul pune în corespondență semnalele recepționate cu obiectele mentale pe care le are depozitate în memorie, potrivit codului utilizat în actul de limbaj respectiv. Deși ne place să credem că uneori ne putem face înțeleși pe deplin de ascultători, trebuie să acceptăm faptul că nu avem puterea de a determina decodificarea realizată de aceștia. De fapt, nimeni nu poate ști ce anume a selectat receptorul din mesajul pe care i l-am transmis și ce corelații anume a stabilit. Fiecare dintre noi a experimentat probabil înțelegerea unui mesaj în contrast vădit cu intenția vorbitorului.

Următoarea etapă a ascultării (pentru unii, și ultima) – *memorarea* – este procesul prin care se determină ceea ce este important și demn de a fi introdus în „baza noastră de date”. Notițele pe care le iau studenții în timpul unei prelegeri, de pildă, slujesc tocmai acestei faze de selectare și înregistrare în memorie a cunoștințelor considerate a fi importante.

În prelungirea celor patru etape necesare ale ascultării ar putea fi plasate, după unii autori, încă două: *evaluarea* (sau aprecierea critică a mesajului) și *formularea unui răspuns*, ca reacție la acțiunea verbală a emitentului. Or, răspunsul receptorului coincide cu un element al comunicării, retroacțiunea.

Analizând a doua etapă a ascultării, atenția selectivă, am făcut precizarea că ea nu este posibilă fără adoptarea unei atitudini receptive. Însă, nu toți oamenii sunt ascultători activi și participativi, pe măsura dorinței vorbitorilor. Foarte des, cei mai mulți dintre noi suntem ascultători de proastă calitate, întruchipând – în ponderi diferite – următoarele tipuri de comunicatori:

1. *ascultătorul leneș,*
2. *ascultătorul care își așteaptă rândul să vorbească,*
3. *ascultătorul nesigur,*
4. *ascultătorul egotist (care oferă importanță exagerată propriei persoane),*
5. *ascultătorul concurent.*

Ascultătorii leneși nu recepționează și nu înțeleg mesajele care le sunt transmise de vorbitor, pentru că nici nu încearcă să înțeleagă ceea ce li se spune. De cele mai multe ori ei își maschează comoditatea (ca să nu spunem lenea), declarându-se obosiți, dezinteresati sau plictisiți.

Pentru ascultătorii care își așteaptă rândul să vorbească (*take-turns listener*), comunicarea orală devine importantă numai prin intervențiile lor ca vorbitori. Preocupați să nu scape nicio ocazie de a spune ceva, acești oportuniști vor desconsidera spusele interlocutorilor.

Ascultătorii nesiguri sunt oarecum caraghioși și demni de compătimit, întrucât, în răstimpul unei comunicări orale, sunt permanent îngrijorați de ceea ce urmează să spună. Fiind preocupați de pregătirea propriilor mesaje, ei nu au cum să acorde atenție mesajelor celorlalți.

Deloc rare sunt și situațiile de comunicare în care se manifestă *ascultătorul egotist*, adică individul care acordă o importanță exagerată propriei persoane. Câtă vreme discuțiile se referă la probleme care nu au nicio legătură cu persoana sa, el nu va găsi de cuviință să participe la ele nici măcar ca ascultător. Îndată, însă, ce discuțiile îl privesc în mod direct, ascultătorul egotist se înviorază brusc, devine atent și încearcă să monopolizeze comunicarea. Entuziasmul va dispărea la fel de brusc cum a luat naștere, odată ce interlocutorii trec la abordarea altor probleme, neutre pentru el.

În sfârșit, pot fi considerați ascultători concurenți toți cei care tratează procesul de comunicare ca pe o competiție. Ei nu se simt bine decât dacă îi transformă pe toți ceilalți participanți la comunicare în ascultători constanți. Cum acest lucru este dificil de realizat, ei se pot mulțumi dacă, în ultimă instanță, vorbesc mai mult decât partenerii lor de dialog. Preocupați să contabilizeze timpii de vorbire, respectiv de ascultare, ascultătorii concurenți nu au cum să recepționeze și să interpreteze corect mesajele puse în joc.

În consonanță cu cele afirmate pot sta considerațiile privind barierele din calea comunicării, care cauzează tot atâtea obstaculări sau impedimente ale ascultării veritabile:

1. *diferențele de percepție,*
2. *concluziile pripite,*
3. *stereotipiile,*
4. *lipsa de interes,*
5. *lipsa de cunoaștere,*
6. *dificultățile de exprimare,*
7. *emoțiile,*
8. *tipul de personalitate.*

### 3. Formele comunicării orale

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

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

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

**Confesiunea** – este una dintre cele mai vechi forme de comunicare, apărută inițial ca exercițiu religios și moral, de „mărturisire a păcatelor”, practică în biserică, în fața preotului și a lui Dumnezeu; are rolul de a obliga individul la o autoevaluare, la un sondaj de conștiință și la formularea erorilor identificându-le sursa. Aceasta are funcție educativă, dar și efect psihologic mai profund de eliberare a culpabilității. Confesiunea se realizează în grupurile terapeutice cu referire la problemele alcoolismului, la droguri, violență domestică, neadaptați, traumatizați.

**Prelegerea** – este situația comunicativă în care publicul care asistă la o prelegere a avut posibilitatea să sistematizeze informații, fapte, evenimente anterioare angajării

acestui tip de comunicare; presupune un nivel de abordare mai ridicat, fără o introducere de acomodare cu subiectul pus în discuție.

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

*Colportajul* – este difuzarea informației, știrilor, relatărilor și a creațiilor literare, inițial oral, apoi pe suport scris. Literatura populară înainte de a fi fixată în scris a circulat prin colportaj oral (colinde).

*Lectura colectivă* – apariția și răspândirea tiparului, în condițiile în care puțini europeni erau alfabetizați, a determinat dezvoltarea unei forme de comunicare hibridă – cu suport scris, dar cu o folosire orală. În comunitățile occidentale se practica lectura cu voce tare nu doar în mănăstiri, dar și în familie sau reuniuni amicale.

*Discursul* – forma cea mai evoluată și cea mai pretențioasă a monologului, care presupune emiterea, argumentarea și susținerea unor puncte de vedere și a unor idei inedite, care exprimă un moment sau o situație crucială în evoluția domeniului respectiv. Pe măsura dezvoltării și diversificării vieții sociale, au apărut noi tipuri de discurs. Astfel au apărut:

- oratoria – arta de a compune și a rosti discursuri;
- retorica – un ansamblu de reguli necesare exercitării artei de a vorbi frumos în public;

Există mai multe categorii de discursuri:

- *Discursul politic* este o cuvântare publică, având ca scop prezentarea și argumentarea unor principii, idei, probleme de interes public, din perspectivă politică, urmărindu-se luarea unor decizii, adoptarea unor legi, a unei direcții de acțiune publică.
- *Discursul judiciar*, al acuzării și al apărării, urmărește afirmarea sau infirmarea unei culpabilități, servindu-se fiecare de probe, argumente logice, elemente psihologice. Discursul judiciar se referă, pe de altă parte, și la amănunte interpretabile, exploataându-le pro și contra.
- *Discursul didactic*. Spre deosebire de discursul politic și cel judiciar, discursul didactic nu urmează schema clasică. El se realizează prin prelegeri, expuneri, care au rolul de a prezenta, explica, învăța.
- *Discursul religios și moral*. Echivalent al prelegerii, în spațiul religios, este discursul rostit de un cleric, de obicei la sfârșitul liturghiei – predica. Într-o asemenea

cuvântare, se explică și se comentează un text sacru și, în legătură cu el, predicatorul urmărește formarea/îndrumarea morală și spirituală a credincioșilor.

- *Discursul ocazional*. Dacă discursurile politic, judiciar, didactic și religios sunt legate de structuri instituționale (parlament, tribunal, universitate, biserică), diverse situații din viața socială au determinat apariția mai multor categorii de discursuri ocazionale, legate de anumite evenimente:
  - *Discursul funebru*. Solemnitatea înmormântărilor, mai ales în cazul unor persoane importante, impune rostirea unui ultim elogiu închinat celui dispărut.
  - *Discursul academic*. În viața academiilor se rostesc numeroase discursuri: cu ocazia primirii unui nou membru, cu ocazia unor aniversări, cu ocazia morții sau comemorării unei personalități, la deschiderea unor reuniuni importante.
  - *Discursul inaugural/ aniversar* este o cuvântare rostită în împrejurări precum inaugurarea unei instituții/întreprinderi sau cu ocazia unei aniversări. În asemenea situații, discursurile sunt scurte și se rezumă la prezentarea realizării sau evenimentului, la menționarea celor implicați și la mulțumiri adresate celor cărora le revin meritele.
  - *Disertația* este o expunere privitoare la un subiect tratat științific, de obicei pentru obținerea unui grad/titlu academic. În unele universități se cere, ca o condiție pentru admiterea viitorului student, o scurtă disertație. Lucrarea științifică pe baza căreia se obține licența și doctoratul este tot o disertație (scrisă), susținută în public în fața comisiei.
  - *Prezentarea culturală* este un scurt discurs public rostit cu prilejul unui eveniment (lansare de carte, premieră, dezvelire de monument), cu scopul informării publicului în legătură cu obiectul cultural, autorul, protagonistul, realizarea ș.a.

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

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

*Povestirea* este forma cea mai amplă a comunicării, în care se folosesc cele mai variate modalități, care face apel la imaginație și sentimente, la emoții, la cunoștințe

anterioare; în mod deosebit îi este specifică angajarea dimensiunii temporale sub forma trecutului; subiectivitatea povestitorului este prezentă din plin, lăsându-și amprenta pe forma și stilul mesajelor transmise.

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

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

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

*Interpelarea* – situația în care cineva, aflat în postura de distribuitor de informație, cere unor anumite surse o mai bună precizare în anumite probleme, pe anumite domenii.

*Dialogul* – comunicare în cadrul căreia mesajele se schimbă între participanți, fiecare fiind pe rând emițător și receptor; participanții la dialog fac un schimb de informații; toți participanții la dialog se consideră egali, își acordă același statut.

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

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

*Interviul* – forma rigidă a dialogului, în care rolurile de emitent și receptor nu se schimbă; este folosit ca metodă de obținere de informații în presă, de aceea cunoaște o întreagă teorie.

*Colocviul* – formă de comunicare în care participanții dezbat în comun o anumită idee, în baza unei discuții, pe un anumit subiect, prin participarea fiecăruia la discuții îmbogățindu-se sfera subiectului abordat.

Colocviul, simpozionul, masa rotunda, seminarul, sesiunea de comunicări – sunt forme de comunicare de grup, în cadrul cărora fiecare emițător individual își expune cunoștințele, ideile, opiniile. Fiecare intervenție reprezintă un discurs prezentat conform unui program prestabilit, pe o temă actuală. Prezentările sunt urmate de discuții, de cele mai multe ori documentele reuniunii se publică în volum, fiind fixate în formă scrisă.

Din punctul de vedere al valorii informațional-comunicaționale și al zonei de interes, asemenea reuniuni pot fi locale, naționale, zonale și internaționale.

*Congresul* este o altă situație comunicațională, cu largă participare și organizare complexă. Ca și colochiul, simpozionul etc., el poate fi național sau internațional. În cadrul unui asemenea eveniment se comunică informații cu caracter politic, științific, economic etc. și se iau decizii privitoare la respectiva sferă de activitate. Și actele congreselor se publică, de cele mai multe ori, pentru a fi transmise în timp și pentru a fi conservate.

#### 4. Comunicarea scrisă

Cea de-a doua specie a comunicării verbale – **comunicarea scrisă** – nu s-a bucurat de o atenție la fel de mare ca și cea acordată comunicării orale. Încercările sporadice centrate pe această problematică vizează tehnicile de elaborare a unor tipuri de mesaj scris – cerere, *curriculum vitae*, referat, proces-verbal etc. – și recomandări în sprijinul unei lecturi eficiente. Sunt câteva trăsături care individualizează actele de comunicare scrisă în raport cu comunicarea orală.

În măsura în care nu reclamă coexistența interlocutorilor în același cadru spațio-temporal, ea face posibilă oprirea, revenirea și pauzele reflexive. Din această cauză, mesajele construite de emitent pot fi elaborate cu mai multă migală și trebuie să aibă o formă îngrijită. Dacă dezordinea în vorbire este scuzabilă în anumite împrejurări (presiune temporală extremă, auditoriu necooperant, emoții foarte mari etc.), nicio circumstanță atenuantă nu poate fi acordată scriitorului care transmite texte marcate de neglijență.

Aceeași stare relaxantă de comunicare impune cititorului un standard ridicat de receptare și înțelegere. El are, de regulă, suficient răgaz pentru a asimila mesajul care îi este adresat, la nevoie putând reveni de mai multe ori asupra acestuia. De asemenea, el are la îndemână instrumente de decriptare (*a descifra, a traduce o corespondență cifrată*) a mesajelor care îi provoacă dificultăți.

Să ne imaginăm, spre exemplu, că participăm la o conferință susținută de filosoful X, despre a cărui concepție nu știm decât că este în mare parte obscură (neclară). Fiind foarte puțin informați cu privire la articulațiile sistemului filosofic pe care îl promovează, avem toate șansele să eșuăm în ascultarea mesajului transmis în cadrul conferinței și nimeni nu ne poate condamna pentru acest lucru. Dacă, însă, ni se pune la dispoziție spre lectură textul intervenției lui X, ne-am descalifica spunând că nu-l putem înțelege. Timpul mai lung consacrat receptării îmi îngăduie să iau contact cu celelalte lucrări ale autorului – unele dintre ele fiind mai accesibile – sau să parcurg scrierile altora pe marginea concepției sale.

O altă particularitate a comunicării scrise este dată de cantitatea semnelor non-verbale care se asociază cu cuvintele. Am atras deja atenția că în realitate nu există comunicare verbală pură, *id est* că semnele verbale apar întotdeauna cu un halou (*contagiunea și influențarea percepției și a evaluării sau aprecierii unui subiect*) nonverbal. Am văzut, apoi, că acest halou nonverbal este considerabil în comunicarea orală, fapt pentru care aceasta apare de foarte multe ori în formă intermitentă, cuvintele fiind substituite cu indici sau simboluri. Absența contactului direct dintre scriitor și cititor în momentul transmiterii mesajului face imposibilă utilizarea unor categorii de semne nonverbale (mimică, gesturi, postură etc.) pentru a întări semnificațiile cuvintelor sau pentru a substitui cuvintele. Comunicarea scrisă este mult mai puțin „parazitată” de elemente nonverbale și de aceea este mai puțin indicată decât comunicarea orală pentru împărtășirea unui conținut afectiv.

Nu este de ignorat în cazul comunicării scrise calitatea slabă a retroacțiunii (*acțiune de răspuns la altă acțiune*). Scriitorul nu poate înregistra reacțiile cititorului în timpul cât acesta îi citește mesajul. Din această cauză, el nu poate interveni asupra acestuia pentru a elimina eventualele obstacole care stau în calea receptării. În contextul unei discuții, vorbitorul poate veni imediat cu o precizare dacă observă la ascultător vreun semn de nedumerire. Ca inițiator al unei forme de comunicare scrisă, emitentul nu poate decât să anticipeze reacțiile previzibile ale cititorului și numai în funcție de acestea își construiește „strategia de înaintare discursivă”. Evident, presupunerile scriitorului cu privire la reacțiile cititorului nu se confirmă întotdeauna; în astfel de cazuri, comunicarea scrisă poate să eșueze. Și acest text se supune regulii generale: el se vrea a fi un mesaj accesibil unui anumit tip de cititor, iar desfășurarea lui este în concordanță cu retroacțiunea presupusă de noi. Cum între prognoză și realitate distanța poate fi foarte mare, nu ne rămâne decât să nădăjduim în corectitudinea estimării făcute.

## 5. Formele comunicării scrise

*Corespondența: oficială sau particulară* – a fost prima formă de comunicare scrisă, iar conservarea ei permite retroactiv constituirea mentalităților, raporturilor umane, a specificului fiecărei epoci. Scrisorile reprezintă documente de cea mai mare importanță (după actele oficiale) pentru cercetarea istoriei generale și pe domenii. Corespondența a fost uneori secretă, folosită în diplomație, activitatea de spionaj sau economică.

Correspondența politică, de afaceri, de prietenie, de dragoste este ilustrată de bogate colecții de documente păstrate în biblioteci, unele editate, altele inedite. Ea reprezintă o mărturie nuanțată și foarte utilă cu privire la istorie și personalități.

*Confesiunile. Memoriile. Jurnalele.* Deși constituie genuri la frontiera literaturii, scrierile cu caracter de confesiune sau memorialistice sunt forme de comunicare „paraliterare” cu valoare documentară, deci informațională, utilă, în pofida caracterului declarat subiectiv.

Confesiunile, memoriile și jurnalele transmit o experiență personală care pun într-o lumină critică sau idealizantă persoana emițătoare. Unele au atins notorietatea, fiind incluse în istoria culturii și/sau literaturii.

*Literatura – Lucrări științifice.* Literatura, scrierile filosofice, științifice, tehnice au dat expresie specifică întregii cunoașteri, realizând o comunicare scrisă diversificată, care a folosit limbaje specializate.

*Genurile publicistice.* Correspondența privată a depășit spațiul familial și pe cel personal, producând un gen publicistic, în spațiul public; scrisoarea deschisă comunicată unui ziar, unei reviste, unei comunități.

Discursul politic și cel moral au luat forma editorialului și a articolului de atitudine.

Comunicările științifice prezentate în mediile academice sunt publicate în reviste de specialitate. Genurile diferite ale presei sunt reluări, dezvoltări, adaptări ale mai vechilor forme de comunicare orală și scrisă, cu sau fără componentă vizuală în formă tipărită.

*Apelul* este „o chemare scrisă sau orală adresată unor colectivități” de la care se așteaptă o reacție, un răspuns, o acțiune, o participare.

*Comunicatul* este „o înștiințare oficială difuzată prin presă, radio etc. asupra unor evenimente importante, de actualitate”. Asemenea mesaje emise de autorități sau diferite organisme vizează informarea, fără a presupune neapărat o acțiune de răspuns.

*Declarația* este un act oficial cu privire la decizii luate de o entitate colectivă, cu implicații asupra unei comunități. Ex.: Declarația drepturilor omului și ale cetățeanului.

*Manifestul* este o formă de comunicare publică a unui program ideologic sau estetic, a unor principii sau intenții. Numeroase mișcări civice, politice, intelectuale sau artistice își expun principiile prin texte-manifest care urmăresc un efect de impact asupra conștiințelor, căutând uneori să șocheze, scandalizeze, să determine o schimbare de atitudine.

*Proclamația* este un text oficial prin care se aduce la cunoștința publicului un fapt de interes general și de importanță majoră.

## 6. Comunicarea de grad secund: traducerea, rezumatul și recenzia, comentariul

Comunicarea scrisă presupune producerea unui text de către un emițător. Acest text, la rândul său, poate deveni sursa unei alte comunicări.

*Traducerea* reprezintă o asemenea comunicare de gradul al doilea, prin care o comunicare de gradul I este decodată și recodată în altă limbă, urmărind să reconstituie mesajul inițial cât mai aproape de sensul acestuia. Traducerea este o comunicare interculturală care implică acuratețe, valoare stilistică, fidelitate. În acest proces pot apărea distorsiuni care modifică mesajul, uneori cu efecte grave sau comice.

*Rezumatul* și *recenzia* sunt, de asemenea, comunicări având ca obiect alte comunicări. În acest caz, mesajul este redus la esențial, printr-un proces de selecție și organizare ce are ca scop conservarea conținutului într-o formă prescurtată (în recenzie implică și o evaluare).

*Comentariul* este o comunicare al cărui rol este nuanțarea, explicarea, interpretarea, amplificarea unei comunicări preexistente. De exemplu, textul unei știri difuzate de o agenție de presă sau de un ziar (comunicare de gradul I) poate face subiectul unui comentariu (editorial), care devine comunicare de grad secund.

## 7. Paralimbajul

**Paralimbajul** are drept suport comunicarea verbală și este alcătuit din elementele perceptibile care particularizează rostirea sau scrierea cuvintelor. În limitele comunicării orale, elementele de paralimbaj sunt ritmul, intensitatea, volumul, calitatea și sunetele de acoperire a pauzelor din vorbire, iar în cele ale comunicării scrise – mărimea, forma și calitatea literelor, ordinea în care sunt înșiruite propozițiile, dispunerea rândurilor pe coala de scris, prezența, respectiv absența unor stereotipii etc. În cele ce urmează ne vom mărgini la o scurtă prezentare a indicilor paraverbali din comunicarea orală.

*Ritmul vorbirii* este evaluabil prin calificativele rapid sau lent și poate fi corelat cu anumite emoții, sentimente sau atitudini. De pildă, un ritm rapid poate indica teamă, stres sau furie, iar un ritm lent – depresie sau supărare.

*Intensitatea vorbirii* privește cât de înaltă sau de joasă este vocea emitentului. Diferitele grade de intensitate a vocii pot fi provocate de anumite stări psihice sau pot fi constitutive vorbitorului. În ambele situații, intensitatea vocii denotă energia depusă de

locutor în timpul comunicării și influențează atitudinea receptivă a alocutorului, provocându-i acestuia plăcere sau neplăcere.

*Volumul vocii* – mare, respectiv, mic – poate evidenția stări psihice sau trăsături ale personalității vorbitorului. În funcție de context, vocea puternică poate fi interpretată ca semn al forței, al curajului sau al siguranței de sine, dar și ca indice al temerității sau al voluntarismului. Pe de altă parte, vocea slabă poate fi considerată un indice al fricii sau al nesiguranței, dar și un semn al răbdării sau al condescendenței.

*Calitatea vorbirii* semnalează aspecte de ordin afectiv și are un impact major asupra comunicării, determinând în foarte mare măsură atitudinea receptivă. Astfel, vocea mieroasă pe care și-o cultivă unii clerici este asociată de unii ascultători ai acestora cu fățarnicia, vocea sforăitoare a politicianului îl evidențiază pe demagogul în devenire, iar vocea miorlăită a unei femei poate arunca o umbră de îndoială asupra cinstei acesteia. În toate aceste cazuri, dispunerea pentru ascultare este grav compromisă.

*Sunetele de acoperire a pauzelor în vorbire* sunt chemate să ofere răgaz de reflecție vorbitorului. Spunem „sunete de acoperire”, chiar dacă în unele situații golurile din vorbire sunt umplute aparent cu cuvinte sau sintagme. Unii autori deseori critică folosirea abuzivă a indicatorului inferențial „deci”, cu atât mai mult dacă el este plasat la începutul unei propoziții independente. De fapt, critica este doar parțial îndreptățită: preopinienții nu caută să atragă atenția asupra faptului că au formulat un raționament, mai exact, că urmează consecința logică a celor spuse anterior, ci să umple un gol în propria vorbire (oferindu-și timp pentru a chibzui, pentru a-și pregăti mesajul). Complexul sonor „deci” este lipsit de orice componentă verbală, el putând fi înlocuit foarte bine cu alte „sunete de umplutură” („nu-i așa?”, „hmm”, „ăăă”, „păi”, „carevasăzică”, „știi tu?” etc.) sau cu gesturi echivalente, precum aranjarea unei șuvițe de păr, ștergerea frunții cu batică, băutul din paharul cu apă aflat pe masă sau dregerea vocii. Reținem, însă, că numai în funcție de context putem hotărî care sunt sunetele de acoperire a pauzelor din vorbire.

## **8. Metacomunicarea. Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării**

Am discutat foarte mult la temele precedente despre comunicarea verbală. Dar printre componentele comunicării nu sunt doar cuvintele. Termenul *metacomunicare* are în vedere interpretarea cuvintelor și expresiilor pentru a ghici intențiile și ideile vorbitorului. Însă pe parcursul timpului s-a produs o deplasare de sens. Astfel, metacomunicarea are în

vedere și limbajul nostru corporal. Ceea ce spunem nu reprezintă întotdeauna gândul nostru real. Gesturile noastre spun despre noi mult mai mult decât cuvintele. Cineva spunea că limba îi este dată omului pentru a-și ascunde gândurile. Dacă vom învăța să descifrăm limbajul corporal, vom putea percepe ce gândește interlocutorul nostru în realitate.

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

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

Una dintre regulile de bază este cea a ascultării active. Cineva spunea că omului îi sunt date două urechi și o singură gură. Deci ar trebui să ascultăm de două ori mai mult decât să vorbim. De altfel, oamenii pot asculta de trei ori mai multe decât vorbi pe parcursul unui minut. Atenție însă! Trebuie să facem distincție între a asculta și a auzi. Mulți dintre noi aud cu siguranță ceea ce spune celălalt, dar nu ascultă. De multe ori se poate întâmpla să avem impresia că celălalt ne ascultă. Dar în momentul în care ne întrerupe pentru a ne pune o întrebare (totalmente deplasată de la contextul narativ) realizăm că nu am fost ascultați, chiar dacă am fost auziți. Metacomunicarea presupune un act de

ascultare activă. În timp ce conștientul nostru spune ceva, inconștientul de obicei degajă alte mesaje. Practic, cel din urmă trădează adevăratele noastre gânduri. Spre exemplu, dacă un birocrat spune „Nu este vorba de bani, ci de principiu”, cu siguranță este vorba de bani. Ceea ce putem diferenția sau extrage din expresiile spuse sunt exagerările, negațiile sau afirmațiile expuse. Oricine se raportează la o anumită realitate atunci când vorbește. Astfel, ca și în cazul minciunii, vom descoperi semnificația ascunsă doar în raport cu ceea ce se întâmplă. Un fapt va fi etalat sau ascuns, exagerat sau scăzut cu bună-știință.

### **Descifrarea limbajului verbal al metacomunicării**

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

1. *Cumpărați: ocazie unică* – Avem probleme cu vânzarea.
2. *Interesant* – Urât.
3. *Folosire optimă a spațiului* – Foarte mic.
4. *Stil casă de țară* – Înghesuită, neîncăpătoare.
5. *Reședință cu multiple posibilități de dezvoltare* – Cartier ieftin și murdar, sub nivelul standard.
6. *Într-o zonă bună, liniștită* – Departe de magazine și școli.
7. *Proprietate unică, pe care toți o doresc* – Proprietate cu aspect obișnuit.
8. *Transport la ușă* – Mijloacele de transport opresc la doi metri de ușa de intrare.
9. *Dă spre o grădină care nu necesită multă întreținere* – Nu are grădină.
10. *Ideală pentru oamenii pricepuți care știu să facă reparații mărunte* – Repararea ei va costa o avere.

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

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

Metalimbajul semantic folosește cuvinte mai directe:

b) „*Desigur*” – putem bănuși că vorbitorul exagerează pentru că nu este sigur de credibilitatea sa (ar putea fi înlocuit cu „de fapt”).

c) „*Un fel de*” – nesiguranța vorbitorului în identificarea obiectului (ar putea fi înlocuit cu „de fapt”).

d) „*Oarecum*” – scuză pentru o afirmație irelevantă.

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

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

g) „*Doar*”, „*numai*” – minimalizează semnificația a ceea ce urmează să fie spus, atenuează vina unei persoane. (Nu au curajul să spună ceea ce ar vrea să spună sau încercă să minimalizeze răspunderea – de a interpreta în funcție de context.)

h) „*Încerc*”, „*voi încerca*”, „*să vedem ce se poate face*” – expresii favorite pentru cei care vreau să se spele pe mâini.

i) „*Da, dar*” – încercare de a evita intimidarea prin simularea unui acord.

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

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

#### ***Dicționar de expresii cu sens de metalimbaj***

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

„*Așa cum poate știți*”, „*fără îndoială*” – ascultătorul este la fel de isteț ca vorbitorul, stabilesc un fel de egalitate.

„*Trebuie*”, „*ar trebui*” – indică părerea și dorința vorbitorului.

„*Aș vrea să pot spera*” – apare ca o opinie; de fapt, spune: în împrejurări normale aș vrea să...

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

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

„Trebuie să ne faceți odată o vizită” – așteptați până vă vom chema.

„Sper să vă placă cafeaua” – indiferent de opțiune veți fi servit cu cafea.

„Acum arăți cu adevărat suplă” – ai fost o grasă.

„Doar n-ai crezut că eu...” – mută pe umerii celui lalt culpabilitatea de a fi gândit de rău despre cineva.

„Metaforic vorbind” – adică inadecvat.

„Nu depinde numai de mine...” – pot influența situația în direcția dorită, dar...

„Reveniți peste câteva zile...” – prima dată: nu am timp de asta; a doua oară: nu mă interesează asta.

„Mă mai gândesc” – amânarea sau refuzul angajării.

„A murit atât de tânăr” – sunt mai bătrân și mă simt vulnerabil.

„Măcar am încercat” – nu mă prea așteptam să reușesc.

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

„Nu vrei să bei o cafea?” – întrebare negativă care poate sugera un răspuns negativ.

„Dacă nu ajung în 10 minute, înseamnă că nu mai vin” – puține șanse de a veni.



### Activități de învățare:

1. Prezentați caracteristicile comunicării verbale, ale ascultătorului.
2. Comparați 5 forme ale comunicării verbale orale cu 5 forme ale comunicării scrise.
3. Comparați 5 forme ale comunicării verbale orale cu formele comunicării de grad secund.
4. Construiți schițe cu un conținut ce vă este familiar care să vă ajute să realizați: a) prelegere; b) pledoarie.
5. Apreciați importanța paralimbajului în comunicare.
6. Apreciați importanța metacomunicării, descifrării limbajului verbal al metacomunicării.

---

## Subiectul 5.

# COMUNICAREA NONVERBALĂ



### Obiective de referință:

- să identifice specificul comunicării nonverbale;
- să compare funcțiile actelor nonverbale de limbaj;
- să caracterizeze componentele comunicării nonverbale;
- să clasifice componentele comunicării nonverbale după diferite criterii;
- să identifice particularitățile comunicării gestuale;
- să interpreteze comportamentul oamenilor după indiciile comunicării nonverbale;
- să utilizeze regulile comunicării nonverbale în activitatea cotidiană.

### Unități de conținut:

1. Caracteristici ale comunicării nonverbale
2. Funcțiile actelor nonverbale de limbaj
3. Componentele comunicării nonverbale:
  - 3.1. Kinetica (kinezica – comunicarea gestuală):
    - 3.1.1. Expresia feței (mimica, zâmbetul, privirea)
    - 3.1.2. Mișcarea corpului (gesturile, postura corpului, modul de mișcare a corpului)
    - 3.1.3. Comunicarea tactilă
  - 3.2. Proxemica – comunicarea prin situare sau limbajul spațiului (distanța intimă, personală, socială, publică)
  - 3.3. Comunicarea prin intermediul obiectelor (comunicarea în acțiune)
  - 3.4. Controlul timpului (limbajul timpului)
  - 3.5. Comunicarea nonverbală artistică: comunicarea muzicală; comunicarea plastică; comunicarea cinematografică.



**Cuvinte-cheie:** comunicare nonverbală, componente ale comunicării nonverbale, kine-tică/kinezică, mimică, zâmbet, privire, gesturi, postura corpului, mod de mișcare a corpului, proxemică, embleme, ilustratori, adaptori, gesturi de reglaj.



**Conținut:**

## 1. Caracteristici ale comunicării nonverbale

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea nonverbală (*body language*) prezintă interes din cel puțin două motive:

- 1) rolul ei este adesea minimalizat;
- 2) într-o comunicare orală, 55% din informație este percepută și reținută prin intermediul limbajului nonverbal (expresia feței, gesturile, postura corpului etc.).

Acest procentaj a fost stabilit pe la mijlocul anilor '70 de A. Mehrabian și M. Weiner în *Decoding of inconsistent communication*. Ei au stabilit următorul raport al percepției informației de către receptor într-o comunicare orală:

- comunicarea verbală, cuvinte – 7%
- comunicarea nonverbală – 93% (38% – paralimbaj (în principal intonația și inflexiunile vocii) + 55% – limbaj nonverbal).

Contopită, îndeobște, cu interpretarea comportamentelor expresive, comunicarea nonverbală este determinată prin **câteva caracteristici remarcabile**.

1) Comunicarea nonverbală este legată cu precădere de dimensiunea afectiv-emoțională, deși poate sluji și la împărtășirea cunoștințelor. Firește, fac excepție aici ideile care se situează la un nivel înalt de abstractizare.

2) În contrast cu actele de limbaj verbale, comunicarea nonverbală scapă (din fericire?) în foarte mare parte controlului minții.

Explicația este foarte simplă. Cuvintele, oricum mult mai reduse numeric decât semnele nonverbale, pot fi transmise numai unul câte unul, tolerează o transmitere simultană pentru:

- **indici** (*elementele de paralimbaj, mișcările și posturile corpului, tipul corporal, charisma, vestimentația și accesoriile, utilizarea spațiului și impunerea unor distanțe sociale, contactul tactil și indicii de control al timpului*);
- **iconi** (*fotografiile, portretele, caricaturile, diagramele, hărțile, graficele, unele reclame vizuale și elementele de ghidare în spațiul social – semnele de circulație rutieră, semnele care fac trimitere la anumite locuri publice (zone în care fumatul este interzis, toalete, stații de autobuz, intrări sau ieșiri din clădiri, localuri publice de un anumit tip etc.)*);

- **simboluri** („crucea”, „semiluna”, „ramura de măslin”, „balanța” sau „secera și ciocanul” fac trimitere în mod generic la creștinism, islamism, pace, justiție, respectiv comunism).

Or, în timp ce vorbești este greu să stăpânești în fiecare moment al comunicării un set eterogen (diferit) de semne nonverbale. Mai mult, în timp ce cuvintele sunt semne convenționale, legate arbitrar de un anumit referent, indicii – dacă ar fi să ne oprim doar la aceste semne nonverbale – chiar fac parte din referenți. Ca atare, ei sunt obiectivi, ieșind cel puțin parțial de sub guvernarea voinței noastre.

Să presupunem, de pildă, că în cadrul unei discuții mă înfurii teribil pe partenerul meu de dialog, care m-a jignit grav. Starea de furie mă copleșește, dar încerc din răspuțeri s-o ascund. Chiar dacă îmi înghit imprecățiile (*blestem, injurie, ocară*) care-mi stau pe limbă și evit încruntarea sprâncenelor, nu pot elimina toți indicii furiei mele. Un observator ceva mai atent ar putea băga de seamă pumnii strânși, o anumită crispă, creșterea ritmului vorbirii etc. și ar fi în măsură să dispună indicii observați în întregul din care fac parte: starea mea de furie.

3) Ar fi de menționat, apoi, că nu întâlnim în cazul comunicării nonverbale un sistem de reguli analog gramaticii, care guvernează folosirea cuvintelor. „Codul bunelor maniere”, regulile care stabilesc gesturile dezirabile în cadrul unui club exclusivist, regulile care definesc felul de a se purta al ostașului și alte asemenea clase de reglementări nu guvernează decât o parte infimă a comportamentelor nonverbale. Caracterul slab structurat al actelor de limbaj nonverbale se vedește și prin faptul că cele mai multe modalități de comunicare nonverbală se dobândesc prin simplă imitație, iar nu prin studiu sistematic.

4) În sfârșit, se cuvine reținută precizarea că actele de comunicare nonverbală sunt marcate de ambiguitate. Niciun semn nonverbal nu poate fi interpretat corect decât în contextul celorlalte semne (verbale, ori nonverbale), al istoriei relațiilor cu partenerii de comunicare (prietenie, indiferență, ostilitate etc.) și al stării noastre psihice (dacă suferim de mania persecuției, toate gesturile celorlalți ni se vor părea amenințătoare).

Semnele nonverbale trebuie judecate, de asemenea, numai în raport cu comunitatea culturală care le statorește. Dacă semnele nonverbale intră în contradicție cu cele verbale, se convine, îndeobște, să se dea crezare celor dintâi.

Elementele de comunicare nonverbală parcurse până acum însoțesc comunicarea orală sau, oricum, presupun un minim contact fizic între interlocutori. Nu trebuie să ignorăm însă faptul că există semne nonverbale – ce e drept, mai reduse numeric și relativ greu de sistematizat – care intră în alcătuirea mesajelor scrise.

Forma mesajelor scrise de mână conține numeroși indici ai particularităților psihice ale autorilor lor, iar cercetarea acestora a condus la constituirea unei științe riguroase, *grafologia*. Declinându-ne competența actuală în acest domeniu, putem corela, totuși, caracterul dezordonat al scrisului cu o articulare precară a cunoștințelor din minte, cu o stare psihică apăsătoare resimțită pe parcursul scrierii (teamă, furie, melancolie etc.) sau cu o nesocotire (premeditată ori involuntară) a cadrului de comunicare. În aceste condiții, niciun student, de pildă, n-ar trebui să înmâneze profesorului spre corectare o teză care, sub aspectul formei, nu respectă măcar standardul unei scrisori obișnuite. Dacă procedează altminteri, el dă de înțeles – *nolens, volens* – că nu localizează comunicarea scrisă în mediul academic.

Deloc neglijabile sunt și semnele nonverbale care susțin așa-numita „citire printre rânduri”, adică însușirea unei informații care nu este prezentă explicit în mesajul scris. Ordinea în care sunt înșiruite propozițiile, dispunerea rândurilor pe coala de scris, prezența / absența unor stereotipii, forma unor litere etc. pot spune foarte multe în completarea mesajului explicit.

De exemplu, dacă citesc pe prima pagină a unui ziar un articol incendiar scris cu litere de-o șchioapă, iar în numărul de a doua zi al aceluiași ziar citesc o dezmințire la acest articol, scrisă cu litere foarte mici și aruncată pe ultima pagină, pot să pun sub semnul întrebării credibilitatea ziarului cu pricina. Așadar, după cum spunem mai multe decât intenționăm, transmitem și în scris mai multă informație decât suntem conștienți.

## 2. Funcțiile actelor nonverbale de limbaj

Odată trecute în revistă trăsăturile prin care comunicarea verbală se diferențiază de comunicarea nonverbală, precum și diferitele forme în care aceasta din urmă se întruchipează, suntem în măsură să precizăm **funcțiile actelor nonverbale de limbaj**:

1. *repetarea*,
2. *substituirea*,
3. *completarea*,
4. *ascunderea* (sau *inducerea în eroare*), versus *dezvăluirea*,
5. *reglarea* și
6. *sublinierea*.

1. **Funcția de repetare** este îndeplinită de gesturile de ilustrare, care dublează mesajul verbal pentru a spori șansele înțelegerii lui. Combinarea semnalelor verbale cu

semnalele nonverbale echivalente conduce la mărirea redundanței mesajului eterogen construit și ușurează alocarea semnificațiilor.

2. Operată cu precădere în comunicarea cotidiană, substituirea presupune înlocuirea unui cuvânt cu un indice, icon sau simbol care are aceeași valoare. Spre exemplu, soldatul care vrea să-și anunțe camarazii aflați într-o situație neregulamentară că sosește comandantul, dar care nu poate spune nimic (pentru a nu fi auzit de acesta), se va bate cu mâna pe umăr, pentru a da de înțeles că vine un „grad superior”.

3. Completarea semnelor verbale cu semne nonverbale intervine îndeobște atunci când cel puțin unul dintre interlocutori are dificultăți în mânăuirea unui cod verbal. Nu arareori turistul aflat într-o țară străină a cărei limbă îi este doar parțial cunoscută folosește limbajul trupului pentru a se face înțeles pe secvența în care nu cunoaște cuvintele potrivite.

4. A patra funcție a comunicării nonverbale este împărțită conform cu natura semnelor care intervin și cu atitudinea adoptată de emitent. Dacă într-un act de limbaj nonverbal intervin în mod spontan indici ca „manifestări periferice” ale unui întreg, atunci aceștia pot fi puși în legătură cu funcția de dezvăluire. Dacă, dimpotrivă, componentele semice nonverbale sunt utilizate în mod premeditat pentru a provoca semnificații neconforme cu realitatea, atunci ele îndeplinesc rolul de a-l înșela pe alocutor. Câteodată emitentul este atât de „priceput”, încât ajunge astfel să se înșele și pe sine.

5. Funcția de reglare a comunicării – de fixare a ordinii intervențiilor sau a începutului și sfârșitului fiecărui act de limbaj – este îndeplinită atât de anumite gesturi specifice, cât și de elemente paraverbale. Coborând vocea, de pildă, îi anunțăm pe interlocutori că suntem pe cale de a încheia emiterea mesajului.

6. Nu ultima în ordinea importanței, sublinierea, este funcția corespunzătoare acelor semne nonverbale care îl îndeamnă pe receptor să-și focalizeze atenția asupra unora dintre componentele mesajului. Componente nonverbale cu rol de subliniere, „bold”, „italic”, „bold italic” și „majusculă” evidențiază elementele principale care trebuie să fie luate în seamă de cititor.

Comunicarea nonverbală are, datorită ponderii ei mari în cadrul comunicării realizate de un individ, un rol deosebit de important. Limbajul nonverbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală. Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare.

### 3. Componentele comunicării nonverbale

#### 3.1. Kinetica (kinezica – comunicarea gestuală)

Observarea tuturor gesturilor este o axă fundamentală pentru înțelegerea dinamicii comunicării. Ea este punctul de plecare al *kineticii*, teorie care studiază ansamblul semnelor comportamentale emise în mod natural sau cultural; această disciplină a aplicat metodele lingvisticii structurale sistemelor de gesturi, fără a le disocia de interacțiunea verbală.

Cartea lui Ray Birdwhistell, *Introduction to kinetics*, reprezintă primul mare studiu sistematic al faptelor gestuale. Fonemelor, unități distinctive ale fonologiei, le corespund kinemele, cele mai mici unități de acțiune ale gestului sau mimicii: de exemplu, „ochiul stâng închis”. Morfemelor, cele mai mici unități semnificative ale lexicului, le corespund kinemorfemele, de exemplu, clipitul. Kinetica devine o gramatică a gesturilor ce se referă și la intensitate, durată, întindere, dar și ritmuri constante, flux constant. Această dimensiune mai largă se integrează într-un context psihologic, social și cultural. „Accentele gestuale exprimă particularități, în funcție de regiune, de mediu, ca și cele ale limbii”.

O altă problemă îndelung dezbătută este cea a clasificării gesturilor. Majoritatea cercetătorilor iau ca punct de pornire raporturile gestului cu cuvântul. Încă din 1949, H. Wespi (*apud* Mihai Dinu, *Comunicarea*), împărțea gesturile în: 1. substitutive, 2. complete și 3. de însoțire a discursului verbal. Astăzi se consideră că, în relația cu planul lingvistic, comunicarea nonverbală poate îndeplini funcții de accentuare, de completare, de contrazicere, de reglaj, de repetare sau de substituție.

O altă clasificare mult citată este cea datorată cercetătorilor americani, Paul Ekman și Wallace Friesen, potrivit cărora **gesturile pot fi**: embleme, ilustratori, manifestări afective, gesturi de reglaj și adaptor.

**Emblemele** sunt mișcări substitutive ce țin locul cuvintelor și pot, la nevoie, să se constituie într-un limbaj de sine stătător.

**Ilustratorii** îndeplinesc deopotrivă funcția de însoțire și de completare a comunicării verbale. Prezintă un caracter mult mai puțin arbitrar decât emblemele, o parte dintre ei fiind chiar reacții gestuale înnăscute și, ca atare, universale. Ilustratorii se subîmpart în opt categorii: a) *bastoanele* – reprezintă mișcări ale mâinii în plan vertical, iar rolul lor este acela de a întări anumite cuvinte sau fraze. Le întâlnim cel mai des în comunicarea publică și trădează, de obicei, agresivitatea și tendința de a domina; b) *pictografele* – simulează forma unor obiecte despre care vorbim; c) *kinetografele* – reproduc o mișcare

corporală prin care intenționăm să întărim cele spuse; d) *ideogramele* – reproduc de asemenea mișcări, dar nu ale corpului, ci unele abstracte, de exemplu gesturi care să ilustreze evoluția unui raționament; e) *mișcările deictice* – prin ele sunt indicate anumite persoane, locuri sau obiecte; f) *mișcările spațiale* – indică relațiile existente între indivizii sau obiectele care reprezintă subiectul comunicării; g) *mișcările ritmice* – evidențiază ritmul de desfășurare a unei acțiuni; h) *ilustratorii emblematici* – sunt embleme pe care le folosim cu scopul de a înlocui anumite cuvinte dintr-un mesaj.

**Gesturile de reglaj** dirijează, controlează și întrețin comunicarea. Funcția lor este expresivă și fatică, deoarece relevă atitudinea participanților față de intracțiune și oferă asigurări receptorului privind continuitatea contactului, iar emițătorului îi permit să-și ajusteze, prin feedback, parametrii enunțării, în funcție de reacțiile interlocutorului.

**Manifestările afective** comunică stările sufletești prin care trece emițătorul. Ele se prezintă precumpănitor sub formă de indicii și numai în subsidiar ca semnale.

**Adaptorii** constituie clasa de gesturi cea mai puțin legată de comunicare. Ea include mișcările ce răspund unor necesități umane și pot fi efectuate atât în prezența, cât și în absența observatorilor. Sub numele de *alteradaptorii* sunt cunoscute gesturile de manipulare a obiectelor într-un scop practic. *Autoadaptorii* se referă la nevoile propriului nostru trup și ei pot satisface necesitățile trupesti. Gesturile din această categorie dobândesc valoare comunicativă atunci când sunt efectuate în scop didactic. Altminteri, pot transmite informații despre cel care le săvârșește numai în calitate de indicii, nu și de semnale.

Limbajul corpului contribuie la comunicare prin expresia feței, mișcarea corpului (gesturi), forma și poziția corpului, aspectul general și prin comunicarea tactilă.

### 3.1.1. Expresia feței (mimica, zâmbetul, privirea)

Comunicarea prin expresia feței include *mimica* (încruntarea, ridicarea sprâncenelor, încrețirea nasului, ținutarea buzelor etc.), *zâmbetul* (prin caracteristici și momentul folosirii) și *privirea* (contactul sau evitarea privirii, expresia privirii, direcția privirii etc.).

Fața este cea mai expresivă parte a corpului și expresia acesteia constituie un mijloc de exprimare inestimabil. În mod normal, ochii și partea de jos a feței sunt privite cel mai intens în timpul comunicării. Se consideră, de exemplu, că, într-o conversație cu o femeie, ceea ce exprimă ochii este mult mai important decât ceea ce exprimă cuvintele.

*Mimica* este cea parte a feței noastre care comunică: fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare; 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.

*Zâmbetul* este un gest foarte complex; el poate să exprime o gamă largă de informații, de la plăcere, bucurie, satisfacție la promisiune, cinism, jenă. *Zâmbetul* comunică mai mult decât cuvintele, destinde atmosfera, declanșează simpatie și convinge adesea mai bine decât orice discurs. În lipsa lui, colțurile buzelor coboară și apare în jurul gurii o cută de amărăciune, care în limbajul mimicii este un fel de acreală. Totuși, pentru oamenii de afaceri și pentru manageri, a zâmbi mai rar este un semn al puterii și al seriozității. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură (sau chiar subcultură), fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

*Privirea*. Se spune că ochii sunt „oginda sufletului”. Modul în care privim și suntem priviți are legătură cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere și prietenie.

Chiar și a privi sau a nu privi pe cineva are un înțeles. Privind pe cineva, confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi; interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica. O privire directă poate însemna onestitate și intimitate, dar în anumite situații comunică amenințare. În general, o privire insistentă și continuă deranjează.

Realizarea contactului intermitent și scurt al privirilor indică lipsă de prietenie. Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos – tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții. Privirea într-o parte, sau a nu privi pe cineva poate denota lipsă de interes, răceală. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovăție.

Pupilele dilatate indică emoții puternice. Pupilele se lărgesc, în general, la vederea a ceva plăcut, față de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micșorează ca manifestare a nesincerității, neplăcerii. Clipirea frecventă denotă anxietate.

După Mark Knopp, funcțiile mai importante ale comunicării vizuale sunt în număr de patru:

1. *cererea de informație*; privirea joacă un rol determinant în realizarea feedback-ului, ea constituind principalul mijloc de reglare a interacțiunii;
2. *semnalul dat altor persoane* că pot vorbi; într-o comunicare de grup, selectarea vorbitorului următor poate fi făcută pe căi lingvistice sau prin orientarea deictică (*care arată spre ceva*) a privirii;
3. *indicarea naturii relației*; orientarea și durata privirii nu se asociază numai cu interesul sau cu ostilitatea, ea poate semnala și existența unui raport social de un tip anume;

4. *compensarea distanței fizice*; interceptarea privirii cuiva aflat la distanță, într-un loc aglomerat, ne face să ne simțim mai apropiați de el, chiar dacă, practic, rămânem departe unul de altul. În paralel cu proxemica spațială, privirea instaurează o proxemică vizuală ce poate intra în contradicție cu cea dintâi.

De natura relației depinde și amplasamentul punctului către care ne ațintim privirea. Într-o convorbire oficială se vizează, în cea mai mare parte a timpului, un loc situat în mijlocul frunții interlocutorului. O conversație amicală coboară punctul ochit undeva între ochi și gură, pentru ca un grad mai mare de intimitate să îl aducă mai jos, într-o regiune situată între bărbie și zona coapselor.

### 3.1.2. Mișcarea corpului

#### (gesturile, postura corpului, modul de mișcare a corpului)

##### Gesturile

Pentru a ne da seama cât de frecvente sunt gesturile pe care le folosim, putem încerca să vorbim cu mâinile la spate.

Câteva elemente ale limbajului gesturilor ar fi: strângerea pumnilor – denotă ostilitate și mânie sau, depinzând de context, determinare, solidaritate, stres; brațe deschise – sinceritate, acceptare; mână la gură – surpriză și acoperirea gurii cu mâna – ascunderea a ceva, nervozitate. Capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotriva, denotă interes extrem. Mâinile ținute la spate pot să exprime superioritate sau încercare de autocontrol.

Atenție însă și la diferențierile culturale. *De exemplu*, prin mișcarea capului de sus în jos spunem „da“, în timp ce oamenii din Sri Lanka (republică din Asia de Sud) redau același lucru prin mișcarea capului de la dreapta la stânga. Gestul de arătare cu degetul este considerat nepoliticos la noi, insultă în Thailanda și absolut neutru, de indicare, în SUA.

Utilizarea gesticulației excesive este considerată ca nepolitică în multe țări, dar gesturile mâinilor au creat faima italienilor de popor pasional.

Modul în care americanii își încrucișează picioarele (relaxat, mișcări largi, fără nicio reținere) diferă de cel al europenilor (controlat, atent la poziția finală); cel al bărbaților diferă de cel al femeilor. Un american va pune chiar picioarele pe masă dacă aceasta înseamnă o poziție comodă sau dacă vrea să demonstreze control total asupra situației. La noi, oamenii tind să fie destul de conștienți de modul în care fac acest gest și îl asociază în moduri diferite cu formalitatea, competiția, tensiunea. Bățâitul picioarelor denotă plictiseală, nerăbdare sau stres.

### Postura corpului

Postura trupului se referă atât la *gesturile, poziția unei persoane, cât și la modul de mișcare*. În grup, postura trupului indică raporturi de dominare, de egalitate sau de inferioritate. Cu cât o persoană care stă în picioare se ține mai drept, cu atât suntem mai înclinați să credem în verticalitatea ținutei sale morale, în demnitatea, onestitatea și în echilibrul său psihic (Prutianu, 2000). Când se spune despre o persoană că este bine înfipțată pe picioare, se fac referiri atât la statura fizică, cât și la personalitatea sa.

Postura comunică în primul rând statutul social pe care îl are sau pe care vrea să-l aibă un individ. Sub acest aspect, constituie un mod în care oamenii se raportează unii față de alții atunci când sunt împreună.

**În picioare.** În general, o ținută dreaptă reflectă o atitudine deschisă, siguranță, dar și flexibilitate, în timp ce o persoană care trage capul între umeri și folosește brațele ca barieră de protecție emite semnale de închidere, de apărare (un astfel de individ va purta drept scut dosarul sau poșeta pe care le poartă). Mai trebuie precizată în acest context și semnificația pe care o are faptul că un individ aflat în picioare caută o poziție de sprijin. Cei care stau liber sunt mai siguri pe ei, în timp ce cei care caută un reazem sunt vulnerabili. Alte semnale importante se referă la distanțe, balansul, agitația sau tremurul corpului.

**În mers.** Persoanele extrovertite au obiceiul de a merge drept, cu privirea înainte, în timp ce cele introvertite au tendința de a merge cu capul plecat. Un mers rigid semnalează încordare interioară, iar un mers degajat înseamnă contrariul. Mersul „de cocos-târ” (seamănă cu mersul soldatului pe un teren minat) trădează precauție și siguranță. Mersul îndrăzneț (cu laba piciorului aruncată înainte) denotă siguranță și putere, fiind caracteristic unei persoane care știe ce vrea, cineva care are un scop precis.

Postura/poziția comunică în primul rând statutul social pe care indivizii îl au, cred că îl au sau vor să îl aibă. Sub acest aspect, constituie un mod în care oamenii se raportează unii față de alții atunci când sunt împreună. Urmările posturii corpului ne dau informații și despre atitudine, emoții, grad de curtoazie, căldură sufletească.

O persoană dominantă tinde să țină capul înclinat în sus, iar cea supusă, în jos. În general, aplecarea corpului în față semnifică interesul față de interlocutor, dar uneori și neliniște și preocupare. Poziția relaxată, înclinat pe scaun spre spate, poate indica detașare, plictiseală sau autoîncredere excesivă și apărare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.

Posturile pe care le au oamenii, corelate cu relația dintre ei atunci când sunt împreună, se pot clasifica în trei categorii:

1. *de includere/neincludere*, postură prin care se definește spațiul disponibil activității de comunicare și se limitează accesul în cadrul grupului. De exemplu, membrii grupului pot forma un cerc, pot să se întoarcă/apelece spre centru, să-și întindă un braț sau picior peste intervalul rămas liber, indicând prin toate acestea că accesul la grup este limitat;

2. *de orientare corporală* – se referă la faptul că doi oameni pot alege să se așeze față-n față (vizavi) sau alături (paralel). Prima situație comunică predispoziția pentru conversație, iar a doua – neutralitate;

3. *de congruență/necongruență*, postură care comunică intensitatea cu care o persoană este implicată în ceea ce spune sau face interlocutorul. Participarea intensă conduce la postura congruentă (similară cu a interlocutorului); schimbarea posturii interlocutorului declanșează în acest caz schimbarea posturii celui puternic implicat în comunicare. În cazul în care există între comunicatori divergențe de statut, de puncte de vedere sau de opinii, apar posturile necongruente: persoana nu privește spre interlocutor, nu interacționează sub nicio formă.

### Modul de mișcare a corpului

Modul de comportament al unei persoane într-o comunicare din punctul de vedere al modului de mișcare a corpului poate fi caracterizat de:

- mișcări laterale, se consideră buni comunicatori;
- mișcări față-spate, se consideră om de acțiune;
- mișcări verticale, se consideră om cu putere de convingere.

Elementele semnificative ale limbajului nonverbal, cele ce țin de postură și gestică, sunt specificate de A. Pease.



**Fig. 5.1. Limbajul nonverbal, ținând de postură și gestică (A. Pease)**

### 3.1.3. Comunicarea tactilă

Acest tip de limbaj nonverbal se manifestă prin frecvența atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbrățișare, de luare de braț, bătutul pe umăr etc.

Cunoaștem ce semnifică aceste atingeri pentru români, dar, în diferite culturi, ele pot comunica lucruri diferite. 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.

Unii oameni evită orice atingere. Forța și tipul de atingere depinde în mare măsură de vârstă, statut, relație și cultură.

*Funcțiile comunicării tactile:*

1. atingeri care transmit emoții pozitive;
2. atingeri în joacă (ludice); înzestrate cu un potențial metacomunicativ de inviat, acestea ușurează interacțiunea, fără ca totodată să angajeze răspunderea celui ce atinge;
3. atingeri de control, vizând dirijarea comportamentelor, a atitudinilor sau chiar a sentimentelor persoanei atinse. În majoritatea cazurilor, atingerea de control implică o relație de dominare și, ca atare, ea nu poate fi efectuată decât unidirecțional;
4. atingere rituală (poate fi cu semnificație magică, în spațiul religios); cea mai cunoscută și mai frecvent utilizată este strângerea mâinii în semn de salut și de despărțire. Gestul are mai multe implicații decât pare și îmbracă nenumărate forme. Atitudinile de dominare, egalitate sau supunere sunt comunicate prin intermediul poziției mâinii celui ce inițiază gestul de salut; forța cu care se strânge mâna constituie și ea un parametru semnificativ;
5. atingerea în alt scop decât comunicarea propriu-zisă. Ea poate îmbrăca o multitudine de forme, de la susținerea unei persoane care urcă și coboară dintr-un vehicul la atingerea frunții unui bolnav ori a încheieturii. Chiar dacă obiectivul urmărit este altul, în majoritatea acestor cazuri se transmit și informații afective (Ex.: atingeri terapeutice).

### 3.2. Proxemica – comunicarea prin situare sau limbajul spațiului (distanța intimă, personală, socială, publică)

Proxemica studiază mesajele de natură nonverbală pe care omul le transmite prin modul în care utilizează spațiul. Inițiatorul acestei discipline, Edward T. Hall, pleacă, în fond, de la premisa că manifestările instinctului teritorial, atât de vizibile în lumea animală, sunt perceptibile și la om, doar că în forme mai subtile și învestite cu semnificații convenționale.

Limbajul spațiului trebuie interceptat simultan în funcție de cinci dimensiuni: mărime, grad de intimitate, înălțime, apropiere – depărtare, înăuntru – în afară.

Fiecare dintre noi are preferințe în legătură cu distanța față de cei cu care comunicăm. În majoritatea culturilor europene, nu se apreciază apropierea cu mai mult de 40-50 cm decât în cazul celor din familie sau al persoanelor iubite; aceasta definește *spațiul intim*. „Invadarea” acestui spațiu produce senzația de disconfort.

Apropierea exagerată poate comunica amenințare sau relații de natură strict personale; depărtarea excesivă poate comunica aroganță, importanță, statut social superior. Cu cât o persoană este mai importantă, cu atât va tinde să aleagă o masă de birou mai mare, care impune o distanță mai mare față de interlocutor.

Dacă urmărim modul în care oamenii tind să-și aleagă locul într-o încăpere (atunci când există posibilitatea de a alege) și cum își marchează spațiul personal prin împrăștierea foilor, întinderea picioarelor etc., devine evident ce vor acestea să ne comunice.

Modul în care managerul folosește spațiul în timpul ședințelor poate comunica ceva despre personalitatea sa, despre stilul de conducere și luare a deciziilor. Managerul care stă în spatele biroului indică lipsa dorinței de acțiune. Probabil că acest tip de manager va lua deciziile singur și stilul său de conducere este mai degrabă autocratic decât democratic.

În general, spațiile mici sunt percepute ca fiind mai prietenoase, calde și intime. Cele mari sunt asociate cu puterea, statutul și importanța. De aceea, adeseori suntem intimidati intrând într-un spațiu mare, înalt și cu mobilier masiv.

*Proxemica* este cea care studiază toate aceste relații spațiale ca mod de comunicare. Jocul teritoriilor, modul de a percepe spațiul în diferite culturi, efectele simbolice ale organizării spațiale, distanțele fizice ale comunicării țin de această disciplină.

De această disciplină este legat și numele lui Edward Hall (*Limbajul tăcut, Dimensiunea ascunsă, Dincolo de cultură*). El tinde să dea o definiție a culturii ca ansamblu de coduri și va aplica această codificare în cea mai celebră lucrare a sa, *Dimensiunea ascunsă*, adevărată gramatică a spațiului. El pleacă de la ideea că animalele au un teritoriu adaptat nevoilor lor și că omul posedă și el această noțiune de spațiu individual, de *bulă psihologică*. Orice spațiu personal se organizează cu o parte interioară și cu una exterioară; el posedă zone private, zone publice. Astfel, lumea nord-occidentală comunică în funcție de patru distanțe: intimă, personală, socială, publică (Tab. 5.1).

**Tabelul 5.1. Tipuri de distanțe: intimă, personală, socială, publică**  
(apud Christian Baylon, Xavier Mignot. *Comunicarea*)

<i>Descriere</i>	
<b>Distanța intimă</b>	<p>Modul apropiat: corp la corp – actul sexual și lupta, rol minor al vocii sau manifestări vocale involuntare; viziunea precisă dereglată;</p> <p>Modul îndepărtat: 15–40 cm în mișcarea corporală („bula”); miros și parfum, voce șoptită; intimitate, familie; atunci când este impusă, dăm înapoi, evităm privirea celuiilalt (ex.: orele de vârf din metrou sau în transportul public).</p>
<b>Distanța personală</b>	<p>Modul apropiat: 45–75 cm la o distanță de un braț, parfum, voce normală; familiaritate („soția poate să se afle fără probleme în zona de proximitate a soțului său, dar nu același este cazul pentru o altă femeie”).</p> <p>Modul îndepărtat: 75–125 cm limita contactului fizic cu celălalt, limita parfumului, privirea de sus în jos, voce normală: sosire, rămas bun, discuții pe stradă sau pe subiecte neutre.</p>
<b>Distanța socială</b>	<p>Modul apropiat: 1,25 m–2,10 m, voce plină și clară; negocieri impersonale, relații profesionale la birou, recepție: comunicare verbală fără contact fizic; frontiere ale teritoriului social al unui individ care iau forma unui birou, unei mese, unui ghișeu, care țin interlocutorul la distanță. Distanță administrativă: simplu client la bancă, sunteți primit în spatele unui birou.</p> <p>Modul îndepărtat: 2,10 m–3,60 m, coeficient ierarhic (director general) sau nevoie de liniște „când soții se întorc de la serviciu ei adeseori se așază pentru a-și citi ziarul, pentru a se destinde, la trei metri sau mai mult de soțiile lor”); voce mai puternică decât în modul precedent.</p>
<b>Distanța publică</b>	<p>Mod apropiat: 3,60 m–7,50 m; semnificarea prezenței colectivității; echilibru între poziționarea la același nivel și vizibilitate. Locutorul joacă un rol social, poartă o mască (profesor – elevi, întâlnire în cerc închis). Privirea nu mai fixează, informația devine mai formală, comunicarea interpersonală e săracă.</p> <p>Modul îndepărtat: 7,50 m și mai mult – celebrarea unui coeficient ierarhic. Pe de o parte, omul politic sau actorul, pe de alta, spectatorii pasivi: feedback-ul funcționează la minimum. Discursul este foarte formalizat, gesturile stereotipizate, interlocutorul a devenit simplu receptor și comunicarea spectacol (cf. Hall, <i>The Hidden Dimension</i>).</p>

### 3.3. Comunicarea prin intermediul obiectelor (comunicarea în acțiune)

Prezența personală comunică, de exemplu, prin intermediul formei corpului, al îmbrăcăminții, al mirosului (parfum, miros specific), al bijuteriilor și al altor accesorii vestimentare.

Avem în cultura noastră anumite atitudini privind legătura dintre forma corpului, aspectul exterior și personalitate. Distingem trei tipuri de fizicuri:

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

Datorită condiționărilor sociale am „învățat” ce să ne „așteptăm” de la oamenii aparținând diferitelor categorii. Astfel, tindem să-i percepem pe *ectomorfi* ca fiind tineri, ambițioși, suspicioși, tensionați, nervoși și mai puțin masculini; pe *endomorfii* 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, oglindește 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 crea un rol.

Îmbrăcămintea și accesoriiile pot marca statutul social real sau pretins. De exemplu, femeile care acced la o funcție managerială înaltă vor tinde să se îmbrace într-un mod particular (costum sobru din două piese), purtând accesorii similare celor bărbătești (servietă diplomat).

### 3.4. Controlul timpului (limbajul timpului)

Timpul este considerat ca ceva prețios și personal și, în general, atunci când cineva își permite să ni-l structureze, acesta comunică diferența de statut.

A veni mai târziu sau ceva mai devreme la o întâlnire de afaceri sau a fi punctual sau nu la o ședință are anumite semnificații: comunică atitudinea față de interlocutor sau față de activitatea respectivă, percepția statutului și a puterii, respectul și importanța acordată. Întârzierea poate irita și insulta.

Cu cât oamenii sunt făcuți să aștepte mai mult, cu atât ei se simt mai umiliți; se simt desconsiderați și inferiori ca statut social. Astfel, limbajul timpului se poate folosi,

în mod voit sau nu, pentru a manipula, supune și controla sau pentru a comunica respect și interes.

#### *Lipsa timpului*

Percepem timpul ca pe o resursă personală limitată și, de aceea, modul în care fiecare alegem să îl folosim comunică atitudinea noastră față de cel care solicită o parte din această resursă. Dacă nu acordăm timp pentru o anumită comunicare, prin atitudinea noastră lăsăm să se înțeleagă că nu-i acordăm importanță. Studiile sociologice au arătat că, în general, relația de comunicare pozitivă se dezvoltă proporțional cu frecvența interacțiunii (timpul petrecut împreună).

#### *Timpul ca simbol*

Acest aspect ține de o anumită obișnuință, cum este ritmul (de exemplu: mâncăm de trei ori pe zi și la anumite ore). Similar, anotimpurile impun anumite activități și un anumit fel de viață clar situate în timp. Sărbătorile și ritualurile, de asemenea, sunt marcate de timp. Astfel, oamenii de afaceri știu că în preajma sărbătorilor de iarnă se cum-pără mai mult și se lucrează mai puțin.

### **3.5. Comunicarea nonverbală artistică: comunicarea muzicală; comunicarea plastică; comunicarea cinematografică**

*Comunicarea muzicală.* Această formă de comunicare, la fel de veche ca și ome-nirea, a fost considerată de Mihai Dinu drept cel mai complex sistem de comunicare nonverbală. Intraductibilă (cum afirmă același autor) în limbaj articulat, având un echi-valent grafic în sistemele de notație muzicală, muzica are un caracter abstract.

Este însă un sistem de comunicare inaccesibil unei categorii de oameni, afoniei, care nu pot percepe „elementele minimale de limbaj prin care sunt transmise semnifica-țiile muzicale”. Nu orice receptor poate sesiza înălțimile, duratele, intensitățile și calită-țile timbrale ale sunetelor și „caracteristicile melodice”, ritmice și de „tempo”. Comuni-carea muzicală implică o inițiere ce presupune și o înzestrare naturală, în absența căreia receptorul nu parvine la înțelegerea mesajului.

Mihai Dinu prezintă pe larg evoluția limbajului muzical, de la „sărăcia de mijloace din melopeele primitive până la spectrul practic nelimitat de posibilități de exprimare sonoră pe care le oferă tehnicile componistice și aparatura electronică actuală”, și anali-zează în detaliu esența mesajului muzical. El observă că, în cazul comunicării muzicale, efectele sunt de ordin afectiv și de ordin volitiv. Muzica emoționează sau stimulează acțiuni. Sub aspectul efectului psihologic, se știe că muzica poate crea stări de confort, relaxare, liniște sau, dimpotrivă, de disconfort, de stimulare excesivă, comparabilă, în

forme extreme, cu efectele unor droguri. Formă de comunicare artistică, muzica este și o formă de comunicare religioasă, inclusă în ritualuri.

**Comunicarea plastică.** O altă formă de comunicare artistică este cea plastică, generatoare de mesaje exprimate cu mijloace vizuale, prin recursul la materie.

Mihai Dinu consideră că principalele elemente ale limbajului plastic sunt: *materialul* (materialele) din care se realizează o lucrare în sculptură, pictură, desen, grafică; *culoarea* – în aceleași domenii artistice; *proporția*; *ritmul* („sintaxa discursului plastic”); *compoziția*.

**Comunicarea cinematografică.** Cea mai complexă comunicare audiovizuală este aceea a cinematografului, care armonizează cuvântul (textul) cu imaginea și cu sunetul. În cadrul acestei forme de exprimare sintetizatoare, s-a elaborat, ca și în cazul limbajului muzical și al celui plastic, o expresivitate specifică, un limbaj cinematografic, utilizând simboluri, bogat în conotații, în sugestii, în mijloace.

Toate aceste forme de comunicare nonverbală și sincretică (care formează un tot perceput în mod global) se circumscriu comunicării artistice și vizează producerea de efecte estetice. Toate folosesc anumite convenții și necesită, pentru a fi receptate corect și/sau complet, un fond de cunoștințe, o inițiere, așadar o educare a receptorului.

Ele se situează în cadrul unor modele culturale, care le conferă caracteristici comune pe anumite secvențe temporale în care au fost produse.



#### Activități de învățare:

1. Identificați caracteristicile comunicării nonverbale.
2. Prezentați funcțiile comunicării nonverbale.
3. Comparați componentele comunicării nonverbale: expresia feței și mișcarea corpului.
4. Comparați componentele comunicării nonverbale: mișcarea corpului și comunicarea tactilă.
5. Argumentați importanța comunicării nonverbale artistice.
6. Argumentați importanța proxemicii în comunicare.

---

## Subiectul 6.

# COMUNICAREA INTRAPERSONALĂ



### Obiective de referință:

- să identifice caracteristici ale comunicării intrapersonale;
- să caracterizeze modelul teoretic „Fereastra lui Johari” în procesul comunicării;
- să compare tipurile de comunicatori în funcție de gradul de realizare a autodezvăluirii și a discernerii;
- să-și expună opinia cu privire la importanța factorilor de influență asupra comunicării intrapersonale;
- să identifice importanța cunoașterii de sine, condițiile de dezvoltare și formare a imaginii de sine.

### Unități de conținut:

1. Caracteristici ale comunicării intrapersonale
2. Factorii de influență a comunicării intrapersonale
3. Modelul teoretic „Fereastra lui Johari” în procesul comunicării
4. Tipurile de comunicatori în funcție de gradul de realizare a auto-dezvăluirii și a discernerii
5. Cunoașterea de sine, imaginea de sine



**Cuvinte-cheie:** comunicare intrapersonală, gândire interioară, retroacțiune, fereastra lui Johari, arenă/zonă deschisă, zonă oarbă, fațadă/zonă ascunsă, necunoscutul/zonă necunoscută, comunicativul, flecarul, iscoditorul, ermitul, cunoaștere de sine, imagine de sine, Eul deschis, Eul orb, Eul ascuns, Eul necunoscut, Eul real, Eul ideal.



### Conținut:

## 1. Caracteristici ale comunicării intrapersonale

Comunicarea intrapersonală se referă la gânduri, la sentimente și la modul în care ne vedem pe noi înșine; suntem – în această perspectivă – simultan emițători și receptori ai comunicării; „comunicarea intrapersonală se referă la gândirea și activitățile de

procesare a informațiilor care nu sunt observabile extern, cu toate că persoanele interesate pot să aibă acces la date despre acest proces. La acest nivel de analiză, suntem focalizați în special pe căutarea în afară, receptarea, interpretarea și, mai departe, procesarea mesajelor sau semnalelor primite din mediul înconjurător, de la obiecte, evenimente sau alte persoane” (Berger, Chaffee).

Astfel, putem afirma că procesul de comunicare intrapersonală este influențat de toate celelalte tipuri de comunicare; în această ordine de idei, ea poate fi – la un nivel primar – cel mai simplu mod de a comunica, iar la un nivel secundar, atunci când ținem cont de toate influențele interpersonale, de grup și publice, poate fi cea mai complexă, incluzând referențialul finalităților.

Unii teoreticieni ai comunicării susțin că gândirea „neexteriorizată” trebuie considerată comunicare intrapersonală, întrucât ea poate fi asociată cu acel caz-limită de acțiune semiotică în care distanța socială dintre emitent și receptor este nulă. Specificitatea acestui tip de comunicare ar fi asigurată, astfel, de următoarele caracteristici:

1. Sub raport ontologic, emitentul coincide cu receptorul, cei doi poli ai comunicării fiind două ipostaze ale aceleiași persoane; în planul comunicării, însă, diferența se păstrează, fapt dovedit de manifestările nonverbale (în unele cazuri, chiar și verbale) ale persoanei în cauză;
2. Gândirea interioară implică, în mod necesar, o procesare *voluntară* de semne, chiar dacă această activitate este greu de probat cu ajutorul unor criterii intersubiective; nu se poate susține că o persoană care stă pe gânduri nu formulează mesaje verbale doar pe baza faptului că volumul rostirii cuvintelor este minim;
3. Tendința de a simplifica pe cât posibil semnele cunoscute și uzuale are drept efect deteriorarea structurii mesajelor; acestea devin mai puțin elaborate – unele semne apar trunchiat, iar altele dispar cu totul –, fapt ce explică dificultatea convertirii comunicării intrapersonale într-o comunicare „standard” (interpersonală, în cadrul grupului restrâns, sau publică);
4. Canalul de transmitere a comunicării este creierul, prin care circulă impulsurile „materiale” (*id est* semnele) aferente ideilor sau emoțiilor; calitatea acestui canal este puțin satisfăcătoare, din cauza multiplelor obstacole care îl afectează (indigestie, durere de dinți, colică biliară, mâncărime supărătoare, disconfort, depresie ș.a.);
5. Situația de comunicare este dată de starea fizică și psihică a persoanei în care se desfășoară actul de limbaj intrapersonal, dar și de relațiile sociale întreținute cu semenii săi; nu arareori, în cadrul complementar al unei comunicări formale indivizii dezvoltă o productivă comunicare intrapersonală;

6. Retroacțiunea, ce garantează într-un fel succesul comunicării, este maximală și total receptată; ipostaze ale aceleiași persoane, „emitentul” și „receptorul” nu au cum să se înșele unul pe celălalt;
7. Atotprezentă în forme raționale la nivelul oamenilor cu dezvoltare în normă, comunicarea intrapersonală apare în forme aberante la oamenii cu probleme psihice și nu pare să lipsească nici în lumea animală. (Unii cercetători au atras atenția asupra faptului că unele animale – în special, cimpanzeii – dobândesc conștiință de sine și sunt în stare să premediteze anumite acțiuni. Aceasta ar sugera că în mintea acestor animale are loc, într-un fel sau altul, o procesare de semne, adică o comunicare intrapersonală.)

Prima obiecție la acest punct de vedere ar putea fi ridicată de toți acei care cred că în actele de gândire internă sunt manipulate idei sau afecte libere de orice suport material. O atare întâmpinare pare a fi susținută de expresii cotidiene de genul „De ce vorbești fără tine?”, „Reflectează bine înainte de a vorbi!”, „Pe unde am vorbit, mai bine m-aș fi lovit”, „Știu, însă, din păcate, nu pot să mă exprim!” ș.a.m.d., prin care se sugerează că putem produce idei, adică putem gândi, fără să comunicăm într-un fel sau altul.

Or, ideile nu ar subzista în gândire, „s-ar pierde una în alta” și, implicit, s-ar anula, dacă nu ar fi fixate prin obiecte concrete susceptibile să le mențină în stare de diferență una față de cealaltă. Componentele „materiale” cu care se asociază gândurile sunt semnele, în speță, cuvintele, chiar dacă elementele de paralimbaj sunt prea subtile pentru a fi intersubiectiv evidente.

Cum pot fi explicate atunci acele situații deosebite în care un individ susține că gândește, dar nu reușește să comunice pe măsura gândirii declarate?

Unii oameni au darul de a gândi simplu și clar, iar alții, confuz. Claritatea, respectiv, confuzia rezidă nu atât în semnele simple, cât în combinațiile acestora.

Gândirea unui om este dată de semnele actuale sau explicite din minte, dar și de toate semnele care pot fi derivate corect din acestea printr-un mecanism logico-gramatical.

Așadar, existența comunicării intrapersonale nu poate fi contestată pe considerentul că gândirea interioară ar presupune combinarea unor entități „pneumatice” (idei sau afecte), în timp ce comunicarea s-ar bizui pe utilizarea unor obiecte fizice și perceptibile, semnele. De fapt, ambele situații reclamă, în egală măsură, folosirea semnelor.

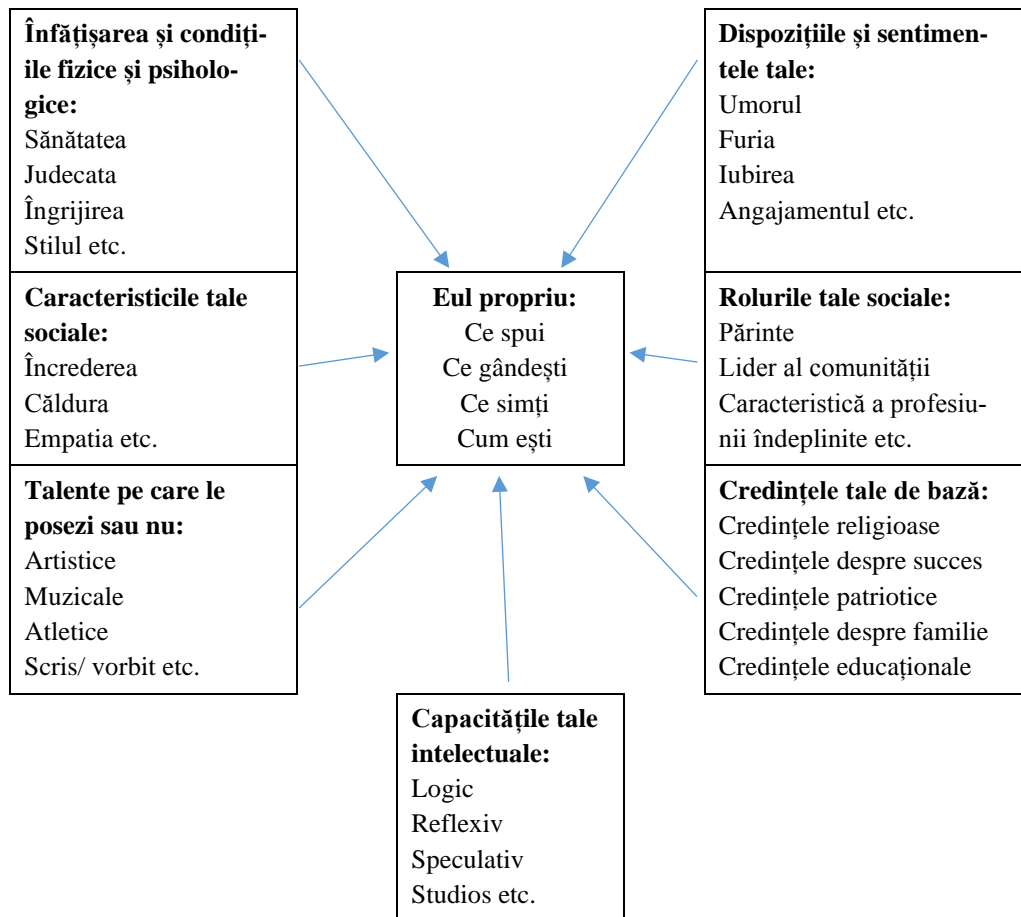
Însă tratarea gândirii interioare ca formă (intrapersonală) de comunicare nu pare să reziste unei alte obiecții, care vizează dimensiunea socială a comunicării. Fără

îndoială, gândirea interioară nu se manifestă în solitudine absolută. Chiar și cei mai izolați ermiți (*persoană care duce o viață retrasă, care evită societatea*) sunt conectați oarecum la o comunitate, în măsura în care meditațiile lor impun folosirea codului acestei comunități. Totuși, coordonata socială a gândirii interioare nu este suficientă pentru a putea vorbi de o *co-responsabilitate* privind reușita ei. Or, tocmai această responsabilitate comună pare să fie diferența specifică necesară care separă comunicarea de alte acțiuni semiotice. Nu avem de-a face cu un proces de comunicare acolo unde doar o singură persoană este responsabilă pentru ceea ce s-a întreprins. În concluzie, nefiind o interacțiune care să implice asumarea unei responsabilități comune, gândirea interioară nu este o formă de comunicare (fie ea și intrapersonală), deși se desfășoară ca un simulacru al acesteia.

## 2. Factori de influență a comunicării intrapersonale

Din perspectiva autoevaluării, *în comunicarea intrapersonală* este necesară utilizarea unor criterii care trebuie să conțină, pe de o parte, elemente obiective, de relevanță socială în raport cu individul și, pe de altă parte, mecanismele interne trebuie să se structureze într-o determinare subiectivă a valențelor individuale, percepute ca atare de individul însuși. Construirea și dezvoltarea acestor criterii flexibile, permanent adaptabile la fluxul de informații, trăiri și reziduuri comunicaționale din mediu (ca să numim doar câțiva dintre acești factori, practic nelimitați), oferă imaginea complexității comunicării intrapersonale (Fig. 6.1.).

Nu în ultimul rând, merită atins și un alt aspect: comunicarea intrapersonală este într-adevăr influențată de mediul comunicațional extern, dar relația este bilaterală și adaptativă, în sensul că, simultan, transformările la nivelul comunicării intrapersonale oferă surse de schimbare pentru mediul comunicațional însuși (este vorba despre viziunea sistemică) și chiar pentru criteriile adaptative. Pentru a crea o imagine mai plastică, vom asemui acest mecanism cu nivelul apei în două vase comunicante; dacă apăsăm apa dintr-un vas, nivelul acesteia în celălalt vas se va schimba; concomitent însă va crește și presiunea acesteia din urmă asupra coloanei de apă rămasă în primul recipient. Deci, schimbând condițiile în cel de-al doilea vas, ele au antrenat schimbări ale condițiilor în primul vas, iar procesul continuă în această reciprocitate.

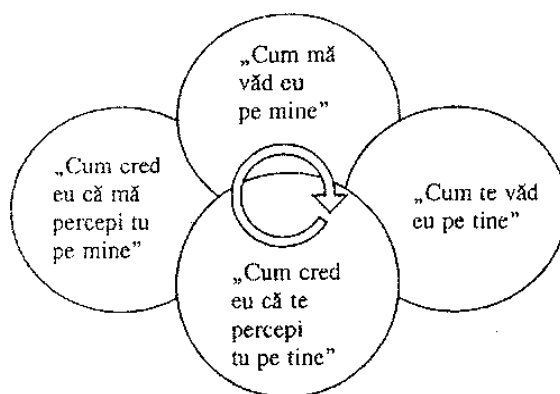


**Fig. 6.1. Comunicarea intrapersonală (Hybels S. și Weaver R.)**

Comunicarea intrapersonală are un rol important în dezvoltarea unei problematice și ajungerea la soluții valoroase. Standinger a observat că, spre exemplu, adulții care acordă câteva minute reflecției solitare/personale după discuțiile cu ceilalți oferă apoi soluții mai sofisticate la situațiile de viață, în comparație cu adulții care lucrează singuri sau care participă la discuții cu alții, dar cărora nu li se oferă ulterior aceste momente de singurătate. Iată raționamentul în urma căruia se remarcă faptul că în literatura de specialitate acest proces este prezentat într-un mod incomplet, cu accent asupra numai a unui sens al relației; se consideră că un eventual model explicativ trebuie să încerce să surprindă și dinamica procesului, nu doar procesul ca atare.

Comunicarea intrapersonală se desfășoară într-un mod similar cu mecanismul comunicării interpersonale.

În comunicarea intrapersonală, suntem influențați de percepția celorlalți în ceea ce ne privește, dar și de modul în care interpretăm această percepție. De obicei, interogații de tipul „cum cred eu că mă percepi tu pe mine”, „cum cred eu că te percepi tu pe tine” pot fi dimensiuni pozitive, dar și destabilizatoare ale unor întrebări de tipul „cum mă văd eu pe mine” sau „cum te văd eu pe tine” (Fig. 6.2).



**Fig. 6.2. Comunicarea intrapersonală – pași dezvoltării unei scheme raționale**

Comunicarea intrapersonală trebuie să se bazeze pe o atitudine pozitivă față de propria persoană; într-adevăr, așa cum observa și Joseph DeVito (1988), comunicarea intrapersonală se află în relație directă cu cea interpersonală. Persoanele care au o părere negativă față de sine comunică în mod inevitabil aceste sentimente spre ceilalți și este probabil ca aceștia să dezvolte sentimente negative similare. Astfel, o posibilitate de manifestare și dezvoltare a comunicării intrapersonale este intitulată astăzi *gândire pozitivă*. Ralph J. Cordiner, președintele Comitetului de conducere al Companiei General Electric, sintetiza în următorul mod întreaga importanță a gândirii pozitive în succesul personal și social: „Cerem fiecărui om ce aspiră la succes – pentru el și pentru compania sa – hotărârea de a pune în practică un program personal de autoperfecționare. Nimeni nu îi va ordona cuiva să devină mai bun... Fie că cineva rămâne în urmă, fie că înaintează în domeniul său, totul se leagă de sânguința personală. Asta ia timp, muncă și sacrificii. Nimeni nu poate face aceste lucruri în locul dumneavoastră”. Elementul-cheie în gândirea pozitivă este chiar acesta: îndreptarea comunicării cu sine însuși spre succes, și nu spre eșec; astfel, atunci când ne confruntăm cu o situație dificilă, trebuie să ne spunem

„voi câștiga” în loc de „probabil o să pierd”. Autorul folosește o veche zicală pentru a justifica o comunicare pozitivă cu sine însuși: „Mi-am plâns de milă pentru că purtam niște pantofi vechi și rupți până mi-a ieșit în cale un om fără picioare”.

### 3. Modelul teoretic „Fereastra lui Johari” în procesul comunicării

O modalitate de a medita la concepția despre sine este de a distinge diverse aspecte ale personalității proprii care sunt cunoscute de ceilalți și aspecte cunoscute doar de propria persoană.

Pentru a dezvolta autocunoașterea și intercunoașterea poate fi utilizat modelul teoretic „Fereastra lui Johari” care explică această relație. Termenul *Johari* este o combinație a prenumelor primilor psihologi care au creat fereastra Johari: Joseph Luft și Harry Ingham (Joe și Harry).

Acest model reprezintă o exemplificare a rolului pe care îl are comunicarea în sfera relațiilor și în cea a comunităților în care trăim, o reprezentare a raporturilor dintre individ și ceilalți. Din intersectarea percepțiilor personale cu ale celorlalți se creează patru zone ce relevă situarea fiecărui individ în comunitate și în sfera relațiilor: arena (zona deschisă), zona oarbă, fațada (zona ascunsă), necunoscutul (zona necunoscută).

**Tabelul 6.1. Modelul teoretic „Fereastra lui Johari”**

		TU	
		Cunoscut de tine	Necunoscut de tine
ALȚII	Cunoscut celorlalți	<b>ARENA</b> / zona deschisă (deschis către tine)	<b>ZONA OARBĂ</b> (închis către mine )
	Necunoscut celorlalți	<b>FAȚADA</b> / zona ascunsă (închis către alții)	<b>NECUNOScutUL</b> / zona necunoscută ( blocat)

**Arena (zona deschisă)** – conține informații pe care le știi atât tu, cât și ceilalți și servește ca bază a relațiilor tale cu ceilalți. Mărimea arenei arată calitatea relațiilor. Când se interacționează liber și se fac schimburi de informații, comunicarea este facilitată, deci și relațiile interpersonale se întăresc.

**Zona oarbă** – conține informații pe care alții le au despre tine, dar tu nu le știi. Aceste informații nu îți sunt cunoscute, pentru că cei care le dețin nu ți le aduc la cunoștință în mod deliberant. O persoană poate afla mai multe despre sine prin atenția acordată feedback-ului pe care îl dau celelalte persoane.

**Fațada (zona ascunsă)** – conține informații cunoscute numai de către tine: planuri de viitor, idei, adevărata stare emoțională, idealuri, talente etc. Din dorința de auto-protecție, aceste informații nu sunt făcute cunoscute celorlalți, persoana menține „un paravan” în spatele căruia se ascunde. Aceste informații devin publice doar în situația în care persoana dorește acest lucru, prin autodezvăluiri.

**Necunoscutul (zona necunoscută)** – conține sentimente, abilități, talente încă nedescoperite. Deci, poți descoperi calități neașteptate ale propriei persoane, dar și ale celorlalți.

*Modelul Johari* asigură o reprezentare diagramatică a patru tipuri de *Eu* sau – poate mai exact – a patru zone din alcătuirea Eului, după cum emitentul și receptorul le cunosc sau nu.

**Tabelul 6.2. Tipuri de Euri**

	<i>Cunoscut de sine</i>	<i>Necunoscut de sine</i>
<i>Cunoscut de alții</i>	EUL DESCHIS	EUL ORB
<i>Necunoscut de alții</i>	EUL ASCUNS	EUL NECUNOSCUR

*Eul deschis* este reflectat de informațiile, comportamentele, atitudinile, afectele, dorințele, motivațiile, angajamentele etc. care sunt cunoscute atât de sine, cât și de ceilalți: culoarea pielii, sexul, vârsta, naționalitatea, temperamentul, starea sănătății, afilierile politice sau religioase, cunoștințele despre realitate etc. După Joseph Luft, mărimea zonei deschise a Eului se corelează direct cu calitatea comunicării. Astfel, cu cât această zonă este mai mare, cu atât și șansele de succes ale comunicării sunt mai mari; dimpotrivă, cu cât zona respectivă este mai mică, cu atât comunicarea va fi mai săracă.

*Eul orb* este alcătuit din acele aspecte ale personalității noastre în privința cărora suntem ignoranți, dar pe care semenii noștri le cunosc foarte bine: ticuri, stereotipii, reacții defensive, vanități, gafe, lipsuri în cunoaștere etc. Pentru a nu ieși dezavantajat din situațiile de comunicare la care participă, fiecare individ trebuie să reducă la minimum zona oarbă a Eului, conștient fiind că niciodată nu o va putea elimina complet.

*Eul ascuns* este dat de secretele pe care fiecare dintre noi le are față de ceilalți: experiențe penibile, boli venerice, probleme sexuale, dificultăți financiare, insuccese

profesionale, inabilități, tensiuni familiale etc. Dezvăluirea acestor aspecte este normală și legitimă atunci când între interlocutori subzistă o relație de încredere (bazată pe discreție), însă este cu totul contraindicată în context public, mai ales dacă relația dintre interlocutori este superficială. (Destăinuirile intime ale unor personalități, dar și ale unor oameni simpli în fața camerelor de luat vederi sunt încurajate de mulți realizatori de emisiuni TV. Or, aceste „spovedanii publice” ar trebui să li se pară stânjenitoare protagoniștilor și de-a dreptul dezgustătoare (tele)privitorilor). Cei care nu își reduc gradual și selectiv zona ascunsă a Eului se expun inutil la eventuale manipulări din partea interlocutorilor lor, fără a spori cu nimic șansele de reușită ale comunicării.

*Eul necunoscut* se asociază cu acele aspecte personale care sunt reale, dar care nu sunt știute nici de sine, nici de ceilalți. Mai curând postulată decât determinată, zona necunoscută a Eului își manifestă prezența în anumite situații speciale – hipnoză, administrare de droguri, reducere excesivă a stimulilor etc. –, atunci când unele elemente ale subconștientului depășesc bariera conștiinței.

Cele patru zone în care se descompune Eul nu sunt egale pentru orice comunicator și în orice situație. În funcție de experiența acumulată și de relația pe care o are cu interlocutorii săi, o persoană se prezintă *cu precădere* prin prisma uneia dintre zonele menționate.

#### 4. Tipurile de comunicatori în funcție de gradul de realizare a autodezvăluirii și a discernerii

În acord cu prestația lui William Haney, vom distinge – ca tipuri ideale de comunicatori – **comunicativul, flecarul, iscoditorul și ermitul**, după cum, în cazul lor, este mai mare și evidentă zona deschisă, zona oarbă, zona ascunsă, respectiv zona necunoscută a Eului, potrivit disponibilității de a practica autodezvăluirea și discernerea (distingerea lucrurilor unele de altele).

1. **Ermitul** – ca inițiator presupus al actului de comunicare – nu vrea sau nu poate să coopereze cu interlocutorul său în direcția cunoașterii de sine. Pe de o parte, el nu face efortul de a-și dezvolta conceptul de sine (lăsând cele mai multe aspecte ale personalității sale în zona inconștientului), iar, pe de altă parte, el se arată nereceptiv la semnele prin care partenerul său de comunicare se autodezvăluie, dezvăluind, implicit, și atitudinea pe care o are față de interlocutorul său. Datorită acestui lucru, receptorul are puține șanse de a face previziuni corecte cu privire la comportamentul emitentului și, astfel, are mari dificultăți în a-și satisface anumite nevoi în raport cu el. De aceea, nu este

de mirare faptul că ermitul nu poate susține un act de comunicare substanțial și de durată. Inerția de care dă dovadă subminează tentativele semenilor săi de a menține interacțiunile semiotice care au fost inițiate.

2. **Iscoditorul** își ascunde față de destinatarii mesajelor sale acele aspecte ale personalității sale care îi conferă siguranță sau chiar superioritate în relațiile cu aceștia, însă se arată foarte insistent în deslușirea caracteristicilor personale ale semenilor săi.

Or, această practică neloială de „stoarcere a informațiilor” nu poate trece neobservată de ceilalți participanți la comunicare, care nu vor întârzia (sub influența efectului diadic) să-i imite comportamentul. Cel care se simte observat și controlat de către un individ care își ascunde intențiile va căuta să observe cu mai multă atenție indicii de personalitate ai acestuia și va adopta, la rândul lui, un comportament disimulant (care ascunde, sub un aspect înșelător, adevărata înfățișare a lucrurilor, a situațiilor).

3. Indivizii din a treia categorie de comunicatori – **flecarii** – se fac vinovați, în ultimă instanță, de prostie. Fără frâu în transmiterea mesajelor (inclusiv a celor privind Eul propriu) și opaci (lipsiți de strălucire) la indicii transmiși (voluntar sau nu) de semenii lor, flecarii ajung în cele mai dificile împrejurări. Ei nu pot menține multă vreme contactul cu destinatarii propriilor mesaje – cine acceptă să joace rolul de „receptacol pasiv” al unor mesaje? – și, mult mai grav, prin dezvăluirea fără nicio restricție a informațiilor despre sine, devin vulnerabili atunci când ajung în situații conflictuale. Foarte previzibili în comportamentele lor și complet neștiutori în ce privește cunoștințele, atitudinile sau comportamentele celorlalți, flecarii nu pot ieși decât învinși din disputele sociale în care se angajează.

4. Categoria indivizilor **comunicativi** se impune ca model exemplar de comunicatori. În cazul lor apare o combinație echilibrată între dezvăluirea generoasă a emoțiilor, sentimentelor, atitudinilor, opiniilor, convingerilor, intențiilor etc. și observarea atentă a trăsăturilor de personalitate ce îi caracterizează pe indivizii cu care interacționează. Ar fi de reținut aici însă precizarea că acest tip ideal de comunicator este funcțional numai într-o societate ideală sau numai în situațiile în care există o relație de încredere între partenerii angajați în comunicare. Dacă membrii unui grup social se află într-un mediu tensionat, marcat de suspiciune și agresivitate, adoptarea modelului interlocutor comunicativ ar fi mult prea riscantă. În asemenea situații, o relativă închidere în sine a comunicatorilor care se simt vulnerabili este perfect legitimă.

Ca o concluzie la cele consemnate până acum, putem spune că cele patru tipuri de comunicatori caracterizate sunt constructe teoretice obținute prin abstractizarea unor însușiri. În funcție de trăsăturile personalității proprii, de calitățile estimate ale

interlocutorului și de situația socială concretă în care se petrece comunicarea, fiecare individ adoptă *cu preponderență* o anumită ipostază de comunicator. Atunci când se simte în siguranță, stăpân pe sine sau dominant în relațiile cu semenii săi, oamenii tind să joace rolul flecarului sau, în cazul cel mai fericit, al persoanei comunicative. Dimpotrivă, în situațiile de conflict (care provoacă o stare de neliniște, nesiguranță sau spaimă), aceiași oameni se simt îndemnați să se comporte ca ermiți sau iscoditori.

## 5. Cunoașterea de sine, imaginea de sine

*Cunoașterea de sine* și acceptarea de sine sunt condițiile necesare pentru funcționarea omului în mediul social.

Cunoașterea de sine se dezvoltă odată cu vârsta și cu experiențele prin care trece. Pe măsură ce persoana avansează în etate, dobândește o capacitate mai mare și mai acurată de autoreflexie, adică autoexplorare. Totuși, niciodată nu vom putea afirma că ne cunoaștem pe noi înșine în totalitate. Cunoașterea de sine nu este un proces care se încheie cu adolescența sau tinerețea. Omul află despre sine toată viața. Confruntându-ne cu diverse evenimente, fiecare dintre noi poate scoate la iveală calități, resurse despre care nici nu bănuia. Cunoașterea de sine este un proces multiaspectual și se referă la toate dimensiunile personalității:

1. Aspectul fizic: *cum este exteriorul meu – înalt, scund, athletic, slab, gras etc.*
2. Aspectul cognitiv: *ce știi din diferite domenii, cât de repede pot să învăț, să memorez, să calculez, să inventez etc.*
3. Aspectul emoțional: *cum reacționez în anumite situații, cât de repede pot să mă îndrăgostesc, cât de repede încep a plânge, stau mult timp supărat, mă bucur des, știu să trăiesc fericirea etc.*
4. Aspectul social: *pot comunica cu oamenii necunoscuți, știu să mă adaptez la noile circumstanțe ale vieții, pot să mă integrez într-un grup, am inițiativă etc.*
5. Aspectul prospectiv: *cum îmi văd viitorul, ce cred că am să fac peste câțiva ani, care sunt aspirațiile etc.*

Este necesar ca deja de la vârsta pubertății să tindem spre cunoașterea propriei persoane, pentru a găsi resurse și potențialități pentru depășirea obstacolelor care apar.

*Imaginea de sine* se referă la totalitatea percepțiilor privind abilitățile, atitudinile și comportamentele personale. Imaginea de sine poate fi înțeleasă ca o reprezentare mentală a propriei persoane sau ca o structură organizată de cunoștințe declarative despre

sine care ghidează comportamentul social. Astfel spus, imaginea de sine presupune conștientizarea a „cine sunt eu” și a „ceea ce pot face eu”. Imaginea de sine este influențată atât de percepția lumii, cât și de autopercepția propriilor comportamente.

O persoană cu o imagine de sine săracă sau negativă va tinde să gândească, să simtă și să se comporte negativ. De exemplu, un elev care se percepe pe sine ca o persoană interesantă va percepe lumea din jurul său și va acționa complet diferit față de un alt elev care se vede pe sine drept o persoană plictisitoare. Imaginea de sine nu reflectă întotdeauna realitatea. Poate fi, ca o fată cu o înfățișare fizică atractivă să se considere ca fiind urâtă și grasă sau invers.

Cunoașterea de sine și formarea imaginii de sine sunt complexe ce implică mai multe dimensiuni. Imaginea de sine (Eul) nu este o structură omogenă. În cadrul imaginii de sine facem distincție între Eul real, Eul viitor și Eul ideal.

**Eul real** sau **Eul actual** este rezultatul experiențelor noastre, în ceea ce privește cadrul social și cultural în care trăim. Eul real cuprinde: *eul fizic, eul cognitiv, eul emoțional, eul social și eul spiritual*.

- **Eul fizic** structurează dezvoltarea, încorporarea și acceptarea propriei corporalități. Imaginea corporală se referă la modul în care persoana se percepe pe sine și la gradul în care se simte confortabil în și cu corpul ei.
- **Eul cognitiv** se referă la modul în care sinele receptează și structurează conținuturile informaționale despre sine și lume și la felul în care operează cu acestea.
- **Eul emoțional**, se mai numește și **Eul intim** sau **Eul privat**, sintetizează totalitatea sentimentelor și emoțiilor față de sine, lume și viitor. De multe ori, persoana nu dorește să-și dezvăluie sinele emoțional decât unor persoane foarte apropiate (familie, prieteni, rude). Cu cât persoana are un Eu emoțional mai stabil, cu atât va percepe lumea și pe cei din jur ca fiind un mediu sigur, care nu amenință imaginea de sine.
- **Eul social** sau **Eul interpersonal** este acea dimensiune a personalității pe care suntem dispuși să o expunem lumii, este „vitrina” persoanei.
- **Eul spiritual** reflectă valorile și jaloanele existențiale ale unei persoane. Din această perspectivă, persoanele pot fi caracterizate ca fiind pragmatice, idealiste, religioase, altruiste, pacifice.

**Eul viitor (Eul posibil)** vizează modul în care persoana își percepe potențialul de dezvoltare personală și se proiectează în viitor. Eul viitor încorporează repertoriul aspirațiilor, motivațiilor și scopurilor de durată medie și lungă. Eul viitor este o structură importantă de personalitate, deoarece acționează ca factor motivațional în

comportamentele de abordare strategică, și în acest caz devine *Eul dorit*. Eul viitor încorporează și posibilele dimensiuni neplăcute de care ne este teamă să nu le dezvoltăm în timp (de exemplu: alcoolic, singur, eșuat) și în acest caz poartă denumirea de *Eul temut*. Eul viitor sau posibil (fie el dorit sau temut) derivă din combinarea reprezentărilor trecutului cu ale viitorului. O persoană optimistă va contura un Eu viitor dominat de Eul dorit, pentru care își va mobiliza resursele motivaționale și cognitive: o persoană pesimistă va contura Eul temut și comportamentele evitative, emoțiile negative.

Este important să fim optimiști, dominați de un Eu dorit constructiv. Optimismul este energizant, directiv și constructiv, dă un sens și scop vieții. Pesimismul are un efect inhibativ, blocant, evitativ și distructiv și poate determina starea de alienare. Fiecare din aceste două Euri viitoare are atașat un set emoțional: fie încredere, bucurie, plăcere; fie anxietate, furie, frustrație, depresie. Structura Eului viitor și funcția lui motivațională implică nevoia de a fixa, a sublinia și a întări aspectele pozitive ale fiecărui elev.

Trebuie făcută distincția dintre Eul viitor și Eul ideal. **Eul ideal** este ceea ce ne-am dori să fim, dar în același timp suntem conștienți că nu avem resurse reale să ajungem. Eul viitor este cel care poate fi atins, pentru care putem lupta să îl materializăm și, prin urmare, ne mobilizăm resursele proprii. Eul ideal este, ca multe dintre idealuri, o himeră. Când ne apropiem sau chiar atingem așa-numitul ideal, realizăm că dorim altceva și acel altceva devine ideal. Alteori, Eul ideal nu poate fi niciodată atins (de exemplu, o adolescentă cu o înălțime mică care visează să aibă statura și silueta unui manechin). Dacă o persoană se va cantona în decalajul dintre Eul real și cel ideal, are multe șanse să trăiască o permanentă stare de nemulțumire de sine, frustrare și chiar depresie.



### Activități de învățare:

1. Prezentați caracteristicile comunicării intrapersonale.
2. Explicați principalele caracteristici ale modelului teoretic „Fereastra lui Johari” în procesul comunicării.
3. Argumentați importanța factorilor de influență asupra comunicării intrapersonale.
4. Analizați tipurile de comunicatori în funcție de gradul de realizare a autodezvăluirii și a discernerii.
5. Identificați importanța cunoașterii de sine în procesul comunicării.

---

## Subiectul 7.

# COMUNICAREA INTERPERSONALĂ



### Obiective de referință:

- să definească conceptul de comunicare interpersonală;
- să identifice caracteristicile comunicării interpersonale;
- să descrie conceptul de autodezvăluire;
- să compare avantajele și riscurile autodezvăluirii;
- să analizeze condițiile ce facilitează autodezvăluirea;
- să identifice avantajele comunicării de susținere.

### Unități de conținut:

1. Caracteristici ale comunicării interpersonale (atitudinile interpersonale)
2. Autodezvăluirea. Structura autodezvăluirii
3. Principiile autodezvăluirii
4. Funcțiile autodezvăluirii
5. Avantajele autodezvăluirii
6. Riscurile autodezvăluirii
7. Comunicarea de susținere



**Cuvinte-cheie:** comunicare interpersonală, autodezvăluire, penetrare socială, funcțiile dezvăluirii, avantajele autodezvăluirii, riscurile autodezvăluirii, atitudini interpersonale, consolare.



### Conținut:

## 1. Caracteristici ale comunicării interpersonale (atitudinile interpersonale)

**Comunicarea interpersonală** (interindividuală la Abric, 2002) presupune interacțiunea directă între două persoane. Acești doi oameni încearcă să se exprime și să se

facă înțeleși. Comunicare între tată și fiu, avocat și acuzat, șef și subaltern, medic și pacient, psiholog și client, profesor și student, prieten și prietenă, iubită și iubit – în toate aceste cazuri avem de-a face cu comunicare interpersonală. În dependență de rolurile și statutul social, comunicarea interpersonală poate fi oficială sau neoficială, intimă, formală sau nonformală.

În cea mai mare parte a timpului nostru ne angajăm, în mod intenționat sau neintenționat, în conversații cu semenii noștri. Printre părinți, prieteni, rude, colegi de facultate și de serviciu, alegem interlocutorii conversațiilor noastre. Într-o anchetă pe bază de chestionar la care au răspuns 1.030 de studenți americani de la University of Connecticut, Jerome R. Schulster (2006) a găsit că subiectele conversațiilor cotidiene se distribuie pe un continiuuum, de la triviale, „de flecăreală” (în general, cu referire la petrecerea timpului liber, filme, teatru, vacanță, muzică, restaurante, modă vestimentară) până la cele profunde, legate de *self-ul* subiecților (problemele cu părinții, rezultatele examenelor și viața studentească, relațiile intime etc.). Deși reprezentanții ambelor sexe tind să abordeze în comunicarea interpersonală subiecte precum familia, munca, școala, bărbății, într-o proporție mai mare decât femeile, au o probabilitate mai mare de a împărtăși cu prietenii informații privind locul de muncă și competițiile sportive, în timp ce femeile tind să se angajeze în conversații confidențiale despre episoadele emoționale trăite și să accepte sfaturi și sprijin din partea prietenilor (Schulster). Explicația acestei situații ar fi legată de locul femeilor în structura forței de muncă, precum și de stilul de viață. În ceea ce privește partenerii (receptorii) conversațiilor, aceștia sunt aleși de subiecți după anumite criterii: au aceeași vârstă și provin din aceeași categorie socială ca și inițiatorii conversației. Aceleași rezultate au fost înregistrate și în Franța, în 1997, în urma unei anchete realizate de Institutul Francez de Statistică (INSEE) privind sociabilitatea: peste 62% dintre tinerii cu vârste între 16 și 25 de ani declarau la acea dată că au, în medie, șase prieteni, dar numărul raportat de amici se află la jumătate cu cel al întâlnirilor față-în-față cu aceștia; într-un an, un student francez se întâlnește cu doar trei dintre prietenii pe care îi declară (Goudechot, 2000).

Studiile citate mai sus vizează comunicarea interpersonală, adică acea formă a comunicării umane care constituie fundamentul interacțiunilor noastre cotidiene. Mai mult decât a transmite un conținut (informații, idei, emoții, opinii), comunicarea instituie o relație între interlocutori. Abordarea psihosociologică a comunicării interpersonale ne va ajuta să mergem dincolo de acest tablou general de rezultate pentru a afla caracteristicile comunicării interpersonale și procesele interpersonale care însoțesc comunicarea, respectiv autodezvăluirea și consolarea.

În cazul comunicării interpersonale între locutori se stabilește o relație directă „față-în-față” care depinde în mod decisiv de atitudinile subiecților participanți.

Există cinci tipuri de atitudini importante pentru calitatea comunicării interpersonale. Esența fiecăreia și consecințele pentru comunicare este reflectată în tabelul ce urmează (*apud* Abric, 2002).

**Tabelul 7.1. Tipuri de atitudini și consecințele lor**

<b>Tipuri de atitudini și consecințele lor</b>		
	<b>Atitudini</b>	<b>Consecințele asupra locutorului</b>
1.	Evaluare – formularea unei judecăți negative sau pozitive	Judecata negativă poate genera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agresivitate</li> <li>• Blocaj</li> </ul> Judecata pozitivă: menținerea unui feedback favorabil; orientarea interlocutorului spre selectarea informației pentru comunicare
2.	Interpretare – încercarea unuia dintre interlocutori de a tălmăci cele spuse sau făcute de celălalt	Interpretarea falsă sau prematură generează: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blocaj</li> <li>• Agresivitate</li> <li>• Canalizare</li> <li>• Justificare</li> </ul> Interpretarea poate avea efect pozitiv dacă apare pe parcursul comunicării când celălalt e gata să o accepte să și-o apropie, ea fiind rezultatul comunicării
3.	Ajutor, consiliere – propunerea soluțiilor, sfaturi, liniștirea interlocutorului, dramatizare	Provoacă impresiile de superficialitate a exprimării: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canalizare, orientare</li> <li>• Demobilizare, apariția unui decalaj între experiența trăită și de dramatizare</li> </ul>
4.	Chestionare – formularea unor întrebări pentru a obține mai multe informații	<ul style="list-style-type: none"> <li>• răspunsuri superficiale prin non-approfundare</li> <li>• canalizarea: manipulare conștientă sau inconștientă</li> <li>• impresia unei hărțuiri, a unei atitudini inchizitoriale (aspre, nemiloase)</li> </ul>

5.	Comprehensiune – reformulare pentru a încerca să înțelegem fără a judeca	Crearea unui climat pozitiv: (reducerea amenințărilor) • incitarea la a continua și a aprofunda
----	--	--

Analizând atitudinile și rolul lor în comunicarea interpersonală, J.C. Abric definește situația optimă de comunicare ca o situație în care locutorul se simte ascultat. Ascultarea și comprehensiunea este condiția principală care facilitează exprimarea celuilalt.

Caracteristicile unei situații optime de comunicare sunt următoarele:

1. nonevaluare
2. noninterpretare
3. nonconsiliere
4. nonchestionare sistematică, întrebări deschise
5. comprehensiune, reformulare.

Toate aceste caracteristici alcătuiesc atitudinea de ascultare activă, care corespunde orientării nondirective în comunicare inițiată și dezvoltată de C. Rogers. Esența orientării nondirective constă în crearea unui climat relațional bazat pe 4 componente:

- a) acceptarea necondiționată a celui cu care comunică;
- b) atenție și interes acordat celuilalt; înțelegerea ideilor, emoțiilor, inclusiv în cazul în care nu corespund cu ale tale proprii;
- c) autenticitatea – excluderea falsului, a prefăcătoriei, manifestarea interesului autentic față de interlocutor;
- d) empatia – înțelegerea și trăirea situației din poziția celuilalt, refuzul de la impunerea propriilor sentimente sau atitudini, tendința spre a-l înțelege pe interlocutor. Empatia influențează pozitiv dorința interlocutorului spre exprimare doar dacă, înțelegându-i emoțiile, exprimăm verbal această înțelegere, semnalizăm celuilalt că a fost înțeles.

Ținând cont de cele consemnate de Joseph DeVito în Dicționarul său de comunicare, putem distinge cinci *factori* ai comunicării interpersonale eficiente, care se asociază, fiecare în parte, cu câteva recomandări specifice:

1. *deschiderea*: susține deschis un punct de vedere, reacționează sincer la mesajele primite, stăpânește-ți afectele și gândurile și îndreaptă-ți atenția doar asupra chestiunii care face obiectul conflictului;

2. *empatia*: dovedește, prin mesaje accesibile, înțelegere pentru punctele de vedere ale celorlalți;

3. *susținerea*: descrie comportamentul celuilalt așa cum îl percepi, manifestă-ți afectele în mod spontan și dă de înțeles că ești dispus la schimbarea propriului punct de vedere;

4. *abordarea pozitivă*: evidențiază punctele de acord și afectele pozitive față de ceilalți;

5. *egalitatea*: tratează-ți rivalul ca egal al tău, ascultându-l.

La aceste recomandări am putea adăuga „decalogul” conversației și al oricărei alte forme de comunicare interpersonală, propus de Jack H. Pollack:

1. Ascultă cu atenție;
2. Vorbește despre ceea ce interesează cealaltă persoană;
3. Evită detaliile plictisitoare;
4. Evită platitudinile (banalitățile);
5. Fii clar;
6. Pune întrebări cu franchețe (deschis, sincer);
7. Dovedește tact în controverse;
8. Reflectează înainte de a întrerupe;
9. Dezvoltă o atitudine tolerantă;
10. Fii generos în aprecieri.

În concluzie, comunicarea interpersonală este mult prea importantă pentru a o practica la voia întâmplării, iar datoria de a ne perfecționa această abilitate este cu atât mai mare, cu cât nimeni nu are *dreptul absolut* de a comunica. Dacă ne implicăm semenii într-o comunicare interpersonală, „obligându-i” să ne asculte, suntem datori să le punem la dispoziție idei interesante și folositoare.

### ***Precizări terminologice***

Denominativul „interpersonal”, care însoțește mai multe concepte din psihologia socială – „comunicare interpersonală”, „relații interpersonale”, „comportament interpersonal”, „competență interpersonală”, „atracție interpersonală” etc. –, se referă la faptul că părțile implicate sunt entități sociale (și nu intrapsihice): persoane, grupuri, colectivități umane. Totuși, în tradiția teoriilor comunicării, denominativul „interpersonal” alăturat termenului „comunicare” nu face trimitere la orice raport care se stabilește între actorii sociali, ci doar la acele relații personale întemeiate pe cunoașterea unor date psihologice despre interlocutor (comunicarea dintre părinți și copii, soț-soție, profesor-elev etc.). Baza explicativă din această lecție va releva însă specificul comunicării în ansamblul de studiu al psihosociologiei, anume: analiza relațiilor de comunicare – reale sau imaginare – care se stabilesc între emițător și receptor.

Pentru unii autori, comunicarea dintre indivizi și, implicit, relațiile care se stabilesc cu aceștia, sunt determinante de anumite reguli existente într-o structură socială

(perspectiva funcționalistă), care constrâng acțiunile indivizilor; pentru alți specialiști, aceste relații sunt rezultanta schimburilor interlocutive dintre indivizi (interacționismul simbolic). Fie că adoptăm un punct de vedere funcționalist, în care comunicarea este concepută ca un proces și o componentă esențială a sistemului social, fie unul interacționist, în care comunicarea poate conduce la dezvoltarea unor forme stabile de organizare socială, nota comună a celor două perspective constă în definirea comunicării ca un mecanism de reglare a relațiilor interumane. Într-adevăr, așa cum susține perspectiva funcționalistă, de multe ori comunicăm în baza constrângerilor impuse de sistemele sociale.

Dacă ne adresăm unui avocat, respectiva situație de comunicare este determinată în prealabil de identitățile situaționale client-avocat: vom vorbi acestuia în calitate de avocat, iar interlocutorul va interacționa cu noi de pe poziția socială pe care o ocupă (avocat). Pe de altă parte însă, există situații în care relațiile dintre indivizi nu sunt pre-determinate: în tren putem descoperi că unul dintre călători are aceeași profesie ca noi, de medic, spre exemplu, și conversația să decurgă în calitate de colegi, în baza semnificațiilor comune cu privire la această profesie. Exemplele de mai sus ne îndreptătesc să recurgem la o poziție teoretică „de mijloc”: recunoaștem că structurile și situațiile de comunicare la care participăm ne constrâng comportamentul, dar, în același timp, există o serie de forme relaționale subiective (culturale, psihologie) care nu pot fi prezise în baza cunoașterii situației sociale.

Pornind de la aceste observații, înțelesurile pe care le putem da termenului „comunicare interpersonală” sunt următoarele:

1. Desemnează interacțiunea și relațiile dintre diversele unități sociale, cum ar fi, de exemplu, comunicarea dintre membrii echipelor de muncă sau ai echipelor sportive, dintre studenții care compun o grupă, dintre angajații unor corporații, dintre doi prieteni etc.
2. Fie că ne raportăm la structurile formale (corporații, echipe sportive etc.), fie la cele informale (doi prieteni), comunicarea interpersonală are loc „față-în-față” (Hartley, 1993/1996).
3. Indivizii angajați într-un act de comunicare interpersonală devin reciproc expeditori și destinatari ai unor mesaje.
4. Comunicarea dintre indivizii care compun același grup este interpersonală. Acest lucru înseamnă că raporturile interpersonale au caracter de interdependență. Psihosociologul american Kurt Z. Lewin (1890-1947), inițiatorul cercetărilor privind dinamica grupurilor, s-a referit la caracterul de interdependență ca la o situație care specifică o relație de dependență între actorii care compun un anumit grup social sub aspectul

conduitelor pe care le angajează și, consecutiv, al beneficiilor. „Natura grupurilor nu constă în similaritatea sau disimilaritatea membrilor unui grup social, ci în interdependența acestora. Un grup poate fi caracterizat ca un „tot dinamic”; aceasta înseamnă că o schimbare în starea unei subpărți produce modificări în oricare altă parte. Cu cât numărul membrilor care compun un grup social este mai redus, cu atât gradul de interdependență dintre aceștia este mai ridicat” (Lewin, 1948).

## 2. Autodezvăluirea. Structura autodezvăluirii

**Autodezvăluirea** reprezintă actul de a le oferi în mod intenționat altora informații despre noi înșine pe care le considerăm adevărate, dar pe care credem că ei nu le cunosc încă. De la o conversație foarte intimă cu un partener de cuplu cu privire la speranțele și visurile noastre la un dialog banal cu un coleg de serviciu despre locul unde am cinat seara trecută, autodezvăluirea presupune a comunica altcuiva o parte din noi înșine.

Nu de puține ori, în autobuz, în tren, în avion sau când așteptăm la rând să plătim facturile, ne implicăm, conștient sau inconștient, în conversații cu persoane necunoscute, aflate în imediata noastră apropiere. De la simplele opinii privind traficul sau plata la ghișeu, ajungem să dezvăluim interlocutorilor ocazionali informații cu caracter intim privind gândurile, sentimentele sau experiențele noastre de viață. Acest proces, care în limbajul curent poartă numele de „confesiune”, „mărturisire” sau „destăinuire”, a intrat în atenția psihosociologilor în deceniul al cincilea al secolului trecut.

Conceptul psihosociologic de „autodezvăluire” (*self-disclosure*) face referire la procesul prin care verbalizăm, progresiv, celorlalți informații despre noi înșine (Jourard, 1961; Ignatius și Kokkonen, 2007; Forgas, 2011). În general, autodezvăluirea a fost definită ca „procesul prin care actorul social, după inițierea unei relații, transmite audienței informații consistente despre propria identitate” (Gavreliuc, 2002/2006). Acest lucru nu înseamnă că orice trăsătură centrală (vârsta, sexul, rasa, etnia, înfățișarea), accesibilă percepției observatorului, poate fi considerată autodezvăluire. Ceea ce particularizează acest tip specific de comunicare este, pe de o parte, natura interpersonală a autodezvăluirii: anume, ne raportăm la autodezvăluire ca la un act social, prin care individul se exprimă, verbal, în fața unuia sau mai multor indivizi (Boncu, 2005). „Prezența celui alt”, participarea acestuia ca receptor al confidențelor pe care le facem, reprezintă una dintre caracteristicile esențiale în definirea autodezvăluirii. O altă notă definitorie constă în caracterul de intenționalitate al verbalizărilor despre propria persoană (Cozby, 1973). Pledoaria de nevinovăție în fața unor

judecători nu poate fi considerată autodezvăluire, după cum nici scuzele că am întârziat la curs. În ambele cazuri, lipsește intenția de autodezvăluire a subiecților.

Primul experiment psihosociologic asupra autodezvăluirii a fost condus de psihoterapeuții americani Sindeney M. Jourard (1926-1974) și Paul Lasakow în 1958. Acesta s-a dorit a fi o prelungire a observațiilor din tratatele de psihologie și psihoterapie umanistă ale vremii. Pe urmele lui Carl R. Rogers (1902-1987) și Abraham H. Maslow (1908-1970) – reprezentanți de seamă ai psihologiei umaniste – Sindeney M. Jourard a aderat la ideea că sănătatea mintală a indivizilor este susținută de mediul care îi permite individului fructificarea potențialului uman (*actualizarea sinelui*). O societate sănătoasă, susțineau psihologii umaniști, este aceea care recunoaște nevoia fundamentală a individului de a gratifica o serie de trebuințe în relații interumane: siguranță, apartenență, dragoste, respect (Maslow, 1954/2007). Pornind de la faptul că autodezvăluirea reprezintă o modalitate de a dezvolta relații interpersonale profunde și constante, Sindeney M. Jourard și Paul Lasakow (1958) au construit un instrument pentru măsurarea diferențelor individuale în autodezvăluire, denumit Jourard Self Disclosure Questionnaire (JSDQ). În forma sa inițială, chestionarul cuprindea 60 de întrebări, grupate în șase subscale care măsurau tipul de informație relevantă despre *self* (atitudini și opinii, gusturi sau interese, chestiuni legate de locul de muncă, de studii, de bani, de corp, de personalitate) și gradul în care subiecții relatau acestea unor „persoane-țintă” (mamă/tată, soț/soție, frate/soră, cel mai bun prieten de sex opus / de același sex). Rezultatele primelor cercetări conduse cu JSDQ au indicat diferențe de gen, de status marital și de rasă în autodezvăluire, persoanele de sex feminin având o predilecție către confesiune mai mare decât cele de sex masculin, persoanele necăsătorite mai mare decât cele căsătorite, iar americanii albi mai mare decât americanii de culoare. În ceea ce privește destinatarii cărora le erau împărtășite aspectele despre *self*, cercetările au stabilit că persoanele căsătorite se destăinuie mai puțin părinților și celor mai buni prieteni, preferând soțul sau soția, iar subiectele pe care le relatează nu au un caracter intim, fiind comunicate mai degrabă atitudini, opinii, gusturi și interese decât informații privind locul de muncă, studiile urmate, percepția corpului, banii câștigați sau trăsăturile de personalitate. Au fost, de asemenea, obținute corelații între gradul de autodezvăluire și competența interpersonală: *cu cât subiecții declarau că se înțeleg mni bine cu părinții, cu atât se destăinuiau mai profund acestora*.

Ulterior, în 1961, integrând rezultatele anterioare potrivit cărora autodezvăluirea este parte a competenței de relaționare cu ceilalți indivizi, Sindeney M. Jourard probează o nouă ipoteză, și anume: asistentele medicale cu scoruri mari la scala JSDQ au avut rezultate școlare mai bune. Pornind de la premisa că această meserie implică nu doar

abilități cognitive, dar mai ales sociale și emoționale, Sindeny M. Jourard a corelat scorurile JSDQ obținute de elevele ( $N = 40$ ) unui colegiu de asistente medicale cu mediile acestora la sfârșit de semestru. Rezultatele nu au oferit suport ipotezei inițiale, însă au arătat că elevele care se dezvoltă preponderent părinților obțineau rezultate școlare mai bune, reușind, de asemenea, să stabilească relații interpersonale de sprijin cu colegii și pacienții. Deși utilizarea JSDQ în cercetările ulterioare nu a dovedit o validitate predictivă ridicată (Boncu, 2005), cercetarea din 1961 a fost printre primele care a subliniat importanța competenței de comunicare interpersonală pentru succesul profesional și social al indivizilor, deschizând calea unor studii pe această temă. Totuși, chiar dacă în proiectarea inițială a experimentelor Sindeny M. Jourard a luat în considerare variabile de natură psihosociologică (sexul subiecților, relațiile cu semenii, natura informațiilor dezvăluite), în final autorul rămâne la convingerea că autodezvăluirea reprezintă o trăsătură de personalitate prezentă la indivizii extravertiți, ceea ce nu a primit susținere empirică ulterioară (*apud* Boncu, 2005, p. 77).

Integrând observațiile cu privire la definirea autodezvăluirii subliniate anterior, reținem specificul abordării psihosociologice a acestui proces, anume: **autodezvăluirea** este mai degrabă un comportament interpersonal, direct observabil în interacțiunile umane, decât o trăsătură de personalitate. Recunoscând funcțiile autodezvăluirii pentru sănătatea mintală a indivizilor, experimentele psihosociologice au pus în evidență factorii acestui proces: tipul de informații transmise, mediul fizic și social care facilitează sau inhibă confesarea, nivelul de intimitate al dezvăluirilor, diferențele de gen, de status social și de cultură în dezvăluiri, gradul de reciprocitate al mărturisirilor, impresia asupra confidențialității mesajelor emise etc.

### **Structura autodezvăluirii**

Experimentele conduse de Sindeny M. Jourard au inspirat operaționalizarea conceptului de „autodezvăluire” în cercetări ulterioare. Astfel, pornind de la cele șase subscale cuprinse în chestionarul JSDQ (atitudini și opinii, gusturi și interese, studii/loc de muncă, bani, personalitate, corp), s-au stabilit dimensiunile procesului de autodezvăluire. Un individ poate releva o serie de informații sub aspectul conținutului comunicării, al cantității (de exemplu, câți ani are, ce facultate urmează, unde își petrece timpul liber, ce orientare politică are), însă acestea să nu aibă un caracter intim (de exemplu, cu ce persoană i-ar plăcea să se distreze într-un club, problemele de sănătate sau relațiile sexuale). Tocmai observarea acestor distincții – între cantitatea și intimitatea informațiilor dezvăluite de actorii sociali – a condus la o definiție mai riguroasă a autodezvăluirii, operându-se o distincție între parametrii acestui proces, și anume:

- a) **întinderea**, adică cantitatea de informație furnizată despre sine într-un anumit act ilocuționar;
- b) **adâncimea**, înțeleasă drept calitate a informațiilor transmise, gradul de intimitate și de deschidere;
- c) **durata în timp a dezvăluirii** (Cozby, 1972).

S-a dovedit o corelație puternică între autodezvăluirile mutuale profunde și relațiile interpersonale sănătoase și trainice, în schimb, durata expunerii la mesajele de destăinuire nu a corelat cu sinceritatea și deschiderea în schimburile sociale (Morton, 1972). În una dintre cele mai influente perspective pe această temă – **teoria penetrării sociale** – elaborată de psihologii americani Irving L. Altman și Dalmas A. Taylor (1973), autodezvăluirea în interacțiunile sociale a fost măsurată în funcție de frecvența (cât de des se destăinuie actorii sociali), amplitudinea (gradul de apropiere sau de respingere față de interlocutor) și durata în timp a dezvăluirilor (Allman și Taylor, 1975). S-a arătat că, în situații concrete de autodezvăluire, indivizii emit cu prudență mesaje evaluative, cu caracter intim, preferând mai degrabă mesajele descriptive (Morton, 1972; Cozby, 1972).

După o analiză de conținut a unor interacțiuni nonverbale și verbale în relații intime (soț-soție) și relații interpersonale (simple cunoștințe, prieteni, rude), Teru L. Morton (1972) a stabilit **o structură bidimensională a autodezvăluirii**:

- a) **dimensiunea descriptivă**, constând în mesaje cu caracter factual (de exemplu, detalii despre viața sexuală, dorința de a divorța);
- b) **dimensiunea evaluativă**, adică mesaje prin care indivizii exprimă o judecată, o opinie, o emoție cu privire la fapte sau obiecte sociale (de exemplu, sentimentul de rușine pe care l-au experimentat când au fost atenționați asupra transgresării unei norme sociale).

**Tabelul 7.2. Structura dezvăluirilor în funcție de dimensiunile evaluativă și descriptivă (după Morton, 1972)**

Evaluare / descriere	Ridicată	Scăzută
Ridicată	Relatarea faptelor private despre sine, a sentimentelor și judecăților profunde.	Informații cu caracter privat.
Scăzută	Sentimente și judecăți profunde.	Informații cu caracter general, nivel scăzut al destăinuirii emoțiilor.

### 3. Principiile autodezvăluirii

Cei mai mulți dintre noi facem autodezvăluiri, sub o formă sau alta, aproape în-continuu. Autodezvăluirea are câteva atribute importante.

➤ **Autodezvăluirea este intenționată și sinceră.**

Pentru ca un act de comunicare să poată fi considerat o autodezvăluire, trebuie să satisfacă două condiții:

- 1) trebuie să comunicăm în mod deliberat informații despre noi înșine și
- 2) trebuie să considerăm că acele informații sunt adevărate.

Să presupunem că, având o scăpare temporară, prietenul dumneavoastră vă menționează faptul că are probleme financiare, deși nu avusese de gând să vă spună. Aceasta nu este o autodezvăluire, conform definiției formulate, deoarece prietenul nu v-a comunicat informația în mod deliberat. A-i comunica unei alte persoane în mod neintenționat ceva despre dumneavoastră este un exemplu a ceea ce se numește uneori *scăpare verbală*.

La fel, autodezvăluirea înseamnă a dezvălui informații pe care le credem adevărate. De exemplu, dacă îi spuneți unui coleg că nu ați călătorit niciodată în afara țării dumneavoastră, aceasta este o autodezvăluire, dacă o considerați adevărată. Contează ca dumneavoastră să credeți că informația este adevărată, nu adevărul absolut al informației. Poate că ați călătorit în afara țării când erați copil și erați prea mic ca să vă aduceți aminte. Totuși, dacă credeți că informația pe care o comunicați este adevărată, atunci ea poate fi considerată autodezvăluire. A le comunica în mod intenționat oamenilor informații despre noi înșine, pe care le credem false, constituie o inducere în eroare.

➤ **Autodezvăluirea variază sub aspectul amplitudinii și profunzimii.**

*Teoria penetrării sociale*, elaborată de specialiștii în psihologie socială Irwin Altman și Dalmas Taylor și descrisă în Figura 7.1, ilustrează modul în care autodezvăluirea, în timp, se aseamănă cu desprinderea treptată a foilor unei cepe. Fiecare autodezvăluire ne ajută să învățăm tot mai multe despre o persoană pe care începem să o cunoaștem.

Conform teoriei penetrării sociale, desprinderea treptată a straturilor, pentru a ajunge să cunoaștem pe cineva, necesită comunicarea unor dezvăluiri atât ample, cât și profunde.

**Amploarea** descrie multitudinea de subiecte despre care discutăm cu diverse persoane. Unor persoane le dezvăluim doar anumite aspecte din viața dumneavoastră.

De exemplu, este posibil să-i comunicați medicului toate detaliile legate de sănătate, dar să nu-i vorbiți și despre alte aspecte ale vieții dumneavoastră. Unui coleg de serviciu îi puteți face dezvăluiri legate doar de viața profesională, iar unui profesor doar dezvăluiri despre viața dumneavoastră ca student. În relațiile respective, autodezvăluirea are o amplitudine redusă, deoarece faceți dezvăluiri privind doar o serie limitată de subiecte. În schimb, cu rudele dumneavoastră, cu prietenii apropiați și cu partenerul, probabil, discutați despre diverse aspecte ale vieții dumneavoastră, ca, de exemplu, experiențele de la locul de muncă și de la școală, îngrijorările financiare, ambițiile profesionale, sănătatea, convingerile spirituale sau religioase, opiniile politice și dorințele dumneavoastră de viitor. Dezvăluirile pe care le faceți în cadrul acestor relații sunt caracterizate printr-o amplitudine mai mare, deoarece vizează o paletă mai largă de subiecte.

A doua dimensiune, **profundzimea**, descrie cât de personale sau de intime sunt dezvăluirile dumneavoastră. Profundzimea autodezvăluirilor noastre depinde în mare parte de cât de atent simțim că trebuie să protejăm informațiile din autodezvăluiri. Să presupunem că Maya și partenerul ei de cuplu au probleme. Maya i-ar putea descrie detaliat problemele mamei sale, nu doar pentru că îi apreciază opinia, ci și pentru că are încredere că mama ei va ține în secret informațiile respective. Deoarece nu simte nevoia de a ascunde informațiile respective de mama sa, Maya se poate implica în dezvăluiri de o mare profundzime. În relația cu secretara însă, Maya dezvăluie că are dificultăți, dar nu intră în detalii, deoarece nu este dispusă să-i împărtășească secretarei detaliile. În această relație, Maya face autodezvăluiri penetrării sociale, mai puțin profunde.

➤ **Autodezvăluirea variază de la o relație la alta.**

Nu toate relațiile sunt caracterizate de aceeași amplitudine și profundzime a autodezvăluirii. Unele relații implică dezvăluiri profunde, dar foarte puțin ample. De exemplu, în relația cu contabilul, puteți face dezvăluiri profunde cu privire la chestiuni financiare, dar despre nimic altceva. La fel, îi puteți comunica medicului detalii intime despre sănătate, dar foarte puține lucruri despre alte aspecte ale vieții dumneavoastră. În Figura 7.1.(b), acest tip de relație este descris prin colorarea unei secțiuni din cercul din inelul exterior, până la cercul din interior, dar lăsând intacte celelalte cercuri.

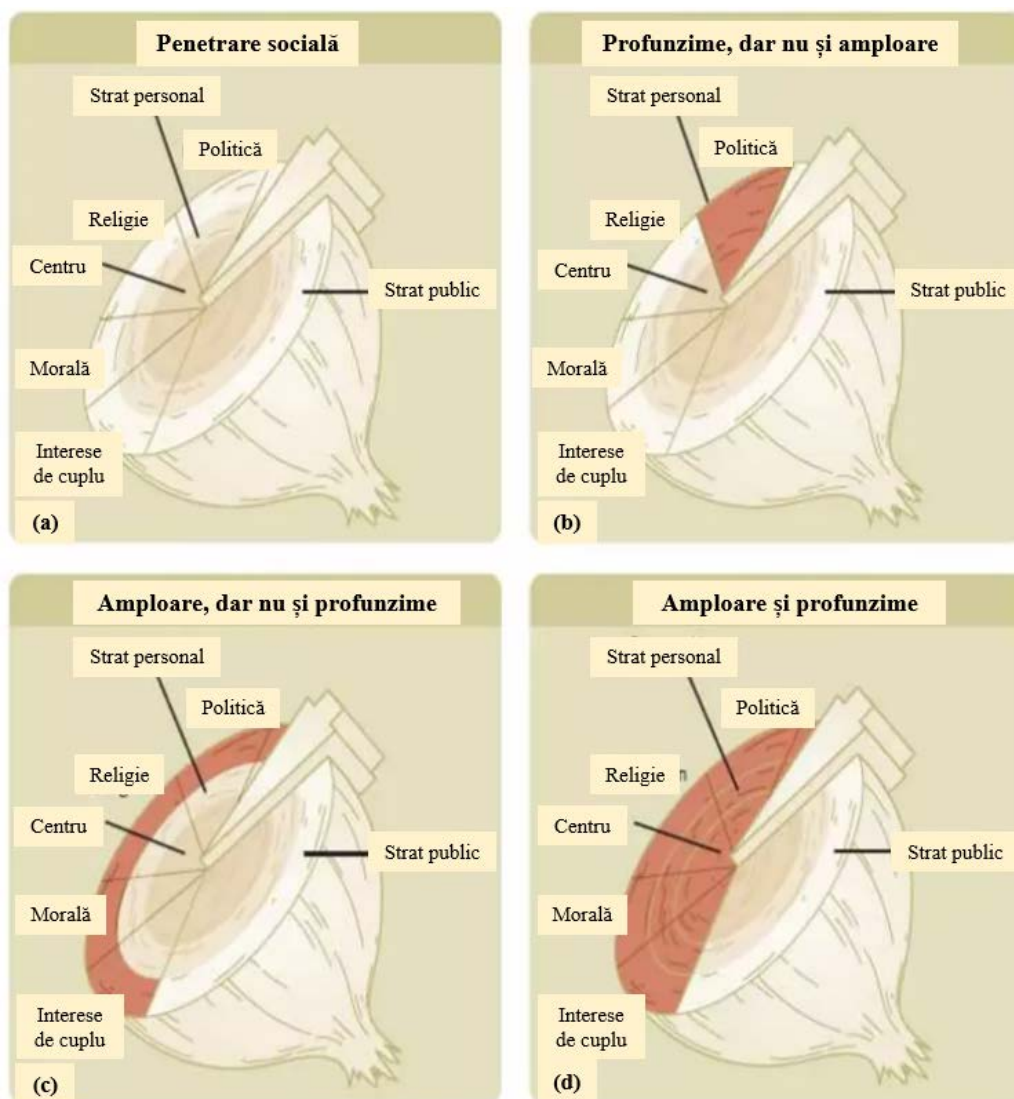


Fig. 7.1. Teoria penetrării sociale

Cercetătorii folosesc imaginea unei cepe cu mai multe straturi pentru a reprezenta procesul penetrării sociale într-o relație. Stratul exterior al cepei reprezintă amploarea autodezvăluirii. Acest strat este considerat „stratul public”, deoarece reflectă detaliile pe care le-ați dezvălui majorității oamenilor. Straturile interioare ale cepei reflectă profunzimea autodezvăluirii. Le numim „straturi personale”, deoarece reprezintă detaliile pe

care le-ați împărtăși doar oamenilor pe care îi cunoașteți destul de bine. Dacă îi comunicați cuiva detalii personale despre ideile dumneavoastră politice, dar nimic altceva, atunci relația cu persoana respectivă are doar profunzime, dar nu și amploare. Dacă îi comunicați cuiva doar informații superficiale cu privire la experiențele dumneavoastră politice, religioase, morale și de cuplu, dar nu-i oferiți mai multe detalii personale cu privire la niciunul dintre subiectele respective, atunci relația cu persoana în cauză are amploare, dar nu și profunzime. În relațiile noastre cele mai apropiate dezvăluim de obicei atât informații superficiale, cât și private cu privire la multe aspecte, așa că respectivele relații au atât amploare, cât și profunzime.

Alte relații sunt caracterizate de dezvoltări ample, dar de o profunzime foarte redusă. De exemplu, prietenilor obișnuiți de la școală sau de la locul de muncă le puteți dezvălui puține lucruri despre diverse aspecte ale vieții dumneavoastră – familie, hobby-uri, idei politice, ambiții privind cariera –, dar nu le comunicați detalii intime despre niciunul dintre aceste aspecte. După cum indică Figura 7.1.(c), ați descrie acest tip de relații colorând câteva secțiuni ale cercului, dar doar de la marginea acestuia, lăsând intacte cele câteva inele interne ale cercului.

Alte relații, precum cele cu partenerii de cuplu și cu prietenii apropiați, se dezvoltă doar prin intermediul unor niveluri superioare atât ale amplitudinii, cât și ale profunzimii. În astfel de relații, oamenii comunică de obicei atât informații publice, cât și private legate de aspecte multiple ale existenței lor. Figura 7.1.(d), colorând câteva dintre secțiunile cercului (unele se extind până la centru), ilustrează atât amploarea, cât și profunzimea autodezvăluirii din acest tip de relații.

➤ **Autodezvăluirea este un proces gradual.**

Chiar și cele mai apropiate relații nu devin de obicei intime imediat. Aproximarea se realizează în timp, pe măsură ce două persoane ajung să se cunoască și să dezvăluie tot mai multe informații despre ele. În relațiile noi, oamenii se dezvăluie adesea lent, comunicând întâi doar puține detalii și oferind mai multe informații personale doar dacă se plac și au încredere unul în celălalt.

➤ **Autodezvăluirea online respectă un tipar diferit.**

O excepție de la tiparul general al autodezvăluirii treptate survine în relațiile stabilite online, de exemplu, prin intermediul e-mailurilor, chatului sau blogurilor. Am putea anticipa că oamenii ar fi mai reținuți în contexte mediate de calculator decât față în față, raționând că s-ar putea să nu se simtă atât de implicați cu partenerii de conversație online sau că nu s-ar simți confortabil împărtășind informații personale. Totuși, se pare că lucrurile stau exact invers. *Studiile relevă că absența interacțiunii față în față*

**încurajează autodezvăluirea**, astfel încât oamenii dezvăluie adesea mai multe lucruri la începutul unei relații online decât într-o relație față în față. *De exemplu*, un studiu despre noi relații de cuplu a descoperit că partenerii își dezvăluie informații personale la începutul relației lor, prin comunicarea mediată de calculator, decât față în față.

Cum explică cercetătorii acest comportament? Specialistul în comunicare Joseph Walther arată că mediul mediat de calculator încurajează nu doar comunicarea personală, ci și **comunicarea „hiperpersonală”**, care conține mai multe informații private decât și-ar comunica în mod obișnuit oamenii față în față. În opinia lui Walther, comunicarea hiperpersonală survine parțial pentru că ne vedem partenerii de comunicare într-o lumină mai favorabilă online decât față în față; prin urmare, suntem mai puțin inhibați sub aspectul dezvăluirii informațiilor foarte personale. Acest caracter hiperpersonal al dezvăluirilor online poate accelera sentimentele de apropiere dintre oameni. Totuși, după cum vom vedea, ele implică și anumite riscuri, iar acest fapt sugerează că oamenii pot avea avantaje de pe urma unor dezvăluiri mai puțin personale online.

➤ **Autodezvăluirile sunt de obicei reciproce.**

Ați auzit poate expresia „După faptă, și răsplată”. Această zicătoare sugerează că, atunci când cineva vă oferă un anumit tip de cadou sau de resursă, se așteaptă ca dumneavoastră să-i întoarceți favoarea. Sociologul Alvin Gouldner a numit această așteptare **norma reciprocității**. În culturile nord-americane, cel puțin, norma reciprocității se extinde de obicei la autodezvăluire. Există câteva excepții de la această regulă. De exemplu, când facem dezvăluiri unui medic sau unui psiholog, nu ne așteptăm ca respectivul să ne facă dezvăluiri. Totuși, în cadrul prietenilor sau al altor relații personale, ne așteptăm în general ca și alții să ne comunice informații, așa cum le comunicăm și noi lor.

➤ **Autodezvăluirea poate servi multor scopuri.**

Oamenii își fac autodezvăluiri unii altora din multe motive. Să presupunem că ați fost dat afară de la serviciu și vă gândiți dacă să le comunicați colegilor dumneavoastră de cameră. Dezvăluirea acestei informații poate sluji mai multor scopuri. Un scop ar fi pur și simplu comunicarea informației. Un altul ar fi să le semnalati colegilor de cameră că ați putea apela la sprijinul lor sau că ați putea plăti cu întârziere contribuția dumneavoastră la chirie în luna respectivă. De asemenea, dezvăluirea dumneavoastră le-ar putea aminti colegilor de cameră că aveți încredere în ei, iar această dovadă de încredere v-ar putea consolida prietenia cu ei.

Deși autodezvăluirea poate avea funcții multiple, nu este adecvată în toate cazurile. În unele momente, este mai bine să fiți discret și să păstrați informațiile pentru sine. Adesea este mai important să mențineți relații profesionale cu colegii sau cu clienții,

deoarece vă ocupați de afaceri împreună cu ei. În astfel de relații, este cel mai bine să fiți discret cu informațiile personale și să vă axați comunicarea pe chestiunile de serviciu de care vă ocupați.

Un motiv pentru care discreția este adesea recomandabilă în relațiile profesionale este faptul că *informațiile pe care le dezvăluie o persoană pot fi utilizate ulterior împotriva acesteia*. Să presupunem că lucrați pentru o companie din domeniul construcțiilor, iar sarcina dumneavoastră este să stabiliți estimări ale costurilor proiectelor. Ana vă telefonează și vă cere o estimare pentru un proiect amplu de demolare. Pe parcursul multor conversații cu Ana, ea vă dezvăluie că familia ei are mari probleme financiare. Din cauza normei reciprocității, simțiți că ar trebui să-i dezvăluiți o informație la fel de personală. În consecință, îi spuneți că și dumneavoastră ați avut probleme financiare și că vă gândiți să căutați un alt loc de muncă, pentru a vă îmbunătăți situația financiară, lucru pe care nu i l-ați comunicat încă actualului dumneavoastră angajator.

După ce Ana primește oferta din partea companiei dumneavoastră, ea vă va întreba dacă puteți diminua prețul. Când îi răspundeți că i-ați oferit cea mai mică estimare pe care o puteți propune în mod rezonabil, ea vă răspunde: „Sunt sigură că n-ați vrea ca șeful dumneavoastră să afle că vă căutați un nou loc de muncă”. În acel moment, vă dați seama că Ana v-a făcut o autodezvăluire doar ca să obțină o autodezvăluire din partea dumneavoastră, pe care să o poată folosi ulterior ca argument când va negocia costul propus pentru demolare. Acest exemplu nu sugerează că nu ar trebui să aveți încredere în ceilalți, ci ilustrează faptul că *unii oameni folosesc autodezvăluirea doar în scopul satisfacerii necesităților proprii*.

➤ **Autodezvăluirea este influențată de rolurile culturale și de gen.**

Autodezvăluirea este influențată de normele referitoare la gen și cultură. În ceea ce privește genul, probabil că mulți oameni cred că femeile dezvăluie mai multe lucruri decât bărbații, deoarece dezvăluirile și expresivitatea emoțională reprezintă o componentă mai amplă a rolului de gen feminin decât a rolului de gen masculin, îndeosebi în America de Nord. Această generalizare este adevărată? De fapt, dovezile sugerează că *femeile, în medie, fac autodezvăluiri mai des decât bărbații*, deși diferența nu este atât de mare pe cât consideră majoritatea oamenilor. Într-o analiză a peste 250 de studii cu privire la diferențele dintre sexe sub aspectul autodezvăluirii, cercetătorii în domeniul comunicării Kathryn Dindia și Mike Allen au descoperit că genul persoanei care recepționează autodezvăluirea contează. Mai precis, *femeile sunt înclinate într-o măsură mai mare decât bărbații să le facă dezvăluiri femeilor, dar bărbații și femeile tind în măsură egală să le facă dezvăluiri bărbaților*.

*Autodezvăluirea este influențată și de normele culturale.* În unele culturi, de exemplu în cele din America de Nord și din nordul Europei, oamenii sunt încurajați adesea să se exprime și să facă autodezvăluiri prietenilor și familiei. Alte culturi, ca, de exemplu, majoritatea culturilor asiatice și din Orientul Mijlociu, pun preț pe discreție și încurajează persoanele să facă dezvăluiri doar în circumstanțe mai limitate. În consecință, oamenii din culturile respective pot fi înclinați să dezvăluie informații personale doar în cadrul familiilor sau al relațiilor personale, mai degrabă decât să le comunice cunoștințelor sociale și profesionale.

#### 4. Funcțiile autodezvăluirii

Nu în cele din urmă, sinteza studiilor pe această temă ne permite să stabilim **funcțiile autodezvăluirii** în relațiile sociale, anume:

- Prin autodezvăluire indivizii își *gratifică nevoia de a exprima gânduri și sentimente*. A face confidențe unui apropiat despre un episod emoțional pe care l-am traversat recent este o modalitate cathartică de descărcare a afectelor.
- Destăinuirea are, de asemenea, o *funcție de autoclarificare*, reluarea unor probleme în discuțiile cu ceilalți contribuie la înțelegerea acestora, la reîncadrarea cognitivă a problemelor.
- Prin observarea reacțiilor interlocutorilor la receptarea confidențelor noastre ne *validăm gândurile* și verificăm dacă sunt normale sau nu. În același timp, prin validarea gândurilor noastre obținem, spontan sau conștient, *aprobarea semenilor*, motiv de creștere a prețurii de sine.
- Autodezvăluirea reprezintă un instrument de exercitare a *controlului social*. În confidențele pe care le facem celorlalți operăm procese de selecție a informației, destăinuind celor apropiați lucrurile care ne avantajează, distorsionând, în schimb, informațiile care nu ne ajută să menținem o identitate socială pozitivă.
- În relațiile interpersonale, dezvăluirea mutuală *consolidează intimitatea*, de la un dialog pe teme generale se relatează, progresiv, subiecte cu grad ridicat de intimitate. Adecvarea nivelurilor de intimitate în destăinuiri contribuie la evoluția pozitivă a relațiilor interpersonale.
- Nu în ultimul rând, la toate acestea mai putem adăuga *funcțiile adaptative* ale autodezvăluirii. Confidențele făcute celorlalți în situații de anxietate (de exemplu, tensiunea dinaintea unui examen) contribuie la descărcarea emoțiilor și, consecutiv, la creșterea performanțelor (Iluț, 2009, p. 288).

## 5. Avantajele autodezvăluirii

Autodezvăluirea poate fi benefică în multe moduri pentru noi și pentru relațiile noastre. Pe scurt, cele patru avantaje principale ale autodezvăluirii sunt:

**1. Consolidarea relațiilor și a încrederii:** Autodezvăluirea contribuie adesea la menținerea unor relații de calitate superioară. Avem tendința de a face dezvăluiri mai ample persoanelor pe care le simpatizăm și, de asemenea, suntem înclinați să simpatizăm persoanele care ne fac dezvăluiri. Autodezvăluirile adecvate față de prieteni, rude și partenerii de cuplu ne ajută să menținem relațiile respective și consolidează încrederea pe care o avem în persoanele respective. Invers, absența autodezvăluirilor într-o relație pe termen lung, ca, de exemplu, o căsătorie sau o prietenie apropiată, poate semnala probleme în cadrul acesteia.

**2. Reciprocitatea:** Mulți dintre noi respectăm norma reciprocității în ceea ce privește autodezvăluirea: când le facem dezvăluiri altora, aceștia tind să ne facă, la rândul lor, dezvăluiri. Prin urmare, o modalitate de a cunoaște alți oameni este să le spunem lucruri despre noi înșine. Când le împărtășim altora informații personale, ei se pot simți mai bine dacă fac la fel, în schimb.

**3. Descărcarea emoțională:** Uneori, cel mai bun lucru legat de autodezvăluire este sentimentul că „îți iei o piatră de pe suflet”. Să presupunem că Elena a împrumutat mașina surorii sale, Maria, și din greșeală a îndoit puțin apărătoarea unei roți...

Acesta este un avantaj important, deoarece diminuarea stresului poate îmbunătăți atât sănătatea mintală, cât și pe cea fizică.

**4. Sprijinul pentru alții:** Puteți face autodezvăluiri astfel încât să îi ajutați pe alții, mai ales când consolați persoane care trec prin perioade dificile. Dacă unui prieten îi este greu să accepte divorțul părinților, de exemplu, îi puteți dezvălui cum ați gestionat situațiile dramatice din propria familie. Dezvăluirea dumneavoastră îl poate consola și îi poate semnala aceluși prieten că nu este singur. Multe programe de autoajutorare, ca, de exemplu, alcoolicii anonimi, folosesc acest principiu pentru a-i ajuta pe membrii lor să-și dea seama că traversează o perioadă conflictuală asemănătoare. Unele dezvăluiri au chiar efectul de a-i proteja pe alții de amenințări la adresa sănătății lor – de exemplu, în situația în care o persoană infectată cu HIV își dezvăluie afecțiunea unei persoane care oferă servicii medicale sau potențialilor parteneri sexuali.

## 6. Riscurile autodezvăluirii

Specialistul în comunicare Malcolm Parks a argumentat că petrecem atât de mult timp gândindu-ne la avantajele autodezvăluirilor, încât avem tendința de a ignora riscurile pe care le presupune atât pentru persoanele care fac autodezvăluiri, cât și pentru persoanele cărora le sunt adresate. Vom discuta despre patru riscuri potențiale:

**1. Respingerea:** Când facem autodezvăluiri, le permitem altora să afle despre noi informații pe care nu le cunoșteau. Deși împărtășirea unor astfel de informații poate avea consecințe foarte bune, ca, de exemplu, descărcarea emoțională și consolidarea încrederii, ea implică totodată și unele riscuri serioase. De exemplu, dacă persoanelor cărora le facem dezvăluiri nu le place ceea ce le spunem? Să presupunem că fratele dumneavoastră vă mărturisește că este gay. Dezvăluirea lui vă poate apropia mai mult, dar, dacă sexualitatea lui reprezintă o problemă pentru dumneavoastră, dezvăluirea vă poate determina să-l respingeți. Adesea, modul în care reacționează o persoană la dezvăluiri va decide dacă rezultatul este pozitiv sau negativ.

**2. Posibilitatea de a-i obliga pe alții:** Reciprocitatea autodezvăluirii poate fi un lucru foarte bun, dacă încercați să cunoașteți mai bine pe cineva. Totuși, ea o poate face pe cealaltă persoană să se simtă obligată să vă dezvăluie, la rândul ei, ceva, deși nu se simte confortabil făcând acest lucru. Dincolo de potențialul de a crea tăceri stânjenitoare și sentimente de disconfort, astfel de sentimente pot determina persoana respectivă să vă evite.

**3. Rănirea altora.** Pe lângă faptul că îi faceți pe ceilalți să se simtă inconfortabil, este posibil să îi răniți cu dezvăluiri care sunt prea critice sau prea personale. În pofida maximei „Sinceritatea este cea mai bună strategie”, sinceritatea necenzurată poate cauza răniri și chiar resentimente. Imaginați-vă că soția dumneavoastră vă întreabă ce părere aveți despre o prietenă a ei din copilărie pe care a regăsit-o recent pe Internet. Nu ați simpatizat-o niciodată prea mult pe Sonya; pe de o parte, vreți să fiți sincer, iar, pe de altă parte, vreți să fiți amabil, deoarece reluarea prieteniei dintre ele pare să o binedispună pe soția dumneavoastră. Într-adevăr, poate ați fost învățat că, dacă nu puteți spune ceva bun, mai bine nu spuneți nimic. Această regulă de politețe are drept scop diminuarea șanselor ca o persoană să fie rănită de o autodezvăluire prea critică.

**4. Încălcarea intimității altor persoane:** Dezvăluirile inadecvate pot chiar să-i rănească pe oamenii care nu participă la conversație. De exemplu, în septembrie 2010, patru adolescenți americani – Tyler Clementi (18 ani), Billy Lucas (15 ani), Asher Brown (13 ani) și Seth Walsh (13 ani) – s-au sinucis după ce se pare că au fost ridiculizați din

cauza unor zvonuri privind faptul că erau homosexuali. Moartea lor a determinat mass-media să acorde o atenție sporită problemelor care pot surveni când se încalcă intimitatea persoanelor, prin dezvăluiri inadecvate.

Persoanele implicate în multe relații, printre care relațiile familiale, cele de prietenie și cele de la locul de muncă, împărtășesc informații private cu persoane terțe, care nu ar trebui să fie comunicate altora. Când dezvăluim astfel de informații unor terțe persoane fără a avea permisiunea, comportament pe care îl numim **bârfă**, riscăm să rănim anumiți oameni și să-i facem să nu mai aibă încredere în noi.

## 7. Comunicarea de susținere

Deși termenul „comunicare de susținere” (*supportive communication*) a intrat de curând în vocabularul științelor comunicării, studiul modalității în care răspundem (verbal și nonverbal) semenilor noștri care trec printr-o situație dificilă (pierderea unei persoane dragi, diagnosticarea unei boli incurabile etc.) ar putea fi datat la mijlocul secolului trecut, când modelul non-directiv în asistarea persoanelor (Rogers, 1950) s-a impus în psihoterapie. Într-un compendiu recent despre comunicarea interpersonală (Knapp, 2003) se indică clar situarea acestei tematici la intersecția dintre psihologie, psihoterapie, psihosociologie și pragmatica comunicării.

În general, termenul „comunicare de susținere” se referă la ansamblul mesajelor verbale, pe care le elaborăm pentru a transmite asistența și sprijinul pe care urmează să îl acordăm unei persoane apropiate care traversează o experiență traumatizantă (Goldsmit, 2004). Comunicarea de susținere constă în acele mesaje, care în conversațiile curente iau îndeosebi forma sfaturilor, opiniilor și sugestiilor și pe care indivizii le produc în efortul de a reduce anxietatea receptorului (Brant R. Barleson (2003)). Psihologul american John Jung (1984) consideră că termenul „comunicare de susținere” se referă doar la una dintre dimensiunile suportului social (*social support*), acesta din urmă constând în „ansamblul relațiilor interpersonale care îi asigură individului un liant pozitiv (simpatie, prietenie, dragoste), un ajutor practic (instrumental, financiar), dar și informații și evaluări referitoare la situația problematică”.

Fără a face abstracție de clarificările conceptual amintite anterior, se propune definirea termenului „**comunicare suportivă**” ca „ansamblul mesajelor verbale (sfaturi, opinii, sugestii) și nonverbale (gesturi de atașament, cum ar fi cuprinderea brațului sau îmbrățișarea, punerea mâinii pe umăr etc.), prin care receptorul gratifică în mod spontan

sau conștient nevoia de sprijin social, de afiliere și reduce starea de anxietate a unui individ aflat în dificultate”.



### Activități de învățare:

1. Prezentați caracteristicile comunicării interpersonale.
2. Determinați rolul și structura autodezvăluirii.
3. Caracterizați principiile autodezvăluirii.
4. Apreciați importanța avantajelor și riscurilor autodezvăluirii.
5. Determinați condițiile ce facilitează autodezvăluirea.
6. Explicați, din perspectiva comunicării interpersonale, procesul penetrării sociale într-o relație (conform principiului *Autodezvăluirea variază de la o relație la alta*).
7. Justificați importanța comunicării de susținere.

---

## Subiectul 8.

# COMUNICAREA EDUCAȚIONALĂ



### Obiective de referință:

- să caracterizeze comunicarea educațională;
- să determine specificul activității de comunicare didactică;
- să analizeze structura procesului de comunicare didactică;
- să utilizeze corect lauda și critica în activitatea didactică;
- să compare diferite stiluri de comunicare în procesul instructiv-educativ.

### Unități de conținut:

1. Caracterizarea generală a comunicării educaționale
2. Comunicarea didactică
3. Feedback-ul în comunicarea didactică
4. Rolul expectanților profesorului (efectul Pigmalion)
5. Blocaje ale comunicării didactice
6. Reguli de eficientizare a comunicării didactice



**Cuvinte-cheie:** comunicare educațională, comunicare didactică, comunicare didactică eficientă, interacțiune verbală, relații valorice, cadru instituțional, efectul Pigmalion, discurs didactic, conținuturi științifice, stiluri de comunicare, capacitate de înțelegere, feedback în comunicarea didactică, blocaje în comunicarea didactică.



### Conținut:

## 1. Caracterizarea generală a comunicării educaționale

Comunicarea ocupă un loc atât de mare în activitatea pedagogului (educator, învățător, profesor școlar sau universitar), încât uneori este greu să separi aceste două realități. Conform lui A.A. Leontiev, comunicarea educațională (la unii autori educativă sau, în literatura rusă, pedagogică), constituie un tip de comunicare profesională a

pedagogului cu elevii în procesul de educație, cu anumite funcții pedagogice, orientată spre crearea climatului psihologic favorabil activității de învățare. V.A. Kan-Kalik definește comunicarea pedagogică profesională ca sistem de interacțiune psihologică conștientă, armonioasă între cadrul didactic și elev, conținutul căreia constă în schimbul de informație, exercitarea influențelor educaționale, construirea relațiilor interpersonale cu ajutorul mijloacelor comunicative.

Specificul comunicării educaționale constă în delimitarea clară a rolurilor sociale și a pozițiilor funcționale ale subiecților: profesor - elev. Învățătorul, profesorul, este cel ce orientează procesul învățării și, mai ales, cel ce evaluează. În aceste circumstanțe se formează stilul de comunicare și de conducere a grupului școlar, care determină în mare măsură succesul educației, relațiile interpersonale în grup și influența lor asupra formării personalității.

Un psiholog american binecunoscut, K. Lewin, a evidențiat trei stiluri de conducere: *autoritar, democratic, liberal*.

Cadrele didactice cu *stil autoritar* mizează mai mult pe ordine și observații critice în comunicarea cu elevii. Profesorul se adresează cu cuvinte de laudă către unii și aceiași elevi din clasă. Totodată, altă parte dintre elevi este supusă atacurilor frecvent lipsite de tact. Elevilor li se dictează scopul, modalitățile de lucru, cine cu cine lucrează, iar sarcinile se prezintă pe fragmente. Inițiativa elevilor nu doar că nu este încurajată, uneori este privită ca „prea multă îndrăzneală”. Pentru profesorii cu stil autoritar este caracteristică analiza critică nu atât a lucrării elevului, cât a personalității lui.

Profesorilor cu *stil democratic* le este caracteristică aprecierea acțiunilor, faptelor concrete pe fundalul respectului față de personalitate. Elevii sunt implicați în activitate, au dreptul să-și expună opinia și să participe la luarea unor decizii. Cadrele didactice cu acest stil stimulează inițiativa elevilor, independența, autoconducerea. Profesorul manifestă încredere față de elevi.

Comunicarea în cazul pedagogului cu *stil liberal* este minimală, profesorul practic deleghează responsabilitatea elevilor, fără a le propune colaborare, ajutor într-o formă sau alta.

Cercetările efectuate în domeniul psihologiei sociale și educaționale demonstrează prioritatea stilului democratic față de cel autoritar și liberal, atât pentru succesul activității, cât și pentru climatul psihologic în grup, atitudinea față de activitate și de profesor.

A. Rean și Ia. Kolominski demonstrează că între comunicarea pedagogului cu clasa și capacitatea lui de a-i înțelege pe elevi există anumite corelații.

**Tabelul 8.1. Relația dintre comunicare și capacitatea profesorului de a înțelege elevii**

Capacitate înaltă	Capacitate redusă
Caracteristici cantitative	
Predomină cele cu caracter de organizare; fac mai puține observații disciplinare și puțin apreciative. Numărul de indicații și observații în medie la o lecție – 17. 34 de modalități de influență.	Predomină cele disciplinare și apreciative, mai puține sunt cele cu caracter organizațional. Numărul de indicații și observații în medie la o lecție – 69. 24 de modalități de influență.
Caracteristici calitative	
instrucțiuni ton ridicat numește elevul cu numele de familie încurajare umor	ton ridicat numește elevul cu numele de familie, umorul, încurajarea, instrucțiunea – în volum deosebit de redus.

Actele de comunicare prin care îi influențăm pe ceilalți, indiferent dacă sunt organizate sau nu, dacă se desfășoară în instituții specializate sau nu, intră în sfera largă a **comunicării educaționale**. Putem spune că orice formă de comunicare didactică este și o formă de comunicare educațională.

Profesorul realizează cu elevii săi o comunicare didactică, dar, în același timp, el realizează și o comunicare educațională. Aceasta pentru că, exercitând un tip de influență, profesorul produce schimbări în personalitatea elevilor. Că acest tip de influență este organizat și se desfășoară în instituții specializate înseamnă mai mult decât ceea ce cer exigențele identificării conceptului de comunicare educațională. Pe de altă parte, nu orice formă de comunicare educațională este și o formă de comunicare didactică. Sfera conceptului de comunicare educațională este mult mai largă decât sfera conceptului de comunicare didactică: suntem supuși în permanență intervențiilor discursive de tip educațional, dar suntem supuși intervențiilor didactice doar în anumite perioade ale formării personalității.

## 2. Comunicarea didactică

Termenul *didactică* desemnează acea ramură a pedagogiei care se ocupă cu studiul procesului de învățământ ca principală modalitate de realizare a instruirii și educației. Cum procesul de învățământ este înțeles ca acțiune organizată prin care individul își însușește valorile științifice și culturale în instituții specializate, putem afirma, printr-o primă aproximație, că avem de-a face cu o *comunicare didactică* atunci când, în mod organizat și în instituții specializate, persoane cu o pregătire specială transmit cunoștințe, formează deprinderi și atitudini, inițiază activități în vederea educării generației tinere.

O definiție a comunicării didactice ne oferă L. Iacob (1998, p. 190): „O comunicare instrumentală direct implicată în susținerea unui proces sistematic de învățare”. Autoarea crede că în această accepție nu există *restricții de conținut* (pot fi vizate atât achizițiile de cunoștințe, cât și formarea de deprinderi, de atitudini, de motivații), de *cadru instituțional* (poate exista comunicare didactică și în afara procesului de învățământ) sau privitoare la *parteneri* (nu doar relația profesor-elev dă unei comunicări caracterul didactic, ea poate apărea și între alți actori, elev-elev, manual-elev etc.).

Cea mai mare parte din comunicarea la lecție este **comunicare didactică**. Trei fragmente ale activității pedagogice – predare-învățare-evaluare – constituie comunicarea didactică.

Luminița Iacob (1998) evidențiază următoarele caracteristici ale comunicării didactice:

- *dimensiunea explicativă a discursului didactic, care vizează înțelegerea celor discutate*. O învățare eficientă are ca premisă înțelegerea conținutului propus, condiție primară și obligatorie pentru eficiența învățării.

- *structurarea comunicării didactice conform logicii pedagogice*. Profesorul construiește astfel comunicarea încât valorile examinate să fie înțelese și acceptate de copii ca bunuri personale. În conținuturile programelor școlare, la prezentarea informațiilor în actul comunicativ didactic, se acordă ascendență logicii pedagogice, față de cea științifică (vizează adevărul) sau de cea istorică (vizează cronologia descoperirii adevărilor științifice);

- *rolul activ pe care îl are profesorul față de conținuturile științifice cu care va opera*. Profesorul selectează, organizează, personalizează (în funcție de destinatar și context) conținuturile literaturii de specialitate, ghidat fiind de obiectivele curriculare și de nevoile de dezvoltare ale elevului;

- un aspect special al comunicării didactice îl reprezintă *pericolul transferării autorității de statut* (normală la nivelul relației cu clasa) *asupra conținuturilor* sub forma

argumentului autorității. Pentru cei care învață apare astfel pericolul (cu atât mai prezent, cu cât elevii sunt mai mici) ca un lucru să fie considerat adevărat sau fals nu pentru că faptul acesta este demonstrabil, ci pentru că parvine de la o sursă cu „autoritate” („Scrie în carte”, „Așa ne-a spus doamna învățătoare!”, „Așa este formulat în programă” etc.);

- *combinarea, în mod curent, în cadrul comunicării în clasă, a celor două forme verbale: oralul și scrisul dictate de ritmul* (scrisul este de șase ori mai lent decât rostirea), *forma* (accentuarea compensatorie a dimensiunii paraverbale din comunicarea profesorului atunci când elevii iau notițe și deci pierd o parte din informația nonverbală), *conștienturile* emise și recepționate (diminuarea și chiar pierderea dimensiunii afectiv-atitudinale în cazul comunicării scrise);

- *personalizarea comunicării didactice*, valorificarea diferită, de profesori diferiți a aceluiași oportunități de formare, în funcție de structura psihică și de filosofia educației la care aderă fiecare. Conștient sau nu, profesorul accentuează una dintre dimensiunile comunicării – cea informativă, cea relațională, cea pragmatică etc., creând premise de răspuns complementar din partea elevilor sau a cadrului instituțional în care activează etc.;

- *dominarea comunicării verbale de către profesori* în proporție de peste 50-60% limitează mijloacele comunicative, impunând profesorului cerințe speciale în selectarea lor (excluderea suprasolicitării atenției, a plictiselii, a formalismului în învățare.)

Caracteristicile de ansamblu ale comunicării didactice sunt completate de cele *situaționale*:

- ritualizare și norme nescrise permanent prezente;
- combinarea permanentă a comunicării verticale cu cea orizontală în forme organizate (lucru pe grupe, sarcini colective etc.) spontane, sau subversive;
- finalismul accentuat al comunicării, subordonată obiectivului didactic urmărit și, corespunzător, libertatea limitată a partenerilor, profesori și elevi, referitor la subiectele comunicării.

### **Interacțiunea verbală**

În virtutea esenței sale, procesul educațional constă, în mare măsură, din comunicarea verbală între profesori și elevi. Fără eficiența interacțiunii verbale la lecție este imposibilă eficiența învățării.

Interacțiunea verbală, reacția profesorului la stările emoționale ale elevului, încurajarea, atitudinea față de ideile proprii și față de ideile elevilor, tipurile de întrebări aplicate, modalitățile de prezentare a informațiilor și indicațiilor, reacțiile elevilor la întrebările pedagogului, interacțiunea verbală între elevi, conținutul pauzelor – felul cum sunt

realizate momentele enumerate în totalitatea lor, determină calitatea interacțiunii verbale la lecție, cu alte cuvinte, succesul lecției.

### 3. Feedback-ul în comunicarea didactică

O comunicare didactică eficientă nu poate exista în absența feedback-ului. L. Iacob a sistematizat tipurile de feedback aplicate (sau aplicabile) în comunicarea didactică într-un tabel reprodus mai jos.

**Tabelul 8.2. Tipurile de feedback** (*reprodus după L. Iacob*)

Criteriaul	Tipuri de feedback	Precizări și exemplificări
a) Activitatea reglată	1. fb I 2. fb II	- al receptorului pentru activitatea emițătorului - al emițătorului, pentru activitatea receptorului
b) Codul dominant al feedback-ului	1. fb verbal (orb) 2. fb paraverbal (orb) 3. fb nonverbal (mut) 4. fb mixt	
c) Nivelul feedback-ului	1. fb 0 (zero) 2. fb insuficient 3. fb optim 4. fb redundant	
d) Circuitul comunicațional în care apare	1. fb vertical 2. fb orizontal	
e) Conținutul feedback-ului	1. fb limitat (DA/NU) 2. fb liber	
f) Ritmicitatea feedback-ului	1. fb continuu 2. fb inermitent a) fb periodic b) fb aleator 3. fb accidental	
g) Sursa feedback-ului	1. fb individual 2. fb colectiv	

h) Semnificația pentru beneficiar	1. fb pozitiv 2. fb negativ	
i) Promptitudinea feedback-ului	1. fb imediat 2. fb întârziat	
j) Raportul cu conținutul feedback-urilor anterioare	1. fb conștient 2. fb inconștient	
k) Calea spre beneficiar	1. fb direct 2. fb indirect	
l) Poziția față de acțiune reglată	1. fb concomitent 2. fb ulterior	
m) Controlul procedurii și recepției lui	1. fb conștient 2. fb inconștient	

Specificul feedback-ului în comunicarea didactică apare ca fiind *comunicare despre comunicare și învățare*. Reacția elevului pune la dispoziția cadrului didactic informația atât despre procesul de însușire, cât și despre procesul comunicării la lecție. Profesorul este interesat să afle dacă mesajul său a fost recepționat pentru a lua eventuale măsuri de ameliorare a emisiei în cazul în care a constatat distorsiuni ori obstacole în comunicare. Măiestria profesorului constă în valorificarea imediată a informației inverse prin precizări, suplimentări, invocarea altor mijloace de comunicare, reformularea demersului, astfel ca să asigure receptarea și interiorizarea mesajului educațional.

#### ***Cum se poate obține un feedback calitativ?***

Cadrul didactic are nevoie să cunoască mijloacele nonverbale de comunicare nu doar pentru a le aplica, dar și pentru a le urmări și descifra la elevi. Ochii, poza, mișcărilor și acțiunile lor sunt un indiciu al calității procesului comunicativ. Adresări la general, combinate cu cele personale, întrebările asupra celor explicate și asupra celor ce urmează a fi explicate, posibilitățile de exprimare acordate elevilor sunt câteva din căile de a obține un feedback prompt. Profesorul nu va monopoliza comunicarea verbală, ci va acorda mai mult timp elevilor pentru a discuta. Indiferența sau frica de a privi elevii în ochi sunt bariere în recepționarea feedback-ului. Profesorul care se concentrează și nu ridică ochii din notițe sau stă cu spatele la clasă toată ora, scriind la tablă, va fi lipsit de un element foarte important al feedback-ului.

Elevul dorește și el să primească o întărire, un mesaj de răspuns referitor la calitatea realizării sarcinilor de învățare. De aceea, aprecierile verbale ale profesorului, semnele de încurajare nonverbale ori aprecierile prin note reprezintă un stimul pentru ca

elevul să se angajeze în continuare în situații de învățare. În absența acestui feedback, elevul va fi nesigur, derutat, frustrat și nemotivat.

Eficiența comunicării educaționale poate fi asigurată pe baza caracteristicilor unei situații optime de comunicare descrise de J.C. Abric: nonevaluare, noninterpretare, nonconsiliere, nonchestionare sistematică, comprehensiune, care constituie, prin esență, componentele ascultării active. Atitudinea constructivă a cadrului didactic, orientarea spre personalitatea elevului, evitarea judecăților pripite în interacțiunea cu elevii, sinceritatea asigură fundalul psihologic al succesului comunicării.

#### **4. Rolul expectanților profesorului (efectul Pigmalion)**

Psihologul american R. Rozental a testat un număr mare de elevi dintr-o școală, apoi, indiferent de rezultatele testării, a selectat din listă pe fiecare al cincilea elev și a anunțat profesorii că anume aceștia au cel mai înalt nivel de inteligență și vor obține rezultate înalte în activitatea de învățare.

La finele anului școlar elevii au fost din nou testați și s-a constatat că copiii selecțai de R. Rozental învățau mai bine decât alții. Cum se explică acest fapt? Atitudinea formată de psiholog profesorului s-a transmis copilului pe mai multe căi:

1. Profesorul, învățătorul comunică acum cu elevul ca și cum ar fi unul talentat; el observă anumite capacități, care, fără sugestia cuiva, ar fi rămas, poate, neobservate. Încurajările profesorului, încrederea lui în forțele elevilor formează încrederea elevului în forțele proprii, stimulează atitudinea pozitivă a elevului față de propria persoană.
2. Având toată încrederea în capacitățile elevului, cadrul didactic formulează sarcini pe măsură (spre exemplu, nu de reproducere, ci de analiză și generalizare) care vor influența direct dezvoltarea lui prin solicitarea anumitor aspecte ale activității cognitive.

Fenomenul depistat de R. Rozental e cunoscut în psihologie sub numele de „efectul lui Pigmalion”. Așa cum Pigmalion a înviat-o pe Galateia, statuia creată de el, cu forța iubirii sale, cadrul didactic „învie” capacitățile unui elev cu creditul de încredere pe care i-l acordă. Considerând că un elev este responsabil, capabil și motivat să învețe și dând de înțeles această atitudine elevului, creăm premise pentru ca acesta să devină cu adevărat responsabil, capabil și motivat. Totodată, atitudinile noastre pesimiste vor avea și efectul corespunzător, formând baza unui complex de inferioritate.

Deci, încurajarea este o parte importantă a comunicării pedagogice care solicită atenția și efortul profesorului. Există anumite caracteristici ale încurajării eficiente și neeficiente; examinarea lor atentă și antrenarea vor permite profesorului să realizeze încurajarea eficientă în situațiile de comunicare cu elevii, dar și în rolul de părinți, cu propriii copii.

Comunicarea educațională conține *elemente conștientizate*, atunci când cadrul didactic special inițiază situații și acte de comunicare direct sau indirect orientate spre formarea personalității elevului sau a relațiilor interpersonale. Aceste situații și acte de comunicare sunt percepute de profesor ca activități de influență asupra elevului. Spre exemplu, dirigintele pregătește special și discută cu elevul planurile lui profesionale.

Totodată, comunicarea educațională conține și *elemente neconștientizate*, pe care profesorul nu le percepe ca acțiuni pedagogice, de formare. Acestea sunt deprinderi care se manifestă în comunicarea verbală sau nonverbală, prin stereotipuri sau seturi psihologice și alte efecte ale percepției interpersonale, discutate anterior. Spre exemplu, atribuirea unor cauze și motive conduitei elevului în toate situațiile.

Altfel spus, conștient sau inconștient, voluntar sau involuntar, orice act de comunicare în acțiunea dintre profesor și elev este și un act de influență reciprocă, ca acțiune cu valoare formativă.

Parafrazându-l pe un vestit cercetător în domeniul comunicării, P. Watzlawick, care spune „Este imposibil să nu comunicii”, despre comunicarea educațională se poate spune: „Este imposibil, comunicând, să nu educi”.

Din punctul de vedere al participanților, într-un act concret de comunicare se poate evidenția *comunicarea în diadă* și *comunicarea frontală*. În primul caz cadrul didactic comunică cu un elev; în al doilea – cu clasa, sau cu grupul de elevi. Aceste două modalități de comunicare se deosebesc și solicită capacități comunicative diferite. Ele îndeplinesc și funcții diferite. Spre exemplu, cunoașterea bună a unui elev, acordarea ajutorului, atunci când elevul trebuie să se clarifice în atitudinile sale nu se potrivește cu comunicarea frontală. Schimbul de informație, anunțurile, explicațiile referitor la organizarea învățării sunt obiectul comunicării frontale. Un învățător va trebui să îmbine abilitățile necesare ambelor modalități, cu atât mai mult că în procesul de învățământ ele nu decurg separat, ci se îmbină una cu alta: la una și aceeași lecție episoadele de comunicare frontală se schimbă permanent cu comunicarea în diadă.

Una dintre caracteristicile specifice ale comunicării pedagogice este *conținutul ei dublu determinat*: unul dintre factorii determinanți este structura personalității, particularitățile psihologice ale cadrului didactic și ale elevului – interacțiunea subiect-obiect. Al doilea factor este disciplina școlară (fizica, matematica, psihologia), conținuturile

obiective ale științei corespunzătoare. Comunicarea subiect-subiect este mediată de disciplina școlară. Învățarea prin comunicare, învățarea euristică sunt tipice în acest sens. Aspectul acesta al comunicării educaționale este consemnat prin termenul *comunicare didactică – interacțiune orientată spre descoperirea sensului noțiunilor științifice, formarea atitudinilor, a capacităților, a competențelor școlare*.

## 5. Blocaje ale comunicării didactice

Comunicarea didactică beneficiază din plin de atuurile pe care particularitățile clasei școlare le oferă: grup organizat, niveluri intelective, atitudinale și de interese aproximativ egale, monitorizare permanentă din partea unor persoane autorizate și competente. Având în vedere aceste aspecte, comunicarea didactică ar trebui să fie una dintre formele cele mai performante ale comunicării. Însă în practica educațională s-a constatat de nenumărate ori că în planul relației educaționale apar destule obstacole.

Observația curentă și simțul comun ne atrag atenția asupra faptului că barierele care stau în fața oricărei comunicări (deci și a comunicării didactice) sunt de o mare diversitate: nu putem comunica cu un elev pentru că este obosit și bolnav, pentru că are dificultăți de concentrare, pentru că are un vocabular sărac, pentru că este marginalizat de colegi, pentru că se crede persecutat de profesor etc. O încercare de sistematizare a blocajelor comunicării didactice trebuie să ia în considerare elementele structurale ale comunicării. Comunicarea didactică este o relație între un emițător (în general, reprezentat de profesor) și un receptor (în general, reprezentat de elev), în interiorul căreia un mesaj (o informație) circulă de la unul la celălalt prin intermediul unui canal. Orice disonanță în raport cu funcționarea normală în cazul fiecăruia dintre aceste elemente poate constitui un obstacol în calea realizării unei comunicări didactice cât mai eficiente. Am putea propune drept criteriu de sistematizare a blocajelor comunicării didactice natura elementului structural afectat într-o relație de comunicare. Așadar, vom distinge:

- 1) blocaje determinate de caracteristicile persoanei angajate în comunicarea didactică (profesorul pe de o parte, elevul pe de alta);
- 2) blocaje determinate de relațiile social-valorice existente între participanții la relația de comunicare didactică;
- 3) blocaje determinate de canalul de transmisie;
- 4) blocaje determinate de particularitățile domeniului în care se realizează comunicarea didactică.

### 1. Caracteristicile persoanei și comunicarea didactică

Orice individ care comunică este direct implicat în situația de comunicare, angajându-se în ea cu toată personalitatea sa și cu propriul sistem de nevoi care îi determină motivațiile. E firesc să ne gândim că atât elementele de personalitate ale profesorului, cât și cele ale elevului sunt factori psihologici care își pun amprenta asupra relației de comunicare dintre cei doi actori. Atunci când vorbim despre caracteristicile persoanelor care comunică, am putea avea în vedere și anumite probleme de ordin fizic și fiziologic (diferite deficiențe senzoriale, oboseala, surmenajul), care pot produce distorsiuni în comunicarea didactică. Nu ne vom opri asupra acestor aspecte, însă este evident că profesorul trebuie să cunoască problemele de această natură cu care se confruntă unii elevi și să țină seama de ele în stabilirea relației de comunicare cu aceștia.

Este interesant însă să urmărim modul în care pot interveni factorii psihologici, îndeosebi factorii de personalitate, în perturbarea comunicării profesor-elev. Profesorul exprimă în relația de comunicare cu elevul modul său de a fi, atitudinile și interesele sale, obișnuințele și stereotipurile, gradul de deschidere către partener, încărcătura afectivă, umorul, agreabilitatea etc. Calitatea relației are de suferit dacă profesorul prezintă trăsături de personalitate negative. Trăsături precum superficialitatea, narcisismul, agresivitatea (verbală, gestuală), cinismul, încăpățânarea, apatia, indiferența, rigiditatea, autoritarismul pot determina distorsiuni ale mesajului și pot conduce chiar la blocarea comunicării (Săucan, 1999, p. 117). Elevii apreciază în mod deosebit la profesori amabilitatea, deschiderea, capacitatea de a înțelege problemele lor, dorința de a ajuta, stăpânirea de sine și detestă sarcasmul, spiritul de dominație, ironia mușcătoare. Să ne închipuim un elev timid, emotiv, ascultat la lecție de un profesor dominator și cinic. Este evident că el va percepe situația ca amenințătoare și, chiar în condițiile unei bune pregătiri, elevul s-ar putea să nu fie capabil să urmărească întrebările profesorului și, în consecință, să nu poată da răspunsurile adecvate. Relația de comunicare profesor-elev este afectată dacă elevul se simte amenințat, luat peste picior, ridiculizat.

Pe de altă parte, și elevul se angajează în relația de comunicare cu anumite trăsături de personalitate ce trebuie luate în considerare de profesor. Mai cu seamă diferențele pe linia introversiune-extraversiune sunt determinante în comunicare. Introvertiții, orientați către sine și către relație, nu acceptă și nu se angajează cu adevărat într-o sarcină decât dacă relația este pozitivă. Cu alte cuvinte, pentru un elev introvertit, premisa pentru o bună comunicare cu profesorul o reprezintă încărcătura afectivă pozitivă a relației profesor-elev. Acești elevi au mai multă nevoie decât alții de valorizare, de recunoașterea muncii lor din partea profesorului. Altfel, se obțin atitudini de retragere, evitare sau chiar de opoziție, pentru că elevul

se va considera neînțeles de profesorul său. În același timp, extravertiții, orientați către acțiune, se preocupă mai puțin de persoane, de relații și de profunzimea acestora. În aceste condiții, elevii extravertiți se adaptează mai ușor diferitelor stiluri de comunicare, sunt mai receptivi la dialogul propus de profesor, inițiază ei înșiși acte de comunicare, ceea ce face ca misiunea profesorului să fie relativ mai ușoară în privința comunicării cu acești elevi.

Referindu-se la obstacolele determinate de caracteristicile persoanei care intră într-o relație de comunicare cu alta, o serie de studii (Hannoun, 1996; Limbos, 1990) au atras atenția asupra **atitudinii individualiste/ egocentrice**. Atitudinea și comportamentul individualist, egocentric înseamnă o centrare excesivă a individului asupra lui însuși, asupra acțiunilor sale și asupra rezultatelor lor, indiferent de sau chiar în disprețul celorlalți și al atitudinilor lor. În viziunea lui Edouard Limbos (1990, p. 46), individualismul și egocentrismul ar însemna:

1. întoarcere totală către sine în mod mai mult spontan decât organizat;
2. manifestarea evidentă a unui egoism concretizat în căutarea voită și calculată a satisfacțiilor personale;
3. anumită insensibilitate, concretizată în indiferența față de evenimentele exterioare și față de nedreptățile în legătură cu cei din jur.

Ne dăm seama că atitudinile și comportamentele individualiste, egocentrismul în general, reprezintă un obstacol serios în calea comunicării. Dialogul cu individul centrat pe sine însuși devine greoi, dacă nu chiar imposibil. Consecințele atitudinii egocentrice pot fi determinate și pentru nivelul comunicării didactice. În primul rând, atitudinea egocentrică este însoțită aproape întotdeauna de o **falsă cunoaștere de sine**. Cine se vede numai pe sine și nu se compară cu ceilalți nu poate avea o imagine reală a calităților și defectelor sale. Or, a intra în relație de comunicare cu ceilalți presupune o cunoaștere adecvată a posibilităților și limitelor proprii. În al doilea rând, atitudinea egocentrică aduce cu sine o **exacerbare a sinelui**. Pentru individualist, tot ceea ce gândește, tot ceea ce spune și tot ceea ce face este bun și nu poate fi pus în discuție. De aici, o redusă disponibilitate de dialog. În al treilea rând, atitudinea egocentrică este însoțită de **neîncrederea în ceilalți**. Indiferența este dublată, de multe ori, de lipsa de încredere în alții, de considerarea lor ca fiind incompetenți sau neînsemnați. Această lipsă de încredere își are expresia într-o slabă cooperare cu membrii grupului și, uneori, într-o marginalizare a persoanei individualiste de către grup.

## 2. Relațiile social-valorice în comunicarea didactică

Cea de-a doua categorie de obstacole își are originea în relațiile interindividuale dintre participanții la relația de comunicare didactică. În primul rând, trebuie să

remarcăm faptul că între profesor și elevul său regăsim în permanență o **relație de autoritate**: profesorul este considerat autoritatea cognitivă (epistemică) în desfășurarea actului didactic în general și a comunicării didactice în special. Autoritatea cognitivă e autoritatea celui care știe mai mult într-un domeniu. Relația de autoritate în comunicarea didactică nu se manifestă numai între elev și profesor, ci și între elevii aceleiași clase: unii elevi știu mai mult la anumite materii, motiv pentru care sunt considerați „autorități” în domeniu.

Ce influență are autoritatea asupra eficientizării relației de comunicare didactică? Statutul acestei influențe este ambivalent. De multe ori, autoritatea e un instrument al dinamizării și al eficientizării comunicării didactice. Recunoscând în profesor (și, de asemenea, în unii colegi) autoritatea cognitivă într-un domeniu, elevii vor avea tendința de a intra în relație de comunicare cu acesta, pentru a se informa în legătură cu anumite probleme, pentru a clarifica anumite concepte etc. A recunoaște o autoritate înseamnă, în ultimă instanță, a indica sursa din care te poți documenta într-un domeniu. Aceasta este tendința naturală, firească într-o relație de cunoaștere. Însă putem constata cu ușurință că autoritatea și recunoașterea ei sunt și sursa unor distorsiuni pe traiectul comunicării didactice. Considerarea profesorului drept o autoritate de necontestat la disciplina sa face ca tot ceea ce spune el să fie luat **ad litteram**, fără a se recurge la analize și evaluări proprii. Avem de-a face cu o atenuare până la anulare a spiritului critic atât de necesar oricărei comunicări, și cu atât mai mult comunicării didactice. Fără manifestarea spiritului critic este imposibilă orice comunicare între interlocutori, mai ales când aceasta este de natură argumentativă. Posibilitatea comunicării cu celălalt este dată de posibilitatea punerii la îndoială a cel puțin uneia dintre opiniile exprimate. Or, dacă această posibilitate este anulată, în calea comunicării didactice se interpune un serios obstacol, care provine din natura relației (sau poziționării) celor doi participanți la actul comunicării didactice.

În privința relației de autoritate profesor-elev, trebuie să menționăm și faptul că ea este dedublată: pe de o parte, avem de-a face cu o **relație de autoritate cognitivă**, epistemică (profesorul este cel care știe mai mult în raport cu elevul său), și, pe de altă parte, se instituie o **relație de autoritate deontică** (profesorul îndeplinește o funcție în raport cu elevul, poate să dea ordine și să decidă sancțiuni dacă ordinele nu sunt îndeplinite). Constatăm că între profesor și elev se insinuează și o **relație de putere**: profesorul este purtătorul puterii, în timp ce elevul este destinatarul puterii. Dacă elevul resimte autoritatea profesorului său ca apăsătoare, ca dominatoare, el se va simți amenințat, va resimți teamă și nu va reuși să recepționeze în cele mai bune condiții mesajele

profesorului. Relația profesor-elev trebuie să fie astfel structurată încât elevul să îndrăznească să acționeze în prezența profesorului, să coopereze cu el, să răspundă la întrebări, să pună, la rândul său, întrebări, să formuleze opinii și interpretări personale, să adopte o poziție critică atunci când situația o impune.

O a doua categorie de obstacole, dincolo de cele determinate de autoritate, provin din *natura relațiilor valorice* pe care participanții la relația de comunicare didactică le întrețin. Fiecare dintre actorii relației de comunicare vine cu un câmp valoric amplu și de mare complexitate. În măsura în care aceste câmpuri valorice sunt în consens, în concordanță, și sunt de natură pozitivă în raport cu finalitățile actului didactic (în sensul că participanții împărtășesc, în general, aceleași valori, pe care le și promovează și care concură la îndeplinirea scopurilor educației), atunci ele creează un climat favorabil pentru derularea comunicării didactice. Există însă și situații în care aceste câmpuri valorice sunt în disonanță, în dezacord. În aceste condiții, conflictul valoric reprezintă un obstacol în calea unei bune comunicări didactice.

Într-o societate în care normele și valorile morale sunt destul de amestecate și de confuze, este foarte ușor să apară disonanțe, conflicte valorice între profesori și elevi în planul valorilor morale. De multe ori, aceste conflicte își au originea în mediul familial din care provine elevul, în mediul cultural în care a fost crescut și educat. Dacă profesorul nu ține seama de diversitatea valorilor particulare la care aderă elevii și nu va încerca să realizeze o comunicare în vederea unui acord posibil, a unei înțelegeri a valorilor autentice, atunci receptarea mesajelor va avea mult de suferit. Conflictul poate să apară și la nivelul valorilor vieții în comun; în general, tânără generație este adepta unei libertăți maxime de gândire și acțiune. În același timp, școala, educația rămân opere de nivelare, de conformism, de dirijare socială, care pun accentul pe acțiunile normate și pe respectarea normelor. Or, astfel de cerințe sunt resimțite cel mai adesea ca atentate la libertățile individului, ca restricționări ale liberei inițiative individuale. Reacția față de regulamentele școlare, față de uniforme, față de ierarhiile stabilite constituie expresii ale conflictului valoric manifestat între participanții la actul de comunicare didactică pe linia normativității. Relația dialogică profesor-elev este profund afectată atunci când elevul percepe cerințele școlare ca strategii de constrângere a individului pentru a adopta anumite comportamente.

Am putea adăuga la această categorie de blocaje ale comunicării și *stereotipurile*. Orice individ acționează, conștient sau nu, conform unui anumit număr de prejudecăți și stereotipuri sociale. În percepția noastră despre celălalt exploatăm, în mod frecvent, mai mult informațiile care țin de apartenența lui la o categorie, la un grup, decât de individul

aflat în fața noastră. Acest lucru face ca reacțiile față de interlocutor, interpretarea informațiilor, precum și natura relației pe care o stabilim cu acesta să fie afectate de stereotipurile la care ne raportăm în mod inconștient.

Stereotipurile cu privire la o minoritate etnică, stereotipurile rasiale, stereotipurile profesionale, stereotipurile sexuale, stereotipurile cu privire la frumusețea fizică ne determină să dezvoltăm anumite așteptări cu privire la comportamentul și reacțiile interlocutorului și să realizăm comunicarea în acord cu aceste așteptări. Stereotipul etnic îl poate determina, de exemplu, pe un profesor să fie mai distant, mai rece, să comunice mai puțin, să ofere mai puține explicații copiilor rromi. Poate interveni, în această situație, și ceea ce s-a numit în literatura de specialitate „profeția autoîmplinită”, în sensul că așteptările stereotipe ale celui care comunică îl determină să adopte o atitudine care suscită din partea interlocutorului un comportament ce îi confirmă așteptările. Cercul vicios se poate sparge numai dacă persoana-țintă este conștientă de așteptările observatorului (și se va strădui să le infirme dacă ele sunt negative) sau dacă are o concepție fermă despre propria personalitate și nu se lasă influențată de atitudinea și comportamentul acestuia.

### 3. Blocaje determinate de canalele de transmisie

Comunicarea didactică se realizează cu ajutorul tuturor formelor de limbaj: verbal, paraverbal și nonverbal. Fără a neglija rolul și importanța ultimelor două forme, nu putem să nu subliniem că cel puțin dimensiunea informativă sau argumentativă a cunoașterii se constituie cu ajutorul limbajului verbal. De aceea, orice distorsiuni la acest nivel devin blocaje ale comunicării. Obstacolele din perspectiva limbajului pot avea surse multiple. Să ne reamintim faptul că limbajul este un sistem de semne care funcționează ca un vehicul pentru transferul de informații de la un individ la altul. Pentru ca semnele să poată îndeplini această funcție de transferabilitate, este necesar ca ele să îndeplinească o serie de condiții: să fie purtătoare ale unui sens (modalitatea prin care un obiect este adus la cunoștința receptorului) și să trimită la o referință (realitatea pe care sensul o aduce la cunoștința receptorului).

O primă categorie de obstacole asumate pe linia sensului și referinței ține de faptul că elevul nu se află, de multe ori, în posesia sensului exact și a referinței adecvate în cazul unui anumit termen, motiv pentru care el utilizează termenul în mod incorect, iar comunicarea este afectată. E ca și cum ai încerca să folosești o limbă străină pe care o cunoști foarte puțin. În acest caz, sarcina cadrului didactic este aceea de a determina pentru elevul în cauză sensul (înțelesul) termenului și referința (realitatea) desemnată prin termen. În general vorbind, amplitudinea vocabularului elevului este o condiție a

unei comunicări didactice eficiente, în timp ce un vocabular sărac este o piedică în derularea acestei comunicări.

Sunt și situații în care incapacitatea utilizării exacte a sensului unui termen este dată de specificitatea limbajului natural: ambiguitatea generată de polisemia termenilor. Există în limba română destui termeni care au mai multe înțelesuri și trimit la mai multe referințe, iar comunicarea poate fi blocată din cauza ambiguității lor. Sarcina profesorului este aceea de a-l pune pe elev să descopere sensul corect și referința adecvată, prin identificarea sensului în funcție de context. Tatiana Slama-Cazacu atrage atenția asupra faptului că cel care precizează sensul (mai ales pentru substantive, verbe, adjective, unori adverbe, care sunt în genere polisemice) este contextul: „El indică în primul rând direcția pe care trebuie s-o urmeze interlocutorul spre a înțelege, adică „atrage” una dintre semnificațiile consacrate și alege dintre aceste nuanțe pe aceea care corespunde necesităților momentului (...). Dintr-un anumit punct de vedere se poate spune despre context că este diacritic, el decidând asupra direcției în care trebuie căutată semnificația unui anumit cuvânt” (Slama-Cazacu, 1999, p. 122).

Pe anumite trepte ale școlarității, odată cu îmbogățirea sensibilă a vocabularului și cu creșterea abilității elevului de a-l mânui, se amplifică sursele ambiguității limbajului și, odată cu ele, natura obstacolelor care stau în fața comunicării didactice. Este vorba de impedimentele determinate de utilizarea figurilor și a procedurilor retorice în procesul comunicării. Fără a intra în detalii, subliniem că utilizarea persuasivă a figurilor și procedurilor retorice se bazează pe distincția dintre sensul propriu și sensul figurat ale termenilor. În enunțul „Noul serviciu este o povară pentru viața de student a Mariei”, termenul „povară” e utilizat în sensul propriu, în timp ce în enunțul „Grea povară este și fericirea pe capul omului” același termen e folosit în sensul figurat. Or, la anumite niveluri ale școlarității, distincția dintre sensul propriu și sensul figurat ale termenilor și, mai ales, recunoașterea lor în actele de comunicare este destul de dificilă. Nu e mai puțin adevărat că, atunci când stăpânești arta utilizării figurative a limbajului, comunicarea didactică este una dintre cele mai spectaculoase și mai performante. Destule figuri și procedee retorice se pot manifesta ca obstacole ale comunicării didactice: alegoria, aluzia, antifraza, calamburul, eufemismul, metafora, oximoronul, parabola, personificarea, ironia.

Lingviștii atrag atenția asupra situațiilor în care obstrucționarea comunicării se produce din cauza folosirii unor cuvinte necunoscute de către destinatari (termeni străini, termeni tehnici etc.). În ultimii ani ne-am confruntat cu o adevărată invazie de termeni străini (împrumutați mai ales din limba engleză) ce apar în discursurile politice, economice, în mass-media și în spoturile publicitare. Acești termeni sunt incluși în mesaje

adresate nu unor specialiști, ci maselor largi, ceea ce face ca mesajul respectiv să devină, intenționat sau nu, un adevărat instrument de manipulare, în măsura în care orice cuvânt neînțeles bine contribuie la mascarea unor realități (Slama-Cazacu, 1999). Bombardați zilnic cu termeni de genul „antamare”, „briefing”, „staff”, „target”, „second hand”, „trend”, există riscul preluării mecanice și al utilizării lor atât de către profesori, cât și de către elevi fără timp pentru asimilare și înțelegere corectă. Trebuie să remarcăm aici enorma influență a televiziunii și a presei în impunerea unor asemenea termeni. Consecința utilizării lor este în primul rând un blocaj al comunicării, deoarece chiar și cunoscătorii limbilor din care sunt preluați pot fi uneori derutați de construcțiile lexicale rezultate. Pentru profesor, preocupat de efectul comunicării sale din punctul de vedere al înțelegerii complete, este extrem de important să ofere un model de stăpânire și folosire a limbii române, evitând vorbirea „pășărească”, noncomunicațională, pe care T. Slama-Cazacu a numit-o „noua limbă de lemn”.

#### 4. Blocajele comunicării determinate de natura domeniului cognitiv

Este cunoscut faptul că domeniile de cunoaștere cu care ia contact elevul pe parcursul școlarizării se diversifică de la primele trepte ale educației și până la cele din urmă. Această diversificare are ca rezultat și o anumită specializare a cunoașterii, astfel încât, la anumite niveluri, cunoașterea nu mai este accesibilă prin intermediul limbajului comun, motiv pentru care și facilitatea comunicării didactice depinde de domeniu. La anumite discipline de învățământ (de exemplu, la matematică, fizică, chimie), cunoașterea specializată se concretizează în teorii și sisteme ce recurg la *limbaje artificiale* în măsură să asigure cu o mai mare exactitate transferul conținutului informațional de la un individ la altul. Comunicarea se realizează în bune condițiuni la astfel de discipline numai dacă participanții stăpânesc foarte bine sensurile practic operaționale ale semnelor unui asemenea limbaj: regula semnului, în acest caz, îți spune doar ce poți să faci cu semnul în interiorul domeniului cognitiv respectiv. Dacă această exigență nu este îndeplinită, atunci comunicarea nu poate avea loc.

Să remarcăm faptul că abilitatea în comunicare la aceste discipline presupune din partea elevului satisfacerea simultană a două condiții: condiția de *competență cognitivă* (elevul trebuie să înțeleagă fenomenele, procesele sau relațiile pe care le exprimă limbajul într-un domeniu cognitiv specializat) și condiția de *competență lingvistică* (elevul trebuie să stăpânească sistemul de semne specializat, prin intermediul căruia sunt exprimate și receptate procesele domeniului). Îndeplinirea celor două exigențe este o sarcină destul de grea, ceea ce face ca unele dificultăți de comunicare ale profesorului cu elevii săi să-și afle originea chiar aici. De asemenea, poate că dificultățile de comunicare în

domeniile menționate vin și din **exigența maximală a exactității limbajului utilizat în dezvăluirea cunoașterii specializate**. În astfel de discipline nu se poate aproxima: nu știi exact despre ce e vorba, nu poți comunica.

Există discipline de învățământ și domenii ale cunoașterii (psihologie, filosofie, sociologie), în care dificultățile de comunicare își au originea în promovarea unei **cunoașteri de maximă generalitate și abstracțiune**. Ele sunt tot construcții mai mult sau mai puțin ideale, care vizează proiecții cu privire la ceea ce trebuie să fie lumea sau anumite sectoare ale ei. Este de remarcat faptul că aceste proiecții se realizează cu ajutorul limbajului natural. O primă dificultate în actul comunicării didactice vine tocmai din această direcție: sensurile și semnificațiile la care trimit unii termeni în limbajul comun sunt total diferite de sensul lor științific. În acest caz apare fenomenul de **interferență a sensurilor**, cunoscut și în psihologie, și în filosofie ca un impediment serios în utilizarea limbajului (Sălăvăstru, 1999).

Ce-i de făcut? Evident că principala condiție este asumarea de către elev a sensurilor specializate ale termenilor, iar sarcina profesorului este de a recurge la diferite proceduri de introducere a sensului și de identificare a referinței (definiție, explicație, descriere). Există și în această privință numeroase dificultăți care de această dată sunt generate de **maxima permisivitate a ambiguității** de care beneficiază conceptele acestor discipline.

## 6. Reguli de eficientizare a comunicării didactice

O discuție asupra condițiilor de eficiență a comunicării didactice trebuie să aibă în vedere ansamblul elementelor componente ale actului comunicațional (emițător, receptor, cod, mesaj, canal de comunicare, feedback). Este imperativă preocuparea pentru analiza condițiilor care fac posibilă o comunicare „ideală”, adică o comunicare cu cât mai puțină pierdere de informație și cu satisfacție deplină pentru parteneri. A fi profesor înseamnă nu doar a poseda cunoștințe de specialitate, ci și a avea capacitatea de a le transpune și traduce didactic, adică posibilitatea de a ști ce, cât, cum, în ce fel, cui oferi.

1) O primă categorie de exigențe ale eficientizării comunicării didactice se referă la **calitatea mesajului** transmis de profesor elevului. Într-o relație de comunicare didactică are loc un schimb (transfer) de informație. Aceste informații constituie ceea ce numim mesajul actului comunicativ. Exigența cere, în acest caz, ca **mesajul receptat de elev să fie identic cu (sau cel puțin foarte apropiat de) mesajul pe care l-a intenționat profesorul**

prin comunicarea produsă. Dacă lucrurile nu se petrec astfel, atunci înseamnă că fiecare vorbește despre altceva, iar comunicarea dorită de locutor rămâne doar o iluzie. Într-unul dintre Dialogurile sale Platon a vorbit despre un „dialog al surzilor”, în situația în care fiecare participant la relația dialogică înțelege altceva și argumentează în funcție de acest înțeles. În logică, această anomalie a argumentării și a comunicării în genere este cunoscută sub numele unui sofism clasic: *ignoratio elenchi* („ignorarea temei”).

Cauzele care determină distorsionarea mesajului de la emițător la receptor sunt multiple și diversificate, și mare parte dintre ele se regăsesc în secțiunea destinată blocajelor comunicării didactice (natura autorității, natura relațiilor valorice, ambiguitatea limbajului, utilizarea procedurilor retorice, incapacitatea distingerii între sensul propriu și sensul figurat etc.). În construcția discursivă de tip didactic, exigența menținerii identității mesajului în trecerea informației de la emițător la receptor înseamnă:

- asigurarea unui **înalt grad de receptabilitate** secvențelor discursive, prin utilizarea termenilor adecvați, a căror semnificație este cunoscută de elevi, alegerea celor mai convingătoare argumente în susținerea sau respingerea unei idei, asumarea unor explicații adecvate, care să aibă drept rezultat înțelegerea unor procese, situații, relații;
- asigurarea unei **coroborări și echilibrări** între mijloacele logico-discursive utilizate, astfel încât raționalitatea discursivă să devină constrângătoare în îndeplinirea scopului comunicării didactice: tehnici de argumentare adecvate scopului urmărit (inductive, deductive, analogice), proceduri argumentative susceptibile să producă modificările cognitive și atitudinale dezirabile în raport cu idealul educațional.

De exemplu, pentru a fi bine receptat, demersul discursiv al profesorului trebuie să conțină atât date, fapte, observații, experiențe din viața cotidiană, cât și explicații, interpretări, argumente care să permită elevului să distingă între faptul brut și faptul științific. O greșeală frecvent întâlnită în discursurile didactice este menținerea la un nivel constant de abstractizare, fie prea ridicat, fie prea scăzut. Cu alte cuvinte, sunt destui profesori care își construiesc discursul la un nivel ridicat de abstractizare (cel al definițiilor, legilor, modelelor teoretice) și mențin acest nivel în mod constant pe parcursul lecțiilor, fără a coborî la niveluri inferioare care să exemplifice și să concretizeze ideile expuse.

Un asemenea discurs poate îngreuna înțelegerea cunoștințelor transmise și distorsionează mai mult sau mai puțin mesajul comunicării didactice. Se pot întâlni și situații inverse, când discursul profesorului conține informații la un nivel scăzut de abstractizare (exemple, experiențe de viață, observații), fără ca apoi aceste informații să fie utilizate

drept suport pentru conceptualizări. Ancorarea discursului la nivelul observațiilor și al descrierilor îi va reține pe elevi la stadiul conceptelor figurale, în care informația este asociată unui model intuitiv sau unui exemplu. Trebuie să subliniem aici și faptul că asemenea atitudini și instanțieri sunt mult facilitate de natura domeniului sau disciplinei la care se propune discursul didactic. Există discipline la care tendința spre abstractizare, respectiv spre factualizare este mult mai accentuată decât la altele.

Prin discurs, profesorul urmărește să influențeze auditoriul-clasă, să-l convingă și să-l persuadeze. Ce trebuie să conțină un mesaj și cum trebuie să fie el transmis pentru ca impactul persuasiv asupra subiectului receptor să fie atât de puternic, încât să provoace o schimbare atitudinală? Prezentăm mai jos câteva elemente care trebuie luate în considerare de profesor atunci când construiește un discurs argumentativ:

✓ **Imaginea** pe care și-a format-o asupra auditoriului-clasă trebuie să fie cât mai apropiată de realitate, deoarece numai o bună cunoaștere a acelor în fața cărora vorbești îți dă posibilitatea construirii discursului didactic adaptat la cerințele auditoriului. Crearea unei imagini adecvate este rezultatul experienței și al contactului direct cu clasa de elevi, ceea ce permite evaluarea exactă a valorilor pe care aceștia le acceptă, a credințelor pe care le au, a atitudinilor sau prejudecăților cu care pot întâmpina o intervenție didactică. În raport cu imaginea pe care profesorul o are despre auditoriul-clasă, el își va alege instrumentele necesare construirii discursului didactic: limbajul potrivit, tehnicile discursive cele mai profitabile, tipurile de argumente cele mai puternice în situația dată. Imaginea neadecvată cu privire la auditoriul-clasă poate compromite comunicarea didactică și actul educațional în ansamblul său. Aceasta din urmă poate avea ca obiect fie fondul cognitiv al elevului (profesorul nu-și dă seama de nivelul de cunoștințe al elevului), fie tonalitatea afectivă a auditoriului (profesorul nu cunoaște starea afectivă dominantă a auditoriului), fie reacția atitudinală a elevului (profesorul nu cunoaște „poziția” clasei față de propria persoană, de tema tratată, de procedurile utilizate). Cu fiecare dintre aceste disonanțe se produce o distorsiune, un blocaj pe linia asumării și receptării mesajului discursului didactic.

✓ **Limbajul** în care este formulat un mesaj trebuie să poată fi receptat cu ușurință și înțeles de către elev. Claritatea mesajului se poate obține numai în condițiile în care sensurile termenilor sunt precise și sunt asumate de elevi. A fi clar în exprimare înseamnă, în primul rând, a dezvălui explicit înțelesurile, fie printr-o procedură logico-semantică (definiția), fie prin plasarea termenilor în contexte care precizează mai bine sensurile. Atunci când termenii utilizați sunt noi pentru auditoriu, sarcina emițătorului este de a-i defini în mod clar și distinct. Numai astfel elevul își însușește exact

terminologia de specialitate, nemaifiind nevoie de corecții ulterioare. Definirea termenilor încă de la prima lor introducere în expunere, folosirea unui limbaj clar, nuanțat, lipsit de ambiguități, dar și de obscurități reprezintă exigențe majore ale unei comunicări didactice eficiente.

✓ *Efectul persuasiunii* depinde de forța și tăria argumentelor. În mod cert, profesorul este interesat în comunicarea didactică nu doar ca mesajul să fie recepționat corect, conform intențiilor sale, dar și de forța cu care un astfel de mesaj acționează asupra receptorului. Forța unei comunicări se evaluează prin impactul pe care comunicarea îl are asupra auditoriului, prin consecințele practice pe care un asemenea impact le generează la receptor. Este deja un truism afirmația că efectul unei persuasiunii depinde de forța și tăria argumentelor. Pentru a-și asigura persuadarea, profesorul trebuie să facă apel la ceea ce-l impresionează mai mult pe elev. De exemplu, pentru a-l determina pe elev să nu mai fumeze, profesorul poate folosi argumente bazate pe fapte (prezentându-i o varietate de cazuri în care au fost contractate boli grave ca urmare a consumului de tutun) sau poate recurge la argumente bazate pe exemple (descriind modul în care el personal sau o persoană foarte cunoscută, de pildă o vedetă apreciată de elev, s-au lăsat de fumat). Argumentele aduse în fața auditoriului-clasă trebuie să aibă o raționalitate evidentă și, în același timp, să fie credibile, să fie în acord cu ceea ce elevii știu deja. Prezentarea întemeierilor de ordin rațional ale unei idei și susținerea lor într-o manieră adecvată generează la elevi convingerea că ideea respectivă este justă. Pe această bază, ei aderă la ea, o integrează în sistemul cognitiv și o promovează ulterior.

✓ *Adeziunea auditoriului-clasă* la argumentele unui mesaj este influențată – pozitiv sau negativ – de *gradul de credibilitate* al oratorului. Credibilitatea este mai mult o atitudine subiectivă a unui terț (în cazul nostru, a auditoriului-clasă) ce are ca obiect acceptarea sau respingerea unui individ, a unei teze, a unei situații. După Kant, credibilitatea este subiectiv suficientă pentru ca individul să desfășoare o acțiune, să-și asume o atitudine sau să exteriorizeze un sentiment, dar, din punct de vedere obiectiv, ea nu este suficientă pentru astfel de inițiative. Credibilitatea ca imagine pe care și-o formează receptorul cu privire la cel care susține o argumentare este determinată de următorii factori (Năstășel, Ursu, 1980):

- competența sursei în domeniul pe care îl abordează (dacă sursa, în speță profesorul, este considerată competentă, atunci gradul de credibilitate în rândul elevilor crește simțitor);
- gradul de încredere pe care îl inspiră sursa (chiar de la prima întâlnire unii oameni inspiră mai multă încredere, alții mai puțină);

- modalitatea de expunere a argumentelor;
- reputația de care se bucură oratorul în rândul publicului;
- impresia de sinceritate pe care o creează sursa;
- gradul în care receptorul identifică din mesaj similitudinea cu propriul său sistem de valori (sunt mai credibile acele argumente care nu contrazic valorile pe care receptorul le prețuiește și le promovează prin conduita sa);
- organizarea logică a mesajului.

Problema credibilității profesorului are o mare importanță în comunicarea didactică, pentru că gradul de receptivitate a mesajului, captarea auditoriului-clasă, atmosfera favorabilă sau defavorabilă sunt dependente de această credibilitate.

2) În comunicarea didactică, important este nu doar ce comunică profesorul, ci și modul în care o face. Forma în care se constituie discursul profesorului, arta lui de a susține în modul cel mai atractiv ideile pe care le expune reprezintă modalități importante de a spori eficiența comunicării didactice în îndeplinirea obiectivelor actului educațional. Nu întâmplător, unul dintre preceptele oratoriei tradiționale era și acela ca ideile mari să fie înfățișate într-o vorbire înălțătoare. Problema care se pune aici este aceea a **expresivității vorbirii**. Expresivitatea vorbirii este necesară tuturor celor care se exprimă în public. Dar ea este un imperativ categoric al profesorului, pentru simplul motiv că, în raport cu elevii săi și în conștiința acestora, el reprezintă un model de elocință și, nu de puține ori, este urmat întocmai din punctul de vedere al modului în care își rostește discursul. O vorbire expresivă este aceea în care există o concordanță între expresiile utilizate și tonalitatea afectiv-atiudinală a mesajului.

Expresivitatea comunicării didactice este întâi de toate o problemă de limbaj verbal. A fi expresiv înseamnă a alege cuvintele cele mai potrivite pentru a exprima sentimentele pe care vrei să le transmiți elevilor. Expresivitatea verbală este o cerință generală a comunicării didactice, deși, în actul practic al unei astfel de comunicări, preocuparea pentru îndeplinirea acestei cerințe e mai prezentă la anumite discipline. La disciplinele literare, de exemplu, există teme speciale, alocate chiar prin programele de învățământ, în care elevii studiază tehnicile de expresie utilizate în construcția discursurilor literare și nu doar. Are loc aici o îmbinare a studiului „modelelor de expresivitate”, concretizate în operele literare, cu încercări proprii de realizare a unor discursuri cât mai expresive. La alte discipline, expresivitatea rămâne un „joc secund”, alte cerințe, precum exactitatea, demonstrabilitatea, precizia, deductibilitatea, impunându-se ca semnificative în construcția discursului didactic. Așa se întâmplă la discipline ca matematica, fizica, chimia, unde avem de-a face cu o **expresivitate simbolică**.

Importanța expresivității vorbirii în comunicarea didactică vine și din faptul că forma discursului profesorului este primul element cu care elevul ia contact în demersul educațional. Înainte de a înțelege ideile pe care le vehiculează profesorul, elevul constată frumusețea vorbirii acestuia. Or, prima impresie are rolul acelei „captatio benevolentiae” din oratoria tradițională. În baza primei impresii, elevul te acceptă sau te respinge. Iar într-o comunicare didactică nu ne este indiferent „efectul de atmosferă” pe care îl degajă discursul propus în fața elevilor.

Expresivitatea vorbirii nu ține numai de dimensiunea limbajului verbal, întrucât unele elemente care aparțin de paralimbaj intervin pentru a amplifica sau, dimpotrivă, a diminua această expresivitate. Este vorba despre *ton, accent, viteza vorbirii, ritm, pauze, frazare, dicție, conturul melodic al vorbirii*. Impactul acestor elemente paralingvistice este foarte puternic. Felul în care e pronunțat un cuvânt îi poate conferi acestuia mai multe înțelesuri. Profesorii cei mai eficienți în comunicare sunt aceia care știu să folosească nu doar resursele limbii, ci și mijloacele de expresivitate lingvistică și extralingvistică specifice.

**Tonul** este o componentă importantă a limbajului paraverbal, care poate fi un adevărat comutator de sens. Un ton grav al profesorului îl conduce pe elev la concluzia că ideile vehiculate sunt foarte importante, esențiale pentru un demers cognitiv sau pentru unul atitudinal; în schimb, un ton ironic îl va determina pe elev să fie mai atent la chestiuni de nuanță, de finețe, de subtext, în general la ceea ce nu este spus în mod direct. Tatiana Slama-Cazacu afirmă că „dacă toți știm că se poate «citi printre rânduri», ar trebui să știm și să «ascultăm printre rânduri» – de fapt «printre sunete»” (Slama-Cazacu, 1999, p. 423). În același timp, trebuie spus că un rol important în descifrarea exactă a sensului sugerat prin intonație îl are **contextul**. Dacă intonația trebuie să fie moderată, dar precisă, absența expresivității intonației face ca spusele noastre să fie fără relief, metalice, liniare, monotone, greu de perceput și de înțeles.

**Accentul** este cel care semnalizează receptorului (auditoriului) ceea ce este esențial într-o comunicare. Este la îndemâna oricui să constate că, în orice comunicare, nu tot ceea ce spune oratorul are aceeași importanță pentru înțelegerea temei. Unele aspecte sunt mai importante, altele mai puțin importante. Primele constituie articulațiile nodale ale temei, cele din urmă – „urzeala” pe care se construiește din punct de vedere discursiv tema. Or, din perspectiva performanței unui discurs, datoria oratorului este aceea de a indica auditoriului ceea ce este esențial în discursul său în raport cu ceea ce este mai puțin important. Unul dintre instrumentele cu care oratorul face acest lucru (pe lângă indicarea directă, verbală) este și accentul. În cazul comunicării didactice, rolul

*profesorului este nu doar de a atrage atenția elevului asupra deosebirii dintre esențial și neesențial, ci și de a-i forma deprinderi de a sesiza el însuși aceste distincții într-un text.*

Și celelalte elemente ce țin de paraverbal – pauzele, debitul verbal, frazarea, dicția, conturul melodic al vorbirii – sunt importante pentru expresivitatea comunicării și contribuie la transmiterea exactă a sensurilor și semnificațiilor. Vorbirea grăbită, incomprehensibilă, ce apare deteriorată prin omiterea unor sunete sau suprapunerea unora, ca și vorbirea prea lentă, ezitantă, presărată cu elemente parazite („ăăă...”, dregerea vocii, ticuri verbale: „deci”, „așa”) pot afecta grav înțelegerea mesajului. Ar putea fi adăugate aici și politețea vocii, precum și a formulelor verbale de interacțiune socială. Un ton ridicat, răstit, ca și o vorbire neîngrijită, mormăită, neelegantă sunt, de asemenea, dăunătoare comunicării didactice.

Expresivitatea comunicării didactice este influențată și de elementele limbajului nonverbal utilizat. Ținuta fizică, expresivitatea feței, gesticulația profesorului pot stârni reverberații intelectuale sau afective elevilor. Mimica feței și gesturile mâinii acompaniază limbajul verbal, întregind sau prelungind semnificațiile cuvintelor. Un profesor care odată intrat în clasă se așază la catedră ori se „lipește” de tablă și rămâne acolo pe tot parcursul orei își diminuează mult din forța discursului și din expresivitatea comunicării. Și să nu uităm că, uneori, componentele nonverbale pot comunica mai multe informații ascultătorilor decât vorbirea. Acest lucru este evident atunci când sensul mesajului verbal intră în conflict cu cel nonverbal și paraverbal. De exemplu, un mesaj verbal laudativ de forma: „Ionescu, ai știut foarte bine lecția pentru astăzi!”, însoțit de un ton ironic, disprețuitor și de o mimică ce exprimă superioritatea îl vor determina pe Ionescu să ia în considerare mai mult mesajul nonverbal. Lucrurile sunt și mai grave atunci când verbal susținem importanța însușirii unor cunoștințe de către elevi, în timp ce paraverbal și nonverbal afirmăm contrariul.

3) Dezideratul unei comunicări didactice eficiente și integrale nu poate fi atins dacă ne situăm doar în perspectiva emițătorului (profesorului) și formulăm pentru acesta exigențe referitoare la adaptabilitatea în raport cu partenerul. La fel de important este să avem în vedere și educarea receptorului (elevului) în direcția însușirii corecte a mesajului. Se consideră că mesajul are o funcție psihologică bimodală: pe de o parte, desăvârșește acțiunea emițătorului și, pe de altă parte, stimulează receptarea. În ce ar consta această educare a elevului, astfel încât actul comunicațional să fie eficient?

Câteva elemente sunt esențiale pentru îndeplinirea dezideratelor unei comunicări didactice eficiente. În primul rând, elevii trebuie formați și educați în spiritul unei reale

*culturi a dialogului.* Aceasta înseamnă că elevul trebuie să conștientizeze faptul că dialogul cu celălalt este, în cvasimajoritatea cazurilor, o sursă semnificativă a cunoașterii științifice, estetice, morale etc. De aceea, școala ar trebui să cultive plăcerea de a comunica din dorința de a descoperi împreună cu alții adevărul lucrurilor. Această cultură a dialogului trebuie să fie reală, în sensul că elevul trebuie obișnuit cu situația de a propune puncte de vedere alternative la o idee avansată (de profesor, de colegi), cu necesitatea de a întemeia pe argumente punctele de vedere avansate și cu libertatea de a critica punctele de vedere ale celorlalți, în măsura în care probele în favoarea lor nu sunt concludente. Pe această bază, elevul trebuie să constate că dialogul didactic este o contrapunere de argumente și contraargumente și că, până la urmă, câștigă punctul de vedere al celui care prezintă argumentele cele mai puternice.

În al doilea rând, formarea unei culturi a dialogului înseamnă deschiderea elevului spre disputa cu ceilalți, cu convingerea că din această dispută atâta el, cât și ei vor ieși în câștig. Dar una este să ai disponibilitatea spre o cultură a dialogului și cu totul altceva să ai abilitatea de a pune în practică această cultură a dialogului. Din acest motiv, elevul trebuie introdus, prin participare directă, în tainele acelei arte de a purta bine dezbaterile. Dialectica la antici, argumentarea la moderni erau considerate arte bazate pe reguli bine stabilite, pe care fiecare participant trebuia să le respecte pentru ca polemica să poată avea loc.

Unele reguli ale dezbaterii sunt relativ simple, altele sunt mai complicate. Anumite reguli țin de acordul între parteneri (nu putem declanșa o dezbateră dacă nu suntem de acord măcar asupra unor chestiuni elementare: tema dezbaterii, forma ei, natura argumentelor), altele țin de libertatea de acțiune discursivă (într-o dezbateră, în principiu, libertatea ar trebui să fie maximală: toți sunt liberi să-i critice în mod întemeiat pe toți ceilalți); unele reguli au în vedere argumentele utilizate (argumentele trebuie să fie adevărate, credibile), altele se referă la tehnicile de raționare utilizate în timpul dezbaterilor (trebuie să uzăm numai de raționamente corecte, altfel cădem în sofisme), după cum nu puține sunt regulile care vizează acuratețea limbajului folosit într-o dezbateră (limbajul trebuie să fie accesibil, să nu fie vag sau obscur).

La toate acestea am putea adăuga faptul că elevul trebuie educat astfel încât să urmărească enunțul, să asculte partenerul de dialog, să apeleze la elemente ajutoare din context pentru a înțelege anumite cuvinte, să formuleze replici în legătură cu tema discuției, să pună întrebări, să favorizeze rețelele optime de comunicare. Eficiența comunicării depinde și de implicarea personală a elevului, de nevoia lui de cunoaștere. Elevii cu o nevoie de cunoaștere puternică se angajează cu plăcere într-o activitate cognitivă

intensă, de evaluare a conținutului semantic al mesajului, în timp ce elevii cu o nevoie de cunoaștere redusă evită să reflecteze prea mult asupra unei probleme sau să facă eforturi de pătrundere a înțeleșului. Poate că „incomunicabilitatea” profesor-elev despre care se vorbește atât ar dispărea dacă s-ar cunoaște toate resursele comunicării și s-ar încerca o educare a acestuia din urmă atât în privința emiterii, cât și în privința receptării sale.

4) O comunicare didactică eficientă nu poate exista în absența feedback-ului. Termenul **feedback**, împrumutat din vocabularul ciberneticii, înseamnă informație de revenire, verbală sau nonverbală, care permite emițătorului să știe dacă mesajul său a fost primit și cum a fost acesta receptat și înțeleș. În cvasimajoritatea formelor de comunicare, celui care propune un discurs nu îi este indiferent dacă discursul său a fost receptat întocmai sau, dimpotrivă, deformat. Din acest motiv, el este interesat să știe „reacția” auditoriului la conținutul său informațional, reacție din care, de cele mai multe ori, ne dăm seama cu destulă exactitate dacă discursul a fost receptat în intențiile sale inițiale sau nu. Cu atât mai mult, comunicarea de tip educațional se prezintă ca o interacțiune în care au loc schimburi informaționale și socioafective permanente, iar rolurile de emițător și receptor sunt jucate alternativ de profesor și elevi. Aici, relația de aferență inversă este mai mult decât necesară, deoarece, în funcție de modul în care elevul a receptat și înțeleș mesajul și în funcție de părerea pe care profesorul o are despre această înțelegere, se reglează și se reorientează actul comunicării didactice.

Această retroacțiune este atât de importantă, încât, dacă nu ținem seama de ea, întregul flux informațional se poate bloca. Jean-Claude Abric identifică patru funcții ale feedback-ului:

- a) funcția de control al înțelegerii, al receptării în bune condiții a mesajelor;
- b) funcția de adaptare a mesajului la caracteristicile actorilor, la dificultățile întâmpinate sau la alte evenimente ce presupun o modificare a conținutului sau a formei;
- c) funcția de reglare socială prin flexibilitatea rolurilor și a funcțiilor îndeplinite de diferiți actori, în măsură să faciliteze înțelegerea punctului de vedere al celuilalt și să ajute învățarea socială;
- d) funcția socioafectivă: existența feedback-ului determină creșterea sentimentelor de siguranță și de satisfacție ale interlocutorilor, creșterea motivației și acceptarea situației de comunicare (Jean-Claude Abric, 2002, p. 32).

În comunicarea didactică, feedback-ul apare ca fiind **comunicarea despre comunicare și învățare**. Această accepțiune se explică prin faptul că actul didactic impune existența a două feedback-uri diferite prin sens și funcții (R. Mucchielli, 1982, p. 25-29).

Primul feedback (F.B. I) aduce informații de la receptor la emițător și reglează activitatea de transmitere a informațiilor. Acest feedback îi este necesar emițătorului dacă vrea să știe în ce măsură a comunicat și ce trebuie să facă pentru a asigura comunicarea. De asemenea, el trebuie să dispună de o anumită flexibilitate, de o capacitate de adaptare, de abilitatea de a modifica mesajul emis pentru a ameliora recepția. Al doilea feedback (F.B. II) este unul caracteristic comunicării didactice. El se produce de la emițător la receptor și are drept scop reglarea activității de învățare.

Orice situație de instruire implică acest dublu feedback, pentru că profesorul este interesat să afle dacă mesajul său a fost recepționat și să ia eventuale măsuri de ameliorare a emisiei în cazul în care a constatat distorsiuni ori obstacole în comunicare. Feedback-ul cel mai natural și cel mai spontan este primit de profesor dacă își observă cu atenție elevii. Semnalele nonverbale sunt foarte numeroase și reprezintă pentru profesor primul indiciu al înțelegerii sau neînțelegerii mesajului. Orice profesor trebuie să știe să utilizeze ca sursă a feedback-ului canalele considerate fundamentale în comunicarea nonverbală: expresiile fețelor elevilor pot indica foarte bine gradul de interes al acestora în raport cu tema predată; „limbajul ochilor” aduce multe informații despre atenția cu care suntem urmăriți și ne asigură o monitorizare permanentă a recepției informației; „limbajul trupului” (gesturi, mișcări, poziții) constituie un mijloc important pentru a sesiza implicarea elevilor, interesul, dar și atitudinea acestora față de profesor, natura relațiilor interpersonale și chiar ceea ce s-a numit un „limbaj al timpului” (incluzând aici pauzele sau tăcerea), care poate, de asemenea, oferi informații despre recepția mesajului. Trebuie să precizăm aici faptul că niciunul dintre canalele (semnele) menționate nu reprezintă parametrul absolut care să ne asigure că mesajul a fost bine receptat sau nu. Informațiile furnizate trebuie interpretate în context și prin coroborarea tuturor indicilor, pentru a obține date cât mai apropiate de realitate. De aceea, profesorul care se concentrează asupra mesajului și nu ridică ochii din notițe sau stă cu spatele la clasă toată ora, scriind la tablă, va fi lipsit de un element foarte important al feedback-ului. Întrebările din lecție, chestionarea elevilor cu privire la înțelegerea mesajului reprezintă o altă modalitate prin care profesorul obține un feedback despre receptarea informației transmise.

Elevul dorește și el să primească o întărire, un mesaj de răspuns referitor la calitatea realizării sarcinilor de învățare. De aceea, aprecierile verbale ale profesorului ori aprecierile prin note reprezintă un stimul pentru ca elevul să se angajeze în continuare în situații de învățare. În absența acestui feedback, elevul va fi nesigur, derutat, frustrat și nemotivat. O sinteză a taxonomiei feedback-ului, extrem de utilă oricărui profesionist al școlii care dorește eficientizarea relației de comunicare cu elevul, ne este oferită de

Luminița Iacob (1998). Importanța receptării corecte a feedback-ului clasei și a oferirii unui feedback optim elevului este subliniată de Roger Mucchielli: „Privarea de feedback reduce învățarea la un discurs fără receptare, fără eficiență, frustrant pentru ambii parteneri, mai ales pentru elevi” (Roger Mucchielli, 1982, p. 37).

5) În psihologia socială este din ce în ce mai mult acreditată ideea că o comunicare interindividuală este determinată, înainte de toate, de tipul de relație existent între cele două persoane aflate în interacțiune. Această relație rezultă din atitudinile dezvoltate de cei doi interlocutori. Plecând de la tipologia atitudinilor interindividuale (atitudine de interpretare, de evaluare, de ajutor, de consiliere, interogativă, de comprehensiune), Jean-Claude Abric (2002) stabilește cinci reguli ale unei comunicări eficiente și de calitate:

- a) să asculți (adică să îți seama de punctul de vedere al celuilalt);
- b) să observi (adică să te interesezi de tot ceea ce se petrece în situația de comunicare);
- c) să analizezi (adică să degajezi elementele componente ale câmpului psihologic și social care îi determină pe indivizi);
- d) să te exprimi (adică să-ți spui punctul de vedere în funcție de interlocutor sau de natura obiectului comunicării);
- e) să controlezi (adică să urmărești calitatea și relevanța mesajului, precum și procesele care pot perturba transmisia).

Fiecare dintre aceste exigențe are o importanță aparte în comunicarea didactică, deoarece aceasta din urmă este, prin excelență, o comunicare de tip social ce se desfășoară în cadrul grupului. A-l asculta pe celălalt înseamnă a-ți forma o imagine adecvată despre ceea ce spune acesta. Condiția primordială a comunicării este ascultarea interlocutorului.

Pentru profesor, respectarea acestui ansamblu de exigențe ale unei comunicări didactice eficiente înseamnă a dispune de competență comunicațională. Arta (aptitudinea) de a comunica eficient în orice situație se numește *competență de comunicare*. Competența comunicațională presupune:

- cunoașterea influenței contextului asupra conținutului și formei comunicării și, pe această bază, adecvarea comportamentului comunicațional la contextul în care el se manifestă; competența este cea care ne spune, de exemplu, că într-un anumit context și cu un anumit auditoriu un subiect convine sau nu;
- cunoașterea regulilor comunicaționale, dar și abilitățile de implementare a acestor reguli; de exemplu, cunoașterea regulilor comportamentului nonverbal și capacitatea de a sesiza și descifra mesajele nonverbale;

- cunoașterea psihologiei individului, experiența relaționării interumane și o anumită abilitate socială care să permită evitarea capcanelor și a pericolelor;
- înțelegerea și însușirea culturii interlocutorului, deoarece principiile unei comunicări eficiente variază de la o cultură la alta; ceea ce se dovedește a fi eficient în contextul unei culturi poate fi ineficient în altă cultură.

În relația de comunicare, profesorul trebuie să-și asume rolul de o asemenea manieră, încât elevul să simtă că se dorește întâlnirea cu el ca persoană și ca partener de dialog. Situația care poate favoriza cel mai bine exprimarea elevului este aceea în care el nu se simte nici judecat, nici interpretat, nici sfătuit, nici manipulat prin întrebări.

Este o situație în care el se simte ascultat. A ști să asculți este caracteristica fundamentală a unei comunicări ce favorizează exprimarea celuilalt. Absența comunicării poate rezulta și din absența ascultării reale a interlocutorului.



#### Activități de învățare:

1. Caracterizați comunicarea educațională.
2. Analizați caracteristicile comunicării didactice.
3. Comparați comunicarea educațională și comunicarea didactică.
4. Identificați și comparați blocajele comunicării didactice.
5. Prezentați reguli de eficientizare a comunicării didactice.
6. Apreciați rolul feedback-ului în comunicarea didactică.
7. Argumentați rolul efectului Pigmalion (efectul expectanței profesorilor) în comunicarea educațională.

---

## Subiectul 9.

# COMUNICAREA MANAGERIALĂ



### Obiective de referință:

- să definească noțiunea de comunicare managerială;
- să analizeze diferite forme de comunicare managerială;
- să descrie patternurile comunicării manageriale;
- să stabilească asemănările și deosebirile dintre diferite forme de comunicare managerială;
- să analizeze obstacolele comunicării specifice procesului de management;
- să analizeze sugestiile necesare pentru o comunicare managerială eficientă.

### Unități de conținut:

1. Noțiunea de comunicare managerială
2. Tipurile de comunicare managerială
3. Funcțiile comunicării manageriale
4. Patternurile comunicării manageriale
5. Obstacolele comunicării specifice procesului de management
6. Sugestii pentru o comunicare managerială eficientă



**Cuvinte-cheie:** comunicare managerială, forme ale comunicării manageriale, comunicare orizontală, comunicare pe verticală: ascendentă și descendentă; patternurile comunicării, canal de comunicare, obstacole ale comunicării, comunicare managerială eficientă.



### Conținut:

## 1. Noțiunea de comunicare managerială

**Comunicarea managerială** reprezintă o formă a comunicării interumane, un instrument de conducere cu ajutorul căruia managerul își poate exercita atribuțiile specifice; previziune, antrenare, organizare, coordonare, control, evaluare (Rodica Cândea. *Comunicarea managerială*).

Fiind parte a procesului de conducere (Henry Fayol alături comunicarea planificării, previziunii, organizării și comenzii ca fiind unul dintre cele cinci elemente de bază ale managementului), prin care managerul îi înțelege pe subordonați, făcându-se înțeles de aceștia, comunicarea managerială este orientată nu doar spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a angajaților la obiectivele organizației.

**Comunicarea managerială** reprezintă un auxiliar al conducerii care pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele și a rezultatelor cu planificarea.

Importanța acordată comunicării în organizații se datorează și caracterului complex pe care procesul de comunicare îl are la nivel managerial. Astfel, în orice cadru organizațional există numeroase rețele de comunicații, respectiv grupaje de canale de comunicații regăsite în configurații specifice care alcătuiesc sistemul de comunicații. Rolul deosebit al acestuia în asigurarea funcționalității și eficacității activităților într-o organizație este generat în principal de:

- volumul, complexitatea și diversitatea apreciabilă a obiectivelor existente la nivelul subsistemelor unei organizații, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național, precum și ale celui internațional;
- mutațiile profunde ce survin odată cu evoluția socială, legislativă și economică în fiecare legislatură și care au un impact deosebit de puternic la nivelul fiecărei organizații în caracteristicile sale dimensionale și funcționale; de exemplu, grupurile și modul de concepere și funcționare a acestora; de asemenea, comunicațiile au un rol important în cadrul decizional – de a amplifica legăturile dintre componenții grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;
- activitatea membrilor unei organizații care ocupă funcții de conducere; Mintzberg consideră că managerii îndeplinesc trei categorii de roluri:
  - 1) interpersonal,
  - 2) informațional,
  - 3) decizional.

Dintre acestea, rolurile informaționale, adică de monitor, difuzor și purtător de cuvânt, sunt cele care definesc comunicarea, dar circuitul informațional poate fi identificat și în celelalte roluri. Realizând această atribuire de roluri, Mintzberg aprecia că pentru o persoană integrată într-o organizație, în funcție de nivelul ierarhic pe care această persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă.

Comunicarea înseamnă aproape totul în management, atât timp cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic, durabilitatea relațiilor dintre aceștia, capacitatea managerului de a-și motiva și a-și conduce subordonații, dar și raporturile cu mediul extern organizației din care sunt preluate informații deosebit de utile pentru buna funcționare a acesteia.

De fapt, în management, problema comunicării este problema circulației ideilor și soluțiilor destinate realizării obiectivelor organizației, atât prin canale deschise în organizație, cât și prin cele exterioare.

Comunicarea managerială eficientă apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită.

*Scopul* comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace, atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite. Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicabile fundamentale ale oricărui angajat: - **nevoia de a ști** – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției; - **nevoia de a înțelege** – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut; - **nevoia de a se exprima** – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din niveluri ierarhice superioare de conducere.

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

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

### ***Scopurile comunicării:***

- informarea;
- instruirea;
- motivarea/convingerea/încurajarea;
- obținerea de informații.

S-a demonstrat că în orice tip de comunicare sunt urmărite 4 **obiective principale**:

- să fim receptați (auziți sau citiți);
- să fim înțeleși;
- să fim acceptați;
- să provocăm o reacție (o schimbare de comportament sau de atitudine).

## 2. Tipurile de comunicare managerială

*Cum decurge procesul comunicării în organizație?*

Teoretic, comunicarea în organizație ar trebui să urmărească strict circuitul ierarhic, definit ca linii de autoritate și relații de raportare formală.

Din acest punct de vedere pot fi puse în evidență mai multe tipuri de comunicare utilizate de manageri.

**Comunicarea de sus în jos** (descendentă) presupune fluxul de informații care circulă de la vârf spre baza organizației.

**Comunicarea de jos în sus** (ascendentă) presupune fluxul de informații care circulă de la bază spre vârful organizației.

**Comunicarea orizontală** presupune fluxul de informații care circulă între departamente sau unitățile acestora, de obicei ca mijloc de coordonare a eforturilor (după Jean Ursachi, 1998).

Persistă părerea că majoritatea managerilor din organizații urmează liniile formale de autoritate din organigrame. Aceasta este valabil în special pentru exemplele de comunicare de sus în jos și de jos în sus.

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

La nivelul fiecărei structuri din cadrul organizațiilor se realizează o distribuție a activităților care atrage după sine dependența dintre compartimentele acestora. Această dependență este de ordinul conținutului, al modalității și al timpului de acțiune; ea impune, pentru o realizare optimă a obiectivelor proprii, existența unei coordonări eficiente. Coordonarea presupune schimb de informații a căror cantitate este direct proporțională cu următorii parametri: - diversitatea serviciilor oferite; - diversitatea mijloacelor folosite în realizarea acestor servicii; - nivelul prestației serviciilor.

Important pentru coordonare este modalitatea de realizare a comunicării, modul în care ajunge informația la fiecare funcționar public din structură. Această importanță

rezidă din faptul că, pentru management, informațiile reprezintă **o condiție fără care nimic nu se poate face**. Același lucru se poate spune și, sau mai ales, despre procesul de comunicare din interiorul structurilor unei organizații, adică despre comunicarea internă.

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

Comunicarea în interiorul unei instituții sau, mai simplu spus, **comunicarea internă** este un proces ce presupune crearea și schimbul de mesaje în interiorul sistemului de relații interdependente. În această abordare a comunicării interne accentul este pus pe schimbul de mesaje, de informații realizat la nivelul structurilor unei organizații. Acest schimb de informații poate fi: - **vertical ascendent** (de la bază la vârf); - **vertical descendent** (de la vârf la bază); - **orizontal** (realizat între angajații ce aparțin unor departamente, direcții, birouri aflate pe același nivel ierarhic). - **comunicarea oblică** apare, de obicei, între posturi și compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, între care nu există relații de autoritate de tip ierarhic. Comunicarea de acest fel are forma indicațiilor metodologice furnizate de un post sau compartiment în legătură cu desfășurarea activității altor posturi sau compartimente.

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

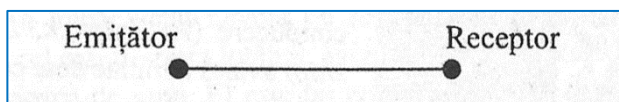
Pentru o bună înțelegere a conceptului de **comunicare internă formală** într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt

marginale în procesul de comunicare. Astfel, în literatura de specialitate există **două tipuri de rețele de comunicare**:

- **rețele centralizate** – (în „Y,” sau în „stea”), în cadrul cărora informația merge spre centru și se adevăază unor activități relativ simplu de executat; în care membrii grupului sunt inegali, între aceștia existând relații de supra-sau subordonare. Aceste rețele corespund stilului de management autoritar, permițând doar comunicații între manager și subordonat, dar nu și între egali;
- **rețele descentralizate** – (în „cerc” sau în „lanț”), unde schimbul de informații nu are o matrice importantă, comunicarea fiind adecvată unor activități complexe, în care membrii grupului sunt egali. Rețeaua sub formă de „cerc” corespunde stilului de management participativ, permițând comunicații eficiente. Rețeaua „în lanț”, însă, diminuează sensibil posibilitățile de comunicare manager-subordonat.

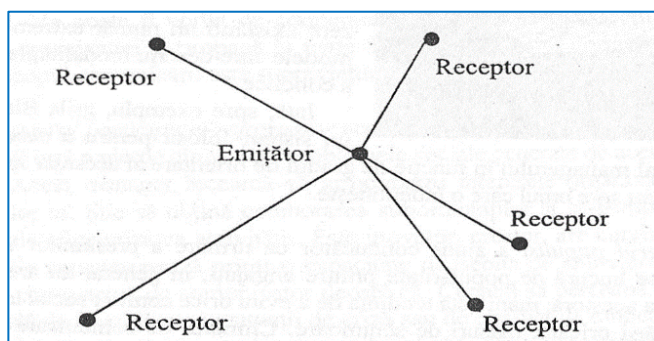
Tot la nivelul comunicării interne identificăm mai multe forme:

**1. comunicare bipolară** – în procesul de comunicare există un singur emițător și un singur receptor sau destinatar:



**Fig. 9.1. Comunicare bipolară**

**2. comunicare în rețea** – în procesul de comunicare există un singur emițător aflat în relație cu mai mulți receptori:



**Fig. 9.2. Comunicare în rețea**

Tipul de comunicare în rețea cunoaște mai multe subtipuri:

- rețele în formă de stea sau centrate;
- rețele în formă de „Y”;
- rețele în formă de cerc;
- rețele multiple.

Fiecare dintre aceste subtipuri reprezintă posibilități de comunicare diferită, una dintre caracteristici fiind gradul de restricție în folosirea canalelor de comunicare. Astfel, spre exemplu, *rețeaua sub formă de stea* (centrată) este cea mai restrictivă, deoarece întreaga comunicare se desfășoară între centru și fiecare dintre membrii grupului. La cealaltă extremă se află *rețeaua multiplă* care este cea mai puțin restrictivă (cea mai deschisă): fiecare membru poate comunica cu toți ceilalți membri, simultan. În același timp, pe lângă structură și procedeele specifice, comunicarea internă din orice organizație depinde de un anumit climat. **Gradul de importanță a climatului existent într-o organizație**, fie că e o organizație aparținând sectorului privat, fie aparținând sectorului public, a fost pus în evidență de specialistul american Gibb. Acesta a identificat două tipuri de climat existent la nivelul unei organizații: *climat defensiv* și *climat deschis*, evidențiind modalitățile de realizare a comunicării la nivelul fiecăruia, sub forma unui tabel (Tab. 9.1).

**Tabelul 9.1. Relația climat defensiv – climat deschis**

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

### 3. Funcțiile comunicării manageriale

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

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

Pentru înțelegerea locului și rolului comunicării la nivelul exercitării fiecăreia dintre aceste funcții, este important să cunoaștem semnificația acestor funcții la nivelul managementului general, precum și corelarea lor cu procesul de comunicare.

1. La nivelul managementului general, *funcția de planificare sau previziune* constă în ansamblul proceselor de muncă prin intermediul cărora se determină principalele obiective ale firmei și componentelor sale, precum și resursele și principalele mijloace necesare realizării lor. Rolul acestei funcții este acela de a stabili ce anume trebuie realizat, cu ce mijloace, în ce condiții și în ce orizont de timp. Aceste obiective se realizează prin concretizarea rezultatelor funcției de planificare după criteriile: grad de detaliere, obligativitate și orizont, în prognoze, planuri și programe.

Este evident că la baza întocmirii acestor prognoze, planuri și programe se află un amplu proces de culegere de informații, documentare, prelucrare și procesare a informațiilor, proces comunicațional, de fapt. Altfel spus, comunicarea constituie o componentă esențială a funcției de planificare sau previziune, fără de care aceasta nu s-ar putea realiza.

La nivelul unei organizații, funcția de planificare are rolul de a stabili obiectivele pe care aceasta, în baza politicilor specifice profilului și caracteristicilor organizației, trebuie să le realizeze, să stabilească resursele pe care le alocă, prin bugete, realizării acestor obiective, deciziile ce trebuie luate pentru realizarea lor. Astfel, atât la nivel intern, cât și la nivel extern este de neconceput exercitarea de către o organizație a funcției de planificare fără un real suport comunicațional, deoarece numai prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile și politicile de acțiune, pot fi transmise informații la diferite niveluri ierarhice, pot fi antrenați angajații, subordonații în procesul de decizie prin cooptarea lor la acest proces, prin luarea acestor decizii în cadrul unor ședințe sau ca urmare a unor discuții.

De semnalat faptul că la nivelul organizațiilor din România, în special în organizațiile mari, indiferent dacă aparțin sectorului public sau privat, există deficiențe de

realizare a comunicării manageriale în cadrul funcției de planificare în sensul că, în general, nu există reale relații comunicaționale între șef și subordonat în întocmirea prognozelor, planurilor sau programelor de acțiune. Această situație are în principal drept cauză faptul că nu există în cadrul firmei un departament specializat în soluționarea unor astfel de probleme și în asigurarea desfășurării optime a fluxurilor informaționale (de cele mai multe ori în cadrul firmei aceste atribuții revin departamentului de management de resurse umane sau departamentului organizatoric); în cazul în care ne referim la organizații din sectorul public, aceste planuri se stabilesc la vârful ierarhiei fără a exista un minim de colaborare între deținătorii funcțiilor de conducere și executanți.

2. Cea de-a doua funcție, **organizarea**, desemnează la nivelul managementului general ansamblul proceselor de management prin intermediul cărora se stabilesc și se delimitează procesele de muncă fizică și intelectuală și componentele lor (mișcări, timpi, operații, lucrări, sesiuni etc.), precum și gruparea acestora pe posturi, formații de muncă, compartimente și atribuirea lor personalului corespunzător pe baza anumitor criterii manageriale, economice, tehnice și sociale, în vederea realizării în cât mai bune condiții a obiectivelor previzionate.

Rolul funcției de organizare este acela de a realiza obiectivele propuse în etapa anterioară prin exercitarea funcției de planificare sau previziune, prin combinarea optimă și eficientă a resurselor umane, materiale, informaționale și financiare, printr-o corectă ocupare a locurilor de muncă, atât la nivelul compartimentelor, cât și la nivelul întregii organizații. Observăm, deci, că funcția de organizare are o dublă valență: vorbim de o organizare a întregii organizații și de o organizare a fiecărui departament, direcție, birou, serviciu.

La nivelul organizațiilor, această funcție se referă la acele modalități specifice prin care instituția va realiza planurile și programele întocmite în etapa anterioară. Ea presupune stabilirea și atribuirea sarcinilor, gruparea acestora pe compartimente, alocarea resurselor și determinarea structurii organizaționale; în același timp, funcția de organizare presupune realizarea unui număr important de sarcini caracteristice procesului de comunicare, presupune construirea unui cadru relațional cu caracter formal, a sistemului informațional intern și extern, presupune primirea, solicitarea și utilizarea feedback-ului.

3. **Funcția de coordonare** la nivelul managementului general constă în ansamblul proceselor de muncă prin care se armonizează deciziile și acțiunile personalului firmei și ale subsistemelor sale, în cadrul previziunilor și sistemului organizatoric stabilite anterior. În literatura de specialitate coordonarea este apreciată ca fiind o organizare dinamică și aceasta datorită faptului că:

- agentul economic și mediul ambiant se află într-o continuă schimbare care este imposibil de reflectat în totalitate în previziuni și în sistemul organizatoric;
- reacțiile personalului, ca și complexitatea și diversitatea subsistemelor, reclamă un feedback operativ, permanent.

În organizații, funcția de coordonare are în vedere armonizarea activităților și a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale.

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. La rândul ei, pentru a fi eficientă, comunicarea depinde de un complex de factori, printre care se numără:

- calitatea managementului realizat de persoanele aflate în posturile de conducere (modalitatea de conducere, realismul obiectivelor propuse prin politici specifice, nivelul de pregătire al managerilor, concordanța dintre pregătirea managerilor și cerințele postului pe care îl ocupă);
- calitatea celor aflați în aparatul executiv (nivelul de pregătire al acestora, aptitudinile, interesul pentru rezolvarea problemelor, gradul de receptivitate).

Atât la nivelul managementului general, cât și la nivelul managementului dintr-o organizație, funcția de coordonare îmbracă două forme după criteriul modalității de realizare a comunicării:

- coordonarea bilaterală are la bază o comunicare de tip linear, realizată între manager și subordonat, în vederea obținerii unui feedback operativ; aceasta are ca principal dezavantaj consumul mare de timp;
- coordonarea multilaterală are la bază o comunicare de tip rețea, implicând un număr mare de subordonați care intră în contact, în schimb de informații cu managerul; se realizează de regulă în cadrul ședințelor.

**4. Antrenarea** încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care personalul firmei este determinat să contribuie la stabilirea și realizarea obiectivelor previzionate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează.

Cu alte cuvinte, funcția de antrenare într-o organizație își propune să realizeze prin colaborare și motivare implicarea cât mai profundă a angajaților în vederea realizării obiectivelor ce le revin, obiective ce sunt deduse din obiectivele stabilite prin programe

și politici organizaționale la nivel general. Realizarea acestei funcții presupune deci, pe de o parte, crearea unui climat de colaborare, iar, pe de altă parte, o motivare adecvată a personalului, însă aceste deziderate nu se pot realiza decât prin comunicare.

**5. Funcția de evaluare-control** poate fi definită ca ansamblul proceselor prin care performanțele firmei, subsistemelor și componentelor acesteia sunt măsurate și comparate cu obiectivele și standardele stabilite inițial, în vederea eliminării deficiențelor constatate și integrării abaterilor pozitive.

Aceasta explică de ce funcția de evaluare-control, ca etapă ce încheie ciclul procesului de management, implică existența a patru faze:

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

În organizații activitatea de control permite decidenților, autorităților superioare să constate dacă instituția în ansamblul ei și-a îndeplinit sau nu obiectivele prin activitatea desfășurată. Aceasta se face după realizarea unei evaluări pertinente, bazate pe criterii bine formulate și concret specificate. Sesizarea unor deficiențe, a unor nerespectări a etapelor din realizarea programelor și politicilor organizaționale specifice determină luarea unor decizii de natură să corecteze în mod corespunzător starea de fapt. Acest control bazat pe evaluare și exercitat prin corecție se poate realiza numai în măsura în care există comunicare, deoarece el se obiectivează în activități ce au la bază procese de comunicare: evaluarea performanțelor angajaților pe baza unor sisteme formale de teste și/sau interviuri, redactarea de rapoarte de activitate, formularea de măsuri ce se impun a fi adoptate.

Relația dintre participanții la control reprezintă un alt aspect al funcției de evaluare-control ce se realizează prin comunicare. În exercitarea controlului sunt implicate trei persoane:

- decidentul;
- controlorul;
- controlatul.

Controlorul se află față de decident într-un raport de subordonare. Decidentul îi stabilește obiectul controlului, dar nu-i poate impune și ce anume să constate sau să-i modifice constatările.

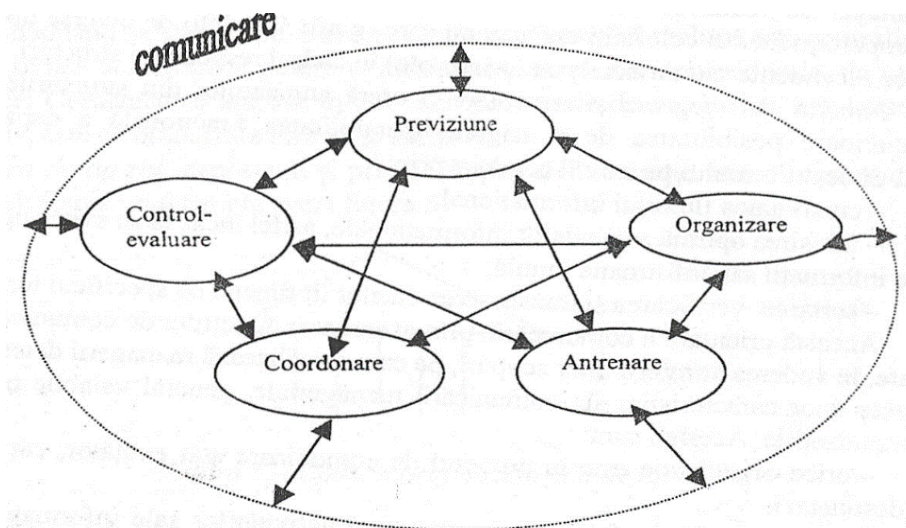
Controlatul este subordonat față de controlor, dar numai sub aspectul obligației de a-l informa corect și a-i pune la dispoziție toate documentele cerate, în condițiile prevăzute de lege.

Relațiile dintre cei trei participanți la activitatea de control sunt relații care au un puternic caracter comunicațional (Tab. 9.2).

**Tabelul 9.2. Relația dintre participanți și control**

<i>Decident</i>	<i>Controlor</i>	<i>Controlat</i>
Cere efectuarea controlului	Cere să se prezinte modul de îndeplinire a deciziei	Furnizează informații Expune cauze posibile
Stabilește responsabilități	Cere informații pentru verificarea cauzelor Stabilește priorități	Furnizează informații Preia prioritățile
Stabilește termene	Propune termene	Preia responsabilitățile

Datorită caracterului de complementaritate ce se stabilește între funcțiile managementului, a existenței unor relații de interdependență atât între ele, cât și între ele și comunicare, aceasta din urmă ocupă un loc central în sistemul managerial al oricărei organizații (Fig. 9.3).



**Fig. 9.3. Interdependența dintre funcțiile managementului și comunicare**

Orice manager dintr-o organizație comunică urmărind realizarea unor scopuri concrete. Aceste scopuri rezultă din rolurile pe care managerul le are în structura organizațională din care face parte.

Pentru îndeplinirea rolului atribuit, **managerul va folosi** într-un mod mai mult sau mai puțin conștient, mai mult sau mai puțin deliberat **următoarele funcții ale comunicării**:

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

*Funcția de informare* se referă la faptul că managerul este pus în situația de a primi două tipuri de informații: informații externe, trimise și primite prin structuri special create, și informații interne care circulă prin canale formale și informale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe – cu mediul extern și interne – între subdiviziunile organizației și între membri.

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

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

*Funcția de integrare și menținere* îi oferă angajatului din structurile ierarhice superioare posibilitatea de a asigura operabilitatea funcțională a departamentului/direcției/bioului pe care îl conduce prin: - cursivitatea fluxului informațional; - folosirea optimă a canalelor informaționale, astfel încât să se evite suprapunerea de informații sau informația inutilă; - sortarea, verificarea și transmiterea datelor în funcție de specificul lor.

Această orientare a comunicării, prin exercitarea funcțiilor de comunicare prezentate, în vederea atingerii unor scopuri, pe care o realizează managerii determină existența unor caracteristici ale comunicării manageriale, general valabile pentru toate organizațiile. Acestea sunt:

- în orice organizație există procesul de comunicare dintre emițător și receptor (destinatar);
- orice organizație folosește în realizarea activităților sale informații de natură internă și informații de natură externă;
- informațiile de natură internă sunt informații care circulă prin canalele formale și informale în și între fiecare componentă organizatorică;
- informațiile de natură externă sunt informații care circulă între organizație și celelalte componente ale sistemului social;
- fiecare componentă a organizației reflectă prin informațiile vehiculate un anumit tip de procese (contabile, financiare etc.);
- fiecare organizație are o evidență clară a informațiilor vehiculate; această evidență a informațiilor vehiculate poate fi curentă – reflectă anumite situații existente la un moment dat în cadrul organizației – și statistică – reflectă nivelul de realizare a obiectivelor propuse prin politici specifice de fiecare dintre aceste instituții.

Caracteristicile comunicării manageriale desfășurate la nivelul unei organizații sunt influențate, dincolo de funcțiile de comunicare îndeplinite de fiecare dintre angajați, de existența unor funcții specifice ale comunicării manageriale.

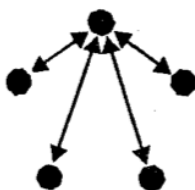
Comunicarea managerială îndeplinește funcții specifice, acestea fiind:

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

#### 4. Patternurile comunicării manageriale

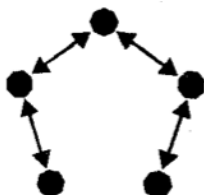
Managerul eficient ia în vedere în activitatea lui managerială câteva patternuri posibile de comunicare instituite în abordarea oricărei probleme (după S. Chirică, 1999).

Comunicarea **în formă de roată** permite managerului să ajungă cel mai repede la o soluție sau o concluzie.



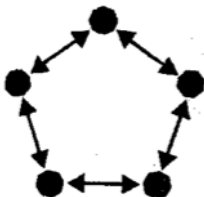
Fiecare comunică cu aceeași persoană – caracterizează un sistem supracentralizat, calitatea de lider este atribuită persoanei aflate în centru/ la nivelul 1, cota de eroare în realizarea sarcinii este redusă, iar satisfacția participanților este scăzută.

**Lanțul** în procesul de comunicare:



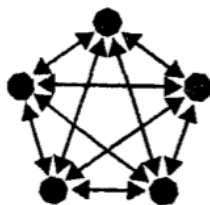
Persoanele de la nivelul 3 pot să comunice cu persoana de la nivelul 1 numai prin intermediul persoanelor de la nivelul 2 – creează linii ierarhice, precizia și viteza realizărilor sarcinilor sunt ridicate, persoana aflată în mijloc este percepută ca lider, satisfacția participanților este redusă.

**Cercul** încetinește cel mai mult acest proces:



Fiecare persoană poate să comunice cu alte două persoane alăturate – reflectă o anumită descentralizare, nu se conturează un lider, satisfacția participanților este mai mare, scade precizia și viteza rezolvării sarcinii.

Iar când subalternii nu acceptă autoritatea managerului, comunicarea ia **forma de rețea**.



### Comunicarea șef-subordonat

Precum am mai menționat, comunicarea între șef și subordonat reprezintă un element-cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în organizații. La modul ideal, acest schimb ar trebui să-i dea managerului posibilitatea de a-și dirija subordonații spre îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor, să clarifice contextul recompensei și să ofere sprijin social și emoțional. În același timp, ar trebui să le permită subordonaților să pună întrebări despre rolurile muncii lor și să facă propuneri care să permită optima realizare a obiectivelor propuse prin planurile și politicile de la nivelul acestei organizații.

Suntem obișnuiți ca, atunci când vorbim despre manageri, să ne gândim în primul rând la acele persoane care au de administrat resurse (umane, financiare, materiale etc.) ale unei afaceri, proiect sau program, ale unui compartiment, grup sau organizație. În funcție de situația socială, economică și politică, de poziția ierarhică și de sarcinile specifice pe care le are managerul, este posibil ca nu capacitățile sale de administrator să fie importante, ci, mai degrabă, cele de lider. Directorul unei organizații (managerul general), de exemplu, trebuie să fie și un conducător, un lider. Adeseori însă aceștia tind să conducă insuficient în timp ce administrează excesiv. P. Drucker (*apud* A. Zalesnik. *Learning Leadership*) face o distincție între abilitățile de lider și de administrator de resurse ale unui conducător, arătând că liderii sunt oameni care „fac ce trebuie să facă”, în vreme ce administratorii sunt oameni care „fac ceea ce fac așa cum trebuie”.

Un manager lider va conduce prin comunicarea unei viziuni și asigurarea direcției de acțiune a grupului; un manager administrator va conduce prin acțiune și participare directă.

S-a vorbit foarte mult despre stilul de conducere (A. Zalesnik. *Learning Leadership*) având în minte doar cele două extreme: *stilul autocratic* (caracterizat în principal

prin orientarea spre sarcinile de îndeplinit) și *stilul democratic* (orientare spre oameni). Modelul tridimensional al managerului introduce varianta în care liderul lasă echipa să se conducă singură. Ulterior, acest model al liderului a devenit tot mai complex, în prezent existând un număr extrem de mare de modele care descriu modalitățile liderului de a conduce.

Iată, spre exemplu, grila Blake-Mouton, un sistem folosit pentru a descrie **stilul de conducere al managerului în funcție de gradul de orientare al acestuia spre munca de îndeplinit sau spre omul care o îndeplinește**.

**Managerul populist** a ajuns conducător ca urmare a presiunilor sindicale sau pentru că se bucură de popularitate printre angajați; în general, nu are o autoritate reală asupra acestora; manifestă tendința de a evita orice conflict social în detrimentul implementării oricărei măsuri de schimbare. Climatul de comunicare se caracterizează prin:

- comunicare aproape exclusiv pe orizontală sau de jos în sus;
- discuțiile au loc în afara unor reguli formale și despre subiecte nelegate de muncă;
- comunicarea informală sub formă de bârfă și de zvon domină;
- dispozițiile sau nu se dau sau se discută și nu se execută.

Comunicarea are ca scop doar menținerea unor relații bune, netensionate, nu și realizarea unor obiective.

**Managerul autoritar** este, în general, o persoană competentă din punct de vedere profesional, corect, serios, foarte muncitor; adoptă un stil de conducere opus celui populist, acordând importanță majoră problemelor de restructurare în detrimentul celor sociale. Climatul de comunicare va fi, cu siguranță, defensiv-agresiv:

- comunicarea are loc de sus în jos;
- managerul nu ascultă, nu are timp – el dă dispoziții;
- feedback-ul este redus și se referă strict la muncă, nu și la atitudinile și sentimentele celor care muncesc;
- informația care circulă este distorsionată sau blocată.

**Managerul conciliator** promovează strategii de supraviețuire de la o zi la alta, în încercarea de a împăca atât nevoia de restructurare, cât și doleanțele angajaților. Acest stil este cel mai frecvent întâlnit, asigură păstrarea funcției de conducere pe cea mai lungă perioadă de timp. El este un comunicator abil care știe să negocieze, să rezolve conflicte, să mulțumească (cel puțin pe scurt timp) pe toată lumea.

**Managerul incompetent** ajunge în funcție conjunctural și rezistă foarte puțin. Acest manager nu acordă atenție nici problemelor sociale și nici celor de eficiență a

muncii. Este pasiv, adeseori corupt, neinteresându-l soarta organizației. Nemulțumirea este generală, frecvența conflictelor este mare, comunicarea este defensivă sau agresivă. Nu poate fi vorba de cooperare, iar atitudinea managerului față de problemele organizației se propagă în toate direcțiile. Climatul comunicării este defensiv, iar scopul comunicării este supraviețuirea.

**Managerul participativ-reformator** acordă atenție deosebită implementării schimbării, fără însă a pierde din vedere problemele sociale generate de acestea, căutându-le soluții. Acest manager încearcă să armonizeze interesele organizației cu cele ale angajaților ei. Știe să obțină colaborarea subordonaților și să-i implice în activități impuse de eficientizarea activității. Este inovator, creator, are curajul asumării unor riscuri. Se caracterizează printr-o capacitate deosebită de antrenare a personalului, printr-o competență de comunicator deosebită. Capabil să perceapă corect mesajele, dă dovadă de flexibilitate în situații de criză sau de conflict de muncă. Are în minte o strategie clară, știe să o comunice oamenilor și să le transmită entuziasmul său.

#### **Stiluri de comunicare managerială:**

##### **1. De intervenție:**

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

##### **2. De control:**

- furnizarea în timp util a informațiilor necesare desfășurării unei activități performante;
- trasarea de sarcini care să pună în evidență calitățile subordonaților;
- renunțarea la acuzații și la tendința de a pune în inferioritate interlocutorul;
- asigurarea că subordonatul înțelege consecințele neîndeplinirii sarcinii ce-i revine la standardele stabilite;
- comunicarea a ceea ce se așteaptă concret de la subordonați;
- ascultarea nemulțumirilor subordonaților și oferirea de soluții concrete;
- să se răspundă la întrebările puse sincer și la obiect.

##### **3. De investigare:**

- furnizare/cerere de informații;

- evaluarea punctelor slabe/critice;
- identificarea resurselor;
- analizarea problemelor.

#### **4. De influențare:**

- să ceară subordonaților să spună cum înțeleg activitatea pe care o desfășoară și eventual să aducă corecții;
- să ofere soluții de îmbunătățire a performanței;
- să pună accent pe calitate;
- să convingă subordonații să gândească altfel decât șeful și chiar să-l contrazică pe acesta;
- să se asigure că interlocutorul este pregătit pentru comunicare;
- să susțină opiniile cu argumente solide;
- să rămână deschis problemelor și întrebărilor subordonaților;
- să încheie discuția prin trecerea în revistă în mod clar și explicit a problemelor discutate.

### **5. Obstacolele comunicării specifice procesului de management**

În activitatea managerială, managerii pot întâlni obstacole care depind de componenta psihologică inclusă în această activitate managerială. Obstacolele pot fi generate atât de manageri, cât și de subordonați. Important este ca managerul să le recunoască, să le înțeleagă și să le depășească.

#### **Obstacolele generate de manageri**

Ca inițiatori și coordonatori ai comunicării, managerii au tendința de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu subalternii sau omologii lor ce țin de *dificultățile în capacitatea de transmitere a informațiilor*, în această categorie fiind incluse:

- insuficiența documentare, drept consecință fiind utilitatea redusă;
- tendința de a supradimensiona explicațiile introductive, devenite inutile, mai ales când interlocutorul este subaltern sau coleg familiarizat cu subiectul;
- tendința de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsă de timp ori de încredere în partener, fie din lipsă de interes față de părerea acestuia;
- stereotipurile în modalitățile de transmitere și prezentare a informației, ceea ce duce la scăderea atenției interlocutorilor;

- utilizarea unui ton ridicat și marcat de iritabilitate, ceea ce poate duce la intimidarea partenerului și lipsa răspunsului;
- utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei care receptează mesajul. Folosirea unor termeni prea uzitați, prea elevați sau a unor termeni de strictă specialitate reduce posibilitățile de receptare integrală și corectă a informațiilor comunicate;
- lipsa de atenție sau de abilitate în dirijarea și controlul dialogului către realizarea unui obiectiv;
- deficiențe în capacitatea de ascultare. Specialiștii au ajuns la concluzia că multe dintre nemulțumirile personalului subordonat își au originea în capacitatea scăzută de ascultare a conducătorilor. Astfel, personalitatea subordonaților este lezată, iar potențialul profesional, creativ și intelectual se reduce simțitor.

**Capacitatea redusă de ascultare, ascultarea incorectă este urmarea:**

- lipsei de respect față de personalitatea interlocutorului, manifestate prin lipsa de atenție, nerăbdare, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a altor probleme;
- capacității scăzute de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce detur-nează atenția către forma comunicării, pierzând astfel substanța informațională;
- persistenței în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme;
- tendinței de a interveni în timpul expunerii și de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar în perspectivă de a bloca inițiativele de comunicare ale personalului din subordine sau ale omologilor conducătorilor;
- rezistenței față de introducerea unor idei noi;
- tendinței de a considera că perfecționarea unui domeniu sau a unei operații implică automat existența unei defectiuni tolerate de conducere.

**Obstacolele generate de subordonați** au ca sursă fie nevoia de securitate, fie lipsa implicării în viața organizației și se manifestă sub următoarele forme:

- rezerva subordonaților în a-și exprima propriile opinii, din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-și periclita avansarea;
- convingerea că problemele subordonaților nu-l interesează pe manager;
- lipsa de obișnuință în comunicare. Astfel, personalul de execuție renunță la a da curs comunicării din propria inițiativă;

- tendința de a considera că orice idee, propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni a activității managerului;
- discordanța dintre cerințele comunicării și posibilitățile subordonaților de a le satisface în condiții de calitate și în timp util;
- frecvența modificărilor. Cu cât modificarea unor instrucțiuni, ordine este mai frecventă, cu atât creează nemulțumiri în rândul subalternilor, punând în lumină defavorabilă capacitatea și competența managerului.

**Corelația: stil de conducere - stil de comunicare**

**Tabelul 9.3. Corelația: stil de conducere - stil de comunicare**

<b>Stiluri de conducere (R. Likeart)</b>	<b>Stiluri de comunicare</b>	<b>Mod de conducere</b>
Stil participativ	Stil de parteneriat	Solicitare pe relațiile suportive. Manifestarea interesului și respectului față de subalterni. Receptivitate față de ideile și sugestiile subalternilor. Stabilirea, căutarea încontinuu a soluțiilor. Adoptarea de către manager a unei poziții de egalitate. Semnarea acordului în comun. Acceptarea opiniilor, sugestiilor subalternilor.
Stil consultativ	Stil îndatoritor	Implicarea atitudinii mai atente față de opiniile și ideile subalternilor în rezolvarea sarcinilor de muncă. Conlucrarea se bazează pe încredere și respect. Manifestarea sociabilității ridicate. Manifestarea unei dominante slabe. Ascultarea atentă și înțelegătoare. Manifestarea răbdării, sensibilității. Deciziile se exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală. Evită să-și folosească puterea, manifestă căldură în vorbire, ca și în scris. Se bazează pe forța de convingere a prieteniei.

Stil autoritar binevoitor	Stil nonviolent	Comunică fără violență, fără constrângere. Exprimă deschis, clar ceea ce observă, sentimentele, trebuințele. Recepționează cu empatie mesajul partenerului. Evită critica. Partenerii se înțeleg și se influențează reciproc prin dăruire reciprocă. Creează mai multe oportunități pentru conștientizarea părerilor subalternilor. Unele decizii le ia la nivelurile inferioare.
Stil autoritar exploatare	Stil violent	Comportament de impunere, de constrângere. Lipsă de empatie. Concentrarea puterii de control și decizie la vârful ierarhiei instituționale. Sistemul de comunicare este foarte slab structurat.

## 6. Sugestii pentru o comunicare managerială eficientă

**Comunicarea eficientă** presupune procesul de transmitere a unui mesaj astfel încât sensul mesajului recepționat să fie cât mai apropiat posibil de sensul mesajului emis.

Prezentăm câteva norme pentru o comunicare eficientă a managerilor:

- ✓ Stabiliți un climat confortabil.
- ✓ Folosiți corespunzător contactul vizual.
- ✓ Parafrizați.
- ✓ Puneți întrebări clarificatoare.
- ✓ Oferiți reflecții ale sentimentelor de bază.
- ✓ Ascultați activ. Susțineți și încurajați nonverbal (prin postură, privire, mimică, mișcări ale capului, sunete aprobative) ceea ce spun subalternii.
- ✓ Ascultați activ. Concentrați-vă asupra a ce vă spune interlocutorul și refrazați, folosind propriile cuvinte, pentru a vedea dacă ați interpretat mesajul în mod corect. Verificați dacă ați înțeles înainte de a face presupuneri sau a lua decizii.
- ✓ Acționați responsabil. Decideți dacă trebuie să acționați (sau să reacționați) și selectați cu grijă cel mai important mod de a o face.

✓ Reduceți viteza cu care vorbiți. Când vorbiți cu oameni care au probleme de auz, de vorbire sau de învățare ori cu cei a căror limbă maternă nu este româna, încetiniți ritmul vorbirii. Acest lucru le va da posibilitatea să vă înțeleagă cu mai multă ușurință.

✓ Vorbiți clar și suficient de tare ca să vă faceți auziți, dar nu vorbiți „de sus”. Comunicarea cu persoanele care nu vă înțeleg poate fi îmbunătățită, dacă pronunțați cuvintele clar. Nu țipați și nici nu exagerați pronunțarea cuvintelor. Dacă persoana nu este surdă, s-ar putea să se simtă jignită.

✓ Priviți interlocutorul în față. Când comunicați uitați-vă la cel cu care vorbiți, astfel încât acesta să vă poată „citi” cuvintele și să vă vadă expresia feței.

✓ Fiți concis. Eliminați cuvintele și expresiile ce nu sunt absolut necesare. Puneți întrebări simple, deschise.

✓ Aveți răbdare. Rezervați-vă tot timpul necesar când comunicați. Nu-l grăbiți pe interlocutor, nu-l întrerupeți și nu terminați dumneavoastră cuvintele sau frazele în locul lui. Încurajați-l să continue sau să elaboreze pe baza celor discutate anterior.

✓ Repetați și refrazați. Dacă este necesar, repetați mesajul, asigurându-vă că ați vorbit clar și rar. Folosiți alte cuvinte dacă vedeți că nu ați fost înțeles. Este util să dați exemple, să ilustrați sau chiar să faceți o mica demonstrație.

✓ Urmăriți reacțiile nonverbale. Urmăriți expresia feței și limbajul trupului pentru a vedea reacțiile celorlalte persoane, încercați să decodificați aceste mesaje, dar nu faceți presupuneri ce nu au legătură cu realitatea.

✓ Nu vă acoperiți fața cu mâinile sau cu alte obiecte. Faptul că cel cu care vorbiți nu vă poate vedea fața poate transmite tot felul de mesaje, cum ar fi că vă este jenă de ceva, că nu sunteți sigur de ce spuneți sau pur și simplu că sunteți prost crescut.

✓ Folosiți un limbaj standard. Evitați să folosiți abrevieri, termeni tehnici, argou etc., care pe mulți îi pot enerva sau confuziona deoarece nu îi înțeleg. De multe ori, de frică să nu fie considerați proști sau incompetenți, oamenii nu cer explicații asupra unor cuvinte pe care nu le înțeleg. Puteți fi siguri că de acum încolo comunicarea dumneavoastră va fi compromisă, pentru că cel ce vă ascultă nu are nici cea mai mică idee la ce vă referiți.

✓ Folosiți pauzele. Dați interlocutorului posibilitatea să proceseze și să decodifice ce a auzit și să-și pregătească răspunsul/reacția. Dați-i posibilitatea să vă pună întrebări.

✓ Folosiți un limbaj adresat tuturor. Asigurați-vă că limbajul pe care îl folosiți include toate categoriile de persoane cărora vă adresați.

✓ Nu folosiți limbajul peiorativ. Evitați să utilizați cuvinte cu conotație negativă atunci când vă referiți la indivizi sau la grupuri.

✓ Comunicați și în scris. Pe lângă mesajele verbale, puneți la dispoziție și copii scrise. Acest lucru îi ajută pe cei care au dificultăți în a interpreta mesajele verbale și le oferă un punct de referință pentru viitor și pentru a-și traduce mai clar ce s-a discutat.

### Abilități de ascultare activă ale managerului

#### Exemplu

**Tabelul 9.4. Abilități de ascultare activă ale managerului**

Nr. d/o	Situația și mesajul	Răspunsul folosind abilități de ascultare activă
1.	Șeful spune că toate scrisorile care se trimit trebuie semnate doar de el. Angajatul spune: Vreau să-mi semnez scrisorile. La urma urmei, eu le-am scris, nu?	Șeful răspunde: Înțeleg că te simți frustrat când nu ți se da voie să semnezi scrisorile pe care le-ai scris tu.
2.	Șeful spune că raportul nu este suficient de detaliat. Angajatul: Acum trebuie să scriu din nou raportul. Nu-mi spui niciodată ce vrei până când raportul e gata.	Șeful răspunde: Înțeleg bine sentimentul tău, dar postul pe care-l deții presupune posedarea unor abilități de întocmire a rapoartelor și fără intervenția mea personală.
3.	Șeful trebuie să trimită un raport în trei zile. El spune: Trebuie să ne organizăm mai bine.	Angajatul răspunde: O bună organizare nu presupune delegarea scrierii unui raport în doar trei zile înainte de termenul-limită. Ar fi eficient să-l facem în doi.
4.	Angajatul nu pune în practică ideile șefului. El spune: Am slujba asta cu mult înainte ca tu să fi venit să lucrezi aici. N-am nevoie să-mi spui tu cum să-mi fac treaba.	Șeful răspunde: Respect experiența ta și ar fi binevenit să elaborăm de comun acord tacticile și strategiile companiei.
5.	Ședințele de lucru din organizație nu încep niciodată la timp. Șeful spune: M-am săturat să aștept câțiva colegi care întârzie în fiecare săptămână când avem ședința.	Angajatul răspunde: Dacă am înțeles corect, replica în cauză nu mă privește.
6.	Șeful tocmai a împărțit sarcinile pentru un nou proiect. Angajatul spune: Nu vreau să mai lucrez cu Vasile în niciun proiect. Niciodată nu-și îndeplinește sarcina până la data când a promis că o va termina.	Șeful răspunde: Dacă am înțeles corect, în comportamentul lui Vasile te deranjează doar încălcarea limitelor de timp.

7.	Angajatul nu și-a prezentat raportul de activitate pentru ultimele două luni.	Angajatul răspunde: Recunosc că am greșit, mă oblig să respect în viitor datele-limită.
8.	Șeful a stabilit o nouă procedură de lucru. Angajatul spune: Am mai încercat să facem așa acum trei ani și n-a mers.	Șeful răspunde: Cred că atunci n-a mers din cauza că nu am reușit să implicăm întreaga echipă.
9.	Șeful vede că unul dintre angajați vorbește atât de tare la telefon, încât ceilalți colegi nu pot lucra, Șeful spune: N-ai putea să ai mai mult respect față de colegii tăi care lucrează?	Angajatul răspunde: Înțeleg că i-am incomodat, dar am vorbit cu Șoldăneștiul, unde linia e foarte proastă.
10.	Șeful a schimbat prioritățile și a adăugat sarcini noi angajaților. Angajatul spune: Ne dai prea multe sarcini suplimentare. Nu pot să fac totul.	Șeful răspunde: Ar fi rațional să optimizăm delegarea sarcinilor de lucru.
11.	Angajatul refuză să lucreze peste orele de program. Șeful spune: Tinerii din ziua de azi sunt leneși.	Angajatul răspunde: N-aș crede că aceasta e cauza. Poate ar fi mai util să ne concentrăm mai mult asupra capitolului „Motivare”.

*Notă:* După Mariana Caluschi, Larisa Stog, adaptat în grupul „Supermanager”.



### Activități de învățare:

1. Definiți noțiunea de comunicare managerială.
2. Analizați tipurile de comunicare managerială.
3. Comparați patternurile comunicării manageriale.
4. Analizați și comparați funcțiile comunicării manageriale.
5. Justificați rolul obstacolelor comunicării specifice procesului de management, generate de manageri.
6. Estimați rolul obstacolelor comunicării specifice procesului de management, generate de subordonați.
7. Apreciați importanța sugestiilor pentru o comunicare managerială eficientă.

---

## Subiectul 10.

# COMUNICAREA ÎN NEGOCIERE



### Obiective de referință:

- să identifice noțiunile de negociere, cooperare și confruntare;
- să evidențieze tipologia negocierii;
- să clasifice tipurile negocierilor;
- să determine modalități eficiente de negociere în viața cotidiană;
- să analizeze comportamentul oamenilor în procesul de negociere.

### Unități de conținut:

1. Noțiunea de negociere
2. Tipuri fundamentale de negociere
3. Poziții, marjă de negociere
4. Etapele procesului de negociere
5. Perspective / greșeli într-o negociere
6. Tehnici și tactici de negociere



**Cuvinte-cheie:** negociere, cooperare, confruntare, pierdere / câștig, tipologia negocierii, persuasiune, cedare, constrângere, rezolvarea problemei, instruire, arbitrar, marjă de negociere, negociere distributivă, negociere integrativă, negociere rațională, tactici de negociere.



### Conținut:

## 1. Noțiunea de negociere

În viață, dacă stăpânești arta negocierii, ai o șansă în plus să câștigi mai mult și să mai și păstrezi o relație bună cu partenerul. Când negociezi bine poți să orientezi, să influențezi și să manipulezi partenerul pentru a-l face să coopereze. Secretul constă în a reuși să-l antrenezi într-un joc de-a „Hai să câștigăm împreună!”.

Indiferent unde și între cine sunt purtate, negocierile apelează la retorică, la logică și la elemente de teoria argumentării. Uneori folosesc tehnici de comunicare și manipulare performante, precum analiza tranzacțională, programarea neurolingvistică etc. Noțiuni precum oferta, cererea, poziția, pretenția, obiecția, compromisul, concesiya, argumentul, tranzacția, argumentația, proba etc. pot interveni frecvent în procesul de negociere. Totodată, elementele de comunicare nonverbală, precum fizionomia, mimica, gestică, postura, îmbrăcămintea, aspectul general ș.a., pot avea o importanță care nu trebuie neglijată. Cultura partenerilor și puterea de negociere a părților negociatoare sunt alte elemente de care trebuie să se țină seama.

Elementele de tactică și strategie, capcanele și trucurile retorice, precum și cunoștințele de psihologie a percepției, pot juca un rol decisiv în obținerea de avantaje mari în schimbul unor concesiya mici.

În lumea afacerilor contemporane, negocierea și negociatorul dobândesc o importanță considerabilă. Niciodată în istorie tranzacțiile comerciale nu au fost mai multe și nu s-au purtat la valori mai mari. Pentru producător, importator sau distribuitor en-gross un negociator bun poate face în trei ceasuri tot atât cât fac zece sau o sută de executanți în câteva săptămâni sau luni. Un negociator slab poate pierde la fel de mult. O marjă de câteva procente la preț, la termenul de garanție, la condițiile de livrare și transport, la termenul de plată sau o marjă de câteva procente la comision sau dobândă, rămân oricând negociabile. În marile tranzacții, pe piața industrială, unde se negociază contracte cu valori de ordinul miliardelor, această marjă negociabilă poate însemna sume de zeci sau sute de milioane. De pe poziția fiecăreia dintre părți acestea pot fi pierdute sau câștigate.

Negocierea este un talent, un har înnăscut, dar și o abilitate dobândită prin experiență, formare și învățare. Meseria de negociator este una de elită, în afaceri, în diplomație, în politică.

În sens larg, *negocierea* apare ca formă concentrată și interactivă de comunicare interumană, în care două sau mai multe părți aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun. Înțelegerea părților poate fi un simplu acord verbal. Consolidat printr-o strângere de mână, poate fi un consens tacit sau o scrisoare de intenție sau un protocol, o convenție sau un contract, redactate cu respectarea unor proceduri și uzanțe comune; mai poate însemna un armistițiu, un pact sau un tratat internațional, redactate cu respectarea unor proceduri și uzanțe speciale.

În raport cu zona de interes în care se poartă negocieri, putem face distincție între mai multe *forme specifice de negociere*.

Prin negociere înțelegem orice formă de confruntare nearmată, prin care două sau mai multe părți cu interese și poziții contradictorii, dar complementare, urmăresc să ajungă la un

angajament reciproc avantajos, ai cărui termeni nu sunt cunoscuți de la început (Ștefan Pruti-anu. *Comunicare și negociere în afaceri*). În această confruntare, în mod principal și loial, sunt aduse argumente și probe, sunt formulate pretenții și obiecții, sunt făcute concesii și compromisuri pentru a se evita atât ruperea relațiilor, cât și conflictul deschis. Negocierea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane sau sociale, în general, ca și a unei relații de afaceri, de muncă sau diplomatice, în particular. Mai trebuie menționat faptul că negocierile nu urmăresc totdeauna cu necesitate rezultate manifestate în direcția unei înțelegeri. Adesea ele sunt purtate pentru efectele lor colaterale, cum ar fi: menținerea contractului, câștigarea de timp, împiedicarea deteriorării situației în conflict. În afară de acestea, întâlnirile negociatorilor pot fi privite ca un canal potențial de comunicări urgente în situații de criză.

### Negocierea

Termenul *negociere* desemnează procesul pe care îl utilizăm pentru a ne satisface necesitățile atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții. Orice dorință pe care urmărim să ne-o îndeplinim, orice necesitate pe care suntem obligați să ne-o satisfacem sunt potențiale situații de negociere.

„Negocierea este procesul prin care reușim să obținem ce vrem de la cei care vor ceva de la noi” (Kennedy, 1998, p. 9).

G. Kennedy propune șase alternative la negociere:

1. persuasiunea;
2. cedarea;
3. constrângerea;
4. rezolvarea problemei;
5. instruirea;
6. arbitrarea.

Părți sau sensuri din aceste alternative sunt, de fapt, regăsite sub diferite ponderi în actul unei negocieri eficiente.

Trebuie făcută încă din acest moment o diferențiere în ceea ce privește perspectiva pe care ne propunem să o utilizăm în încadrarea didactică a fenomenului de negociere. Astfel, în cazul multor metode de interacțiune, negocierea este aproape în totalitate prezentă (reuniunea Phillips 66, controversa creativă, tehnica dezbatărilor etc.), așa încât ea poate fi gândită ca o tehnică de tip transversal, în sensul că este prezentă în toate aceste metode, dar și ca o tehnică în sine. În acest sens, vom urmări negocierea în grupuri sau între grupuri, ea fiind o bază necesară pentru consolidarea unui climat eficient în echipă.

În practică, putem vorbi de patru faze de pregătire a negocierii:

- 1) *pregătirea*, desemnând ce vrea partea care propune negocierea;

- 2) *dezbaterea*, privind *ce* vrea cealaltă parte;
- 3) *propunerea*, urmărind *ce* se poate negocia (și ce nu);
- 4) *negocierea propriu-zisă* sau „*cu ce* se poate face schimb”.

Procesul de negociere este din ce în ce mai important în utilizarea școlară nu doar în ceea ce privește rezolvarea unor conflicte, ci și pregătirea tinerilor în sensul dezvoltării de opțiuni, empatia față de celălalt, faptul că trebuie să cedezi ceva pentru a obține altceva.

Gouran spune că pentru a reduce efectele negative ale conflictului se recomandă *un stil de comunicare cunoscut sub denumirea de „negociere”* (apud Goodall Jr., 1990). Astfel, observăm că autorul respectiv consideră că negocierea este un stil de comunicare. Ținta acestui stil de comunicare este:

- 1) cunoașterea diferențelor de opinii;
- 2) formarea unei definiții a situației focalizate mai mult pe obiectivele comune decât pe dorințele sau cerințele individuale;
- 3) dezvoltarea unor abilități de prezentare a argumentelor și dezvoltarea motivelor, precum și a soluțiilor probabile.

Pentru aceasta, preluându-l pe Crable, Jr. Goodall (1990) caracterizează argumentările drept „procese de comunicare ce urmăresc prezentarea unor poziții și furnizarea unor motive pentru care audiența ar trebui să le creadă pe acestea”, relatările/narațiunile definind abilitatea de a ne povesti experiența pe trei axe: real, imaginar și ipotetic. În opinia autorilor citați, aceste două procese sunt deosebit de importante în activitatea de negociere; de altfel, putem spune că și în sens didactic, în pregătirea – spre exemplu – a viitorilor profesori, modul în care ei prezintă o anumită informație trebuie să se subsumeze acestor procese. Extinzând sfera de argumentare, putem să afirmăm că, între anumite limite, predarea-învățarea se prezintă și ca un proces extrem de complex de negociere.

## 2. Tipuri fundamentale de negociere

Analiza tipului de negociere în care ne angajăm este întotdeauna importantă. A-l cunoaște și a-l evalua înseamnă, deja, a prevedea în linii mari comportamentul pe care îl va adopta partenerul și a pregăti propriul comportament, în întâmpinare. În acest fel, riscul unei rupturi de a încheia un acord dezavantajos scade.

Literatura de specialitate face distincție între trei tipuri fundamentale de negociere:

*Negocierea distributivă* este cea de tip *ori/ori*, care optează între victorie/înfrângere. Este cea care corespunde unui joc cu sumă nulă și ia forma unei tranzacții în care

nu este posibil ca o parte să câștige fără ca cealaltă parte să piardă. Fiecare concesie făcută partenerului vine în dauna concedentului și reciproc.

În această optică, negocierea pune față în față doi adversari cu interese opuse și devine o confruntare de forțe, în care una dintre părți trebuie să câștige. Orice concesie apare ca un semn de slăbiciune. Orice atac reușit apare ca un semn de putere. Obiectul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului și care va fi cu atât mai bun cu cât va lovi mai dur partea adversă.

Tacticile și tehnicile de negociere folosite în negocierea distributivă sunt tipice pentru rezolvarea stărilor conflictuale. Sunt dure și tensionate.

Printre tacticile uzuale, pot fi amintite:

- *polemica* purtată prin contre permanente și prin deviere sistematică de la subiect;
- *atacul în forță*;
- *intimidarea*;
- *manevrele retorice* bazate pe disimulare, pe mascarea intențiilor, ascunderea intențiilor, ascunderea adevărului și pe culpabilizarea adversarului;
- *descalificarea* prin rea-credință, prin atac la persoană și prin căderea în derizoriu.

Acest tip de negociere este posibil atunci când opoziția de interese este puternică, iar dezechilibrul de forțe este semnificativ.

**Negocierea integrativă** (victorie/victorie) este aceea în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirații și de opinii.

Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că se ajunge la soluții mai bune, mai durabile, părțile se simt mai bine, iar relațiile dintre părți se consolidează. Ambele câștigă și ambele susțin soluția și acordul încheiat. Negocierea integrativă creează, salvează și consolidează relațiile interumane și de afaceri pe termen lung. Ea determină pe fiecare dintre părțile negociatoare să-și modifice obiectivele și să-și ajusteze pretențiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Această optică de negociere ocolește și evită stările conflictuale. Climatul negocierilor este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat.

Tacticile specifice se bazează pe reciprocitatea concesiilor (termene de livrare mai scurte contra unor părți imediate, spre exemplu).

**Negocierea rațională** este aceea în care părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesiile (privilegii), consimțăminte de pe poziții de negociere subiective, ci

încearcă să rezolve litigii (conflicte) de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre ele.

Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparențe și sincerități totale, fără apelul la cea mai mică disimulare sau suspiciune. Se începe cu formularea problemelor care trebuie rezolvate, cu răspunsuri la întrebări de genul: Ce nu merge? Unde se află răul? Cum se manifestă acesta? Care sunt faptele care contravin situației dorite? Se continuă cu un diagnostic al situației existente insistându-se asupra cauzelor care împiedică rezolvarea problemelor. Apoi se caută soluțiile teoretice și se stabilesc de comun acord măsurile prin care, cel puțin unele dintre acestea, pot fi puse în practică.

Algoritmul raționalității înseamnă deci:

- definirea problemelor;
- diagnosticarea cauzelor;
- căutarea soluțiilor.

Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările lui. Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective, precum și la referințele științifice, normele legale, normele morale sau prin recursul la oficiile unui arbitru neutru.

### 3. Poziții, marjă de negociere

Orice început de negociere presupune definirea obiectivelor. Acestea ne oferă simțul direcției, o definiție a ceea ce plănuim să realizăm și o senzație de împlinire, odată ce au fost atinse.

În principiu, negociatorul se prezintă la masa tratativelor atunci când are deja în minte *trei poziții de negociere*, conștientizate mai mult sau mai puțin precis.

**1. Poziția declarată deschis (PD)**, numită și *poziție de plecare*. Această poziție este astfel formulată încât să-i asigure o marjă de manevră în raport cu pretențiile partenerului. Ca regulă generală, de exemplu într-o negociere comercială, vânzătorul va declara mai mult, iar cumpărătorul mai puțin decât spera să obțină, fiecare în parte. Sfatul negociatorilor experimentați este acela ca, atunci când cumperi, să începi de jos, iar atunci când vinzi, să începi de sus.

Aproape întotdeauna are importanță ordinea în care se fac declarațiile. De regulă, cel care declară primul este dezavantajat în raport cu cel care declară ulterior.

**2. Poziția de ruptură (PR)**, numită și *poziție limită minimală/maximală*. După caz, peste nivelul acesteia, negociatorul nu mai este dispus să angajeze nicio discuție. Poziția de ruptură nu este deconspirată de parteneri (adversari), dar fiecare dintre ei trebuie să intuiască și să evalueze cu grijă și delicatețe poziția secretă a celuilalt. Dincolo de interesele strict tehnice și financiare, orice declarație făcută în afara poziției de ruptură a partenerului antrenează, de regulă, și o anumită doză de orgoliu și frustrare.

**3. Poziția obiectiv (PO)**, numită și *poziție așteptată*. Este poziția realistă la care se pot întâlni și echilibra pretențiile contradictorii ale partenerilor (adversarilor). Aceasta reprezintă ceea ce negociatorul speră că va putea obține sau smulge de la partener, fără a leza inacceptabil interesele acestuia.

Prin suprapunerea celor trei poziții de negociere ale ambilor parteneri, va rezulta o zonă în care ei se pot înțelege. Această zonă de acord posibil poartă numele de **marjă de negociere** și este delimitată de poziția de ruptură a părților negociatoare.

Cheia succesului o constituie estimarea corectă a poziției de ruptură.

## 4. Etapele procesului de negociere

Putem identifica în practică **șase etape sau pași ai negocierii**. Acești pași sunt:

1) **pregătirea negocierii**, cu trei subetape:

- stabilirea obiectivelor negocierii;
- evaluarea cazului celeilalte părți;
- evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe.

În ceea ce privește stabilirea obiectivelor negocierii, J.M. Hiltrop și S. Udall delimitează trei categorii de obiective care trebuie avute în vedere:

- un obiectiv de primă linie – cel mai bun rezultat realizabil;
- un obiectiv de ultimă linie – cel mai puțin bun, dar acceptabil ca rezultat;
- un obiectiv-țintă – ceea ce se așteaptă a se realiza efectiv.

În ceea ce privește evaluarea punctelor tari și a punctelor slabe, este utilă, credem, o analiză SWOT (puncte tari, puncte slabe, amenințări și oportunități), care oferă o perspectivă mai extinsă asupra fenomenului;

2) **elaborarea unei strategii**;

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

4) **clarificarea pozițiilor celor două părți**, cu trei componente: - obținerea informațiilor (prin întrebări deschise, închise, ipotetice, de trecere sau tampon, colaterale, specifice); - testarea argumentelor și pozițiilor; - folosirea intervalelor de timp și a amânărilor;

5) **negocierea**, cu alte trei etape: - obținerea concesiilor; - depășirea impasurilor; - încercarea de a obține un acord;

6) **încheierea negocierii** (unde ne axăm pe formularea unui acord și pe asigurarea aplicării lui). Nu este lipsită de importanță atmosfera pozitivă a încheierii negocierii, deoarece trebuie aplicată o strategie de tipul câștig-câștig care deschide punți de comunicare și de colaborare ulterioare.

## 5. Perspective / greșeli într-o negociere

J.M. Hiltrop și S. Udall identifică **cinci perspective definite drept cele mai frecvente greșeli într-o negociere**:

1. **sindromul „sensului unic”** apare atunci când negociatorii au decis deja, înainte ca negocierile să înceapă, care sunt realitățile cazului în discuție și care sunt soluțiile ce se impun. Ei intră în negociere convinși că cealaltă parte va accepta soluțiile lor;
2. **sindromul „câștig-pierdere”** apare atunci când negociatorii consideră discuțiile ca fiind un concurs sau o bătălie în care neapărat o parte trebuie să câștige, iar una să piardă; în conflictele de idei ce apar în clasă între elevi/studenti, această perspectivă este adeseori prezentă, caracterizând lipsa abilităților de comunicare constructivă;
3. **sindromul „mersului la întâmplare”** este susținut de o discuție nefocalizată; aspectele problemei sunt abordate haotic înainte ca părțile să fi convenit și să ajungă la o concluzie comună;
4. **sindromul „evitării conflictului”** este determinat de nediscutarea aspectelor esențiale, deci de nerezolvarea problemei; această strategie aparține celor ce se tem de conflict pe baza mentalității conform căreia evitarea conflictului este o soluție mai bună decât înfruntarea lui. Problema este că între timp conflictul poate lua amploare și astfel s-au pierdut timpul și locul nimerit de rezolvare a conflictului;
5. **sindromul „capsulei timpului”** apare atunci când părțile nu iau în considerare condițiile concrete în care se petrece problema, ci o tratează în izolare, fapt ce omite aspecte esențiale, în condițiile în care cealaltă parte poate să acționeze pragmatic, văzând problema în situația de fapt, și nu scoasă din context.

## 6. Tehnici și tactici de negociere

În literatura de specialitate se prezintă adeseori faptul că, în orice formă de interacțiune umană, este pusă în joc o anumită strategie și tactică. Orice formă de negociere implică o confruntare de voințe, sentimente și interese.

În același timp, a stăpâni interacțiunea voințelor implicate în negociere înseamnă a nu cădea pradă unor reacții spontane, fără o determinare logică și rațională. Deseori se întâmplă ca o acțiune spontană, o reacție impulsivă a adversarului să ducă la „alegera” tacticii de negociere. Asta înseamnă cu totul altceva decât o linie de acțiune rațională.

Tactica premeditată poate fi o tehnică de comunicare eficace, o capcană retorică sau un truc psihologic. Ea ne ajută să păstrăm controlul, să preluăm inițiativa.

### ➤ *Tactica lui DA ...DAR*

Este genul de tactică care ne face mai agreabili pentru partenerul de negociere. Nu costă nimic. Diplomații nu spun niciodată NU. Ca și negociatorii buni din toată lumea, ei au învățat acest lucru de la asiatici. Întors din lungul său drum asiatic, Marco Polo, unul dintre cei mai buni negociatori, scria că a întâlnit adevărate școli în care erau formați solii și purtătorii de cuvânt ai căpeteniilor mongole și tibetane.

Aceștia primeau, seara, atâtea vergi la tălpi câți NU le scăpau peste zi de pe buze. Oamenii urăsc faptul de a fi negați, contestați, contraziși. „NU” este o negație directă și categorică ce taie, rupe și lovește.

Prezintă riscul de a ofensa partenerul și de a bloca discuția. „NU” irită și înverșunează. Este lipsit de delicatețe. Oamenii cu tact îl evită cu multă grijă. Exprimată simplu, clar și fără echivoc, negația „NU” rămâne fără variante de opțiune ulterioară. Nu lasă loc de întors. Rupe negocierea. În schimb, o formulare de genul „DA... DAR” poate fi folosită cu sensul de negație, păstrând și alte două variante de opțiune.

Ea are trei nuanțe posibile: una care înseamnă „DA”, una care înseamnă „POATE” și încă una care înseamnă chiar „NU”. Oricând se poate continua pe varianta dorită.

Secretul lui „DA... DAR” este acela că permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare a ceea ce a spus partenerul și nu ca pe o contrazicere directă a opiniei acestuia.

### ➤ *Tactica falsei oferte*

Pe scurt, se poate caracteriza ca „un truc de negociere cu... puțin teatru”.

Negocierea prețului este mai întotdeauna un joc cu sumă nulă, în care unul nu poate câștiga fără ca celălalt să piardă. Pe cât posibil, adversarii se manipulează între ei, măcar până la limita loialității și moralității.

Una dintre tacticile oarecum neloiale, întâlnită rar în manuale și des în practică, este aceea în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preț atrăgătoare pentru a elimina concurența și a-l motiva în derularea tranzacției. Odată ce a obținut acest lucru, el găsește un motiv pentru a-și modifica oferta inițială. Apoi începe „târguiala” prin care convinge vânzătorul să accepte noua ofertă, de regulă mult mai moderată. Pe cât posibil, vânzătorul este pus în situația să nu prea mai aibă de ales.

➤ ***Tactica stresării și tracasării (agasare, enervare, iritare, plictisire, sâcâire)***

Într-un cuvânt, slăbește rezistența fizică și psihică a adversarului.

Ca excepție și cât mai rar posibil, atunci când negociem cu un adversar dificil, neprincipial și dezagreabil, dispus să se angajeze inutil în tratative dure și prelungite, se recomandă folosirea unor tertipuri și tactici de stresare și tracasare. În cadrul acestora se recomandă o contraaglomerație insistentă și vicioasă.

Pot fi folosite fel de fel de manevre laterale care, deși nu sunt, în mod direct, ofensatoare și umilitoare, au rolul de a sâcâi și deranja adversarul, punându-l în situația de a grăbi finalul negocierilor.

Adversarul poate fi purtat insistent prin halele de fabricație și depozitele firmei. Poate fi cazat într-o încăpere expusă unor zgomote infernale care să-l împiedice să doarmă. La masa tratativelor, poate fi așezat cu ochii în soare sau la o altă sursă de lumină iritantă. Poate fi așezat cu spatele la o ușă care scârțâie și pe care cineva o închide și o deschide insistent, ca din întâmplare.

Poate fi așezat pe un fotoliu aparent luxos, dar incomod, care scârțâie, singurul disponibil, din păcate. Va sta țeapăn și va obosi repede. Poate fi așezat în apropierea unei surse puternice de căldură (se folosesc și surse direcționale de căldură radiantă) sau într-un curent de aer umed și rece.

Poate fi invitat la o masă la care i se oferă, cu multă generozitate, exact ceea ce nu-i place sau nu poate mânca. I se pot oferi băuturi tari peste limita rezistenței sale psihice.

Când relația pe termen lung nu ne interesează și ne propunem folosirea unor astfel de mijloace de presiune, trebuie să facem acest lucru sub masca celei mai desăvârșite nevinovății și amabilități, cerându-ne scuze și prefăcându-ne victime alături de adversar.

➤ ***Tactica mituirii***

Apreciem că este o tactică total neloială care se bazează pe slăbirea rezistenței psihologice a adversarului pus în situația să accepte daruri mai mici sau mai mari.

Deși rar întâlnită în manuale, fie că cerem mită, fie că nu și oricât de sincer (nesincer) am condamna-o, această tactică este posibilă, în practica negocierilor, oriunde în lume.

Mituirea se practică fie și numai pentru simplul motiv că negocierile sunt purtate de oameni cărora nimic din ceea ce-i omenește nu le este străin. Tactica mituirii este favorizată atunci când negocierile sunt purtate prin intermediari insuficient motivați de partea pe care o reprezintă.

Desigur, există o diferență majoră între protocol și cadou, pe de o parte, și mită, pe de altă parte. Există însă și asemănări majore. Rolul protocolului și cadoului oferit clientului sau partenerului de negocieri este acela de a amorsa o atitudine psihologică și un comportament favorabil celui care oferă. În afaceri, funcția cadoului și protocolului este una pragmatică și nu una filantropică. Micile atenții plasate pe masa tratativelor (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, până la un anumit nivel, absolut firești și au rolul de a crea o ambianță favorabilă negocierilor.

Uzanțele diplomatice ale unor state limitează protocolul și atenția la cel mult un prânz (sau dineu) acceptat pe cheltuiala gazdei.

Adevărata mituire începe de la pragul valoric peste care „atenția” reîncepe să fie acceptată. Pragul depinde de demnitatea, onestitatea, averea, lăcomia și gradul de risc la care se pretează negociatorul. Din acest punct de vedere, prudența poate lua în considerare și faptul că orice negociator are prețul lui. Nu se va compromite pentru mai puțin decât acest preț.

Relațiile de afaceri stabile pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Diferența dintre cadou și mită rămâne una psihologică și strategică.

Legea rămâne neputincioasă atâta timp cât dai sau primești într-un cadru confidențial.

#### ➤ *Tactica presiunii timpului*

Această tactică se bazează pe ideea simplă după care, mai întotdeauna, există un program de negocieri și o agendă de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate și manipulate astfel încât problema delicată să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere.

În acest scop, se pot folosi orice tertipuri și manevre de tergiversare, ocolire, amânare. Spre sfârșitul negocierilor, de obicei, lucrurile încep să se precipite. Unul dintre partenerii de discuție trebuie să prindă avionul sau trenul, o grevă este pe cale să izbucnească etc.

În asemenea condiții, ritmul negocierilor trebuie grăbit și adversarul poate comite ușor erori.

Una dintre manevrele simple, dar eficiente pentru întârzierea finalului este recapitularea și desprinderea de concluzii intermediare.

Alte manevre de tergiversare pot fi bazate pe invocarea lipsei unor documente, pe starea sănătății cuiva, plecarea în concediu, pe nevoia de deplasări urgente etc.

➤ **Tactica alternării negociatorilor**

Ideea de bază este că, atunci când partenerul schimbă negociatorul, ești nevoit să iei totul de la capăt.

O primă versiune a acestei tactici face ca șeful echipei de negociere să pară cu adevărat blând și rezonabil, dar cu totul neputincios în fața presiunilor făcute de specialiștii din echipa sa. În mod deliberat și îndelung premeditat și simulat, restul oamenilor de echipă sunt duri, încăpățânați și, aparent, iresponsabili.

Pe parcursul procesului de negociere sunt introduși, pe rând, ingineri, merceologi, juriști, contabili etc. care afișează o poziție dură și intransigentă. În acest fel, ei creează o presiune psihologică față de care partenerul preferă să lucreze doar cu șeful echipei și să accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia. El, chipurile, nu este de acord într-un tot cu coechipierii săi, dar nici nu poate trece prea mult peste ei.

O a doua versiune constă în schimbarea efectivă a negociatorului. Asta înseamnă că, pe parcursul negocierilor, tocmai atunci când te aștepți mai puțin, partea adversă înlocuiește negociatorul. Poate fi o lovitură dură, căreia i se face față cu dificultate, pentru că este mai puțin plăcut să iei totul de la capăt.

Noul negociator are posibilitatea să invoce noi argumente, să revoce unele dintre înțelegerile făcute sau chiar să retragă unele dintre înțelegerile făcute deja, fie chiar să retragă unele dintre concesiile acordate de predecesorul său. Noul negociator este, de regulă, omul de vârf, care te ia de odihnit când predecesorul său te-a extenuat deja. Totuși, nu trebuie să te pierzi cu firea. Este bine să nu te obosești repetând vechile argumente și să-ți modifice atitudinea dacă partenerul o face. În diplomație, tactica dă rezultate excelente (Ștefan Prutianu. *Comunicare și negociere în afaceri*).

- **Tehnica declarației și a conștiinței** presupune folosirea de către negociator a comunicării de tip persuasive, menite să facă partenerul să accepte o anumită propunere, după ce în prealabil a fost manipulat în a afirma că propunerea este în concordanță cu modul său de a gândi și a acționa.

- **Puterea de a spune NU** – desemnează acel comportament al negociatorului care mizează pe imposibilitatea partenerului de a spune „Nu” fără echivoc într-o situație de negociere.

- **Piciorul în prag** – reprezintă acea formă de negociere prin care, prin cererea unui privilegiu minor (pe care partenerul nu-l refuză), se intenționează, de fapt, pregătirea terenului pentru adresarea unei cereri importante.

• **Ușa trântită în nas** – desemnează manipularea partenerului de negociere prin crearea la nivelul acestuia a falsei impresii că i se face o favoare după refuzul inițial al unei propuneri.

• **Zâmbești și câștigi** – desemnează forma de negociere bazată pe capacitatea negociatorului de a disimula adevăratele sale trăiri și de a adopta o atitudine relaxată, chiar jovială.

• **Time-out** – semnifică acea formă de negociere prin care se face apel la momente de răgaz în clipe cruciale ale procesului de negociere.

• **Tactica ascultării** – se bazează pe flatarea partenerului, încurajat să vorbească mult și mizează pe promovarea monologului și divulgarea de informații cruciale pentru negociere.

• **Tactica erorilor deliberate** – se bazează pe inserarea intenționată a unor termeni greșiți în documentele de negociere și pe mascarea unor aspecte esențiale în spatele unor erori neesențiale intenționate și ușor de descoperit.

• **Tactica ostacului** – presupune folosirea șantajului, prin forțarea partenerului să accepte anumite condiții, prin sublinierea dezavantajelor pe care le poate avea dacă nu acceptă condițiile date (de exemplu, negocieri pentru bunuri livrate deja parțial).

• **Intoxicarea statistică** – presupune bombardarea partenerului cu interpretări mai mult sau mai puțin trucate sau trunchiate, dar aparent complicate ale situației negociate (prin apelul la grafice, dinamici, indicatori statistici etc.), în scopul intimidării și complexării acestuia.

• **Tactica pașilor mici** – se referă la tehnica de negociere bazată pe obținerea treptată a avantajelor, fără forțarea partenerului.

• **Faptul împlinit** – acea tactică de negociere care este utilizată când un partener este într-o situație avantajoasă și decide că doar aceasta îi convine, testând astfel reacțiile partenerului.

• **Tactica falsei concurențe** – presupune informarea greșită a partenerilor cu privire la existența unor presupuși competitori.

• **Tehnica întrebărilor** – desemnează tehnica de negociere bazată pe importanța întrebărilor în procesul de negociere.

Negocierea propriu-zisă este definitorie în procesul contractării economice. Strategiile prezentate în cadrul stilurilor de negociere nu au nicio valoare dacă documentele contractuale care consemnează rezultatele negocierii nu redau fidel condițiile negociate de părți.



**Activități de învățare:**

1. Identificați caracteristicile conceptului de negociere.
2. Caracterizați etapele procesului de negociere.
3. Comparați tipurile fundamentale de negociere.
4. Analizați tehnicile și tacticile de negociere.
5. Argumentați importanța pozițiilor de negociere prezentate de negociator la masa tentativelor.
6. Estimați rolul perspectivelor / greșelilor într-o negociere.

---

## Subiectul 11.

### PREZENTAREA ȘI ABILITĂȚI DE PREZENTARE



#### Obiective de referință:

- să definească noțiunea de prezentare;
- să analizeze etapele prezentării;
- să compare diferite moduri de a începe discursul;
- să identifice structura unei prezentări electronice educaționale;
- să argumenteze erorile tipice în elaborarea prezentărilor.

#### Unități de conținut:

1. Noțiunea de prezentare
2. Etapele prezentării
3. Rostirea discursului
4. Structura unei prezentări electronice educaționale
5. Erori tipice în elaborarea prezentărilor



**Cuvinte-cheie:** prezentare, abilități de prezentare, PPT, etapele prezentării, conceperea prezentării, vizualizarea prezentării, folosirea mijloacelor vizuale, clișee vizuale, rostirea discursului, prezentări electronice educaționale.



#### Conținut:

### 1. Noțiunea de prezentare

**Prezentare** – înfățișare a aspectelor unei activități, a rezultatului unei cercetări, a unui program; expunere (DEX).

O prezentare este o expunere coerentă, organizată după un plan prestabilit, destinată transmiterii unor informații legate de tema dată către un anumit public.

#### *Pregătirea și susținerea unei prezentări orale*

Susținerea unei prezentări orale este una dintre cerințele frecvente în facultăți și colegii. Faptul că mulți studenți se tem să apară în public sau nu toți reușesc să aibă

succes ține și de o oarecare ignoranță: a ști cum trebuie să faci o prezentare orală este o abilitate care poate fi dezvoltată și perfecționată. Uneori suntem surprinși de faptul că parcă ne place mai mult să-i ascultăm pe oameni vorbind, povestind și explicând decât să ne cufundăm în lectură. E mai rapid și mai spectaculos. Ascultătorii nu vor neapărat numai informație; ei vor să fie luați în considerare, stimulați, antrenați, binedispuși. Acesta este și motivul pentru care ne plictisim să-i ascultăm pe cei care nu-și dezlipesc privirile de pe foaia de hârtie (E. Graur. *Tehnici de comunicare*).

### ***Factori interpersonal***

Toți cei care se sperie la gândul ca trebuie să vorbească în public sunt sfătuiți să pornească la drum cu ideea că auditoriul e de partea lor. Publicul își dorește să ia parte la o prezentare reușită din toate punctele de vedere, dar va manifesta și o oarecare toleranță față de greșeli sau ezități. Oricum ar fi, publicul pornește la drum de partea vorbitorului și va rămâne de partea lui până la sfârșitul prezentării, mai ales dacă vorbitorul va face tot posibilul să nu pornească vreun conflict sau se va feri să îi aducă ofense prea mari.

Ni se poate întâmpla ca pe parcursul prezentării să mai uităm ce am vrut să spunem sau cum trebuie să continuăm o idee, să ne împiedicăm când coborâm de pe podium și totuși să fim aplaudați cu caldura la sfârșit și să ni se spună că prezentarea a plăcut. Dacă vom ști cum să comunicăm publicului faptul că îl tratăm cu interes și seriozitate, că avem să-i spunem lucruri importante și interesante, dacă avem conștiința depunerii unui efort cât de mic pentru a ne pregăti trup și suflet în vederea mării confruntări, publicul va simți și va manifesta toleranță. Cu cât publicul se va apropia, sub conducerea noastră, de miezul dezbaterilor, cu atât se va simți mai antrenat. Acesta este și motivul pentru care specialiștii sugerează vorbitorului menținerea unui contact vizual permanent cu auditoriul. Această permanență nu trebuie însă înțeleasă greșit: privirea insistentă, ațintită asupra unei singure persoane dintr-un grup, păstrarea contactului vizual cu o persoană mai mult de 5-6 secunde trebuie evitate cu orice preț. E bine să privim pe rând fiecare segment de grup și apoi o persoană sau alta. Dacă în general întâmpinăm greutăți în stabilirea contactului vizual, va trebui să exersăm atunci când stăm de vorbă cu cineva tehnica îndreptării privirii spre un punct imaginar, situat între ochii interlocutorului.

Dacă dorim ca publicul să ne acorde atenție, să ne urmărească și să ne simpatizeze, trebuie să avem în vedere și următoarele aspecte:

- verificarea acusticii sălii;
- plasarea optimă în spațiu a materialelor vizuale;
- evitarea grimaselor;
- crearea unei atmosfere destinsă prin zâmbet;

- evitarea vulgarităților;
- evitarea glumelor nesărate însoțite de un râs zgomotos;
- expunerea pe un ton plictisitor;
- încadrarea în limita de timp impusă prezentării.

## 2. Etapele prezentării

Pregătirea unei prezentări de succes necesită planificarea atentă a acesteia, ținându-se cont de câteva principii de bază, specifice fiecărei dintre cele trei etape de realizare a prezentării:

- **Etapa 1 – Conceperea prezentării:** în această fază este important să vă cunoașteți auditoriul și să dezvoltați un mesaj, al cărui conținut să fie persuasiv și să faciliteze stimularea empatiei. Este recomandat să valorificați tehnici de prezentare (povestire) care să favorizeze implicarea auditoriului, utilizând totodată și cele mai bune canale de transmitere a mesajului, optime pentru prezentarea în cauză.
- **Etapa 2 – Vizualizarea:** în construirea prezentării folosiți elemente grafice (slide-uri) de impact, prin care să simplificați și să rezumați volumul de informație pe care doriți să îl transmiteți.
- **Etapa 3 – Prezentarea propriu-zisă:** livrați prezentarea în mod autentic și asigurați-vă că măsurați impactul pe care l-ați avut asupra publicului, solicitând feedback din partea acestuia.

### *Pregătirea prezentării*

Factorul timp este decisiv în pregătirea unei prezentări. Oratorii spuneau că pentru a putea vorbi cinci minute aveau nevoie de două săptămâni de pregătire, iar pentru a vorbi o oră – de o singură săptămână. Putem să ne bucurăm de concentrarea maximă a publicului preț de 10 minute, după care va trebui să facem eforturi pentru a o menține la cote ridicate. De aceea este indicat să ne structurăm prezentarea cât mai riguros, acordând între 10 și 20% din timp introducerii, 60-80% din timp să-l alocăm problemelor de conținut și să păstrăm 10-20% din timp pentru concluzii.

Exersarea prezentării acasă, cu ceasul în față, este o excelentă modalitate de a verifica dacă selecția materialelor se încadrează în spațiul de timp solicitat; înregistrarea prezentării și apoi analiza ei poate scoate la iveală atât deficiențele de natură paraverbală, cât și cele de conținut și logică. Pentru a nu permite memoriei să vă joace feste, pregătiți-

vă notițe clare și ușor de urmărit, adoptând formatul fișelor scrise pe o singură parte și nicidecum pe coli A4 scrise pe ambele fețe. Ele vă vor ajuta să nu omiteți ideile importante, să construiți argumentări solide și să nu vă abateți de la succesiunea normală sau corectă a faptelor și aspectelor selectate pentru prezentare.

**Folosirea mijloacelor vizuale.** În pregătirea materialelor vizuale trebuie să porniți de la premisa că ele au rolul să orienteze publicul, să ajute la crearea de corelări și conexiuni ideatice, să completeze doar ceea ce aveți de spus și nicidecum să se constituie într-o variantă scrisă a vorbelor dumneavoastră. Cuvintele nu vă vor ajuta prea mult dacă nu vor fi asociate sau întărite vizual prin procedee grafice, cum ar fi sublinieri, încercuiri sau încadrări. Încercați să anticipați unele dintre întrebările publicului și să aveți pregătite slide-urile care să ilustreze răspunsurile dumneavoastră. Numărul slide-urilor pe care le veți prezenta trebuie bine corelat cu volumul de informație pe care l-ați stabilit pentru prezentare și cu timpul în care trebuie să vă încadrați. Astfel, este recomandabil ca pentru o prezentare de zece minute să aveți pregătite cam 10 slide-uri. Dacă este vorba despre o prezentare de o oră, un slide la 2-3 minute impune un ritm rezonabil de prezentare. Chiar dacă aveți de pregătit un singur slide sau zece, încercați să vegheați asupra ortografiei, punctuației și exprimării corecte.

În cazul în care credeți că aveți nevoie de un program de grafică de prezentare, precum PowerPoint sau altele, care să vă ajute să comunicați ideile cu forță, încercați să evitați următoarele clișee vizuale:

- butoanele animate;
- topirea unei imagini în alta;
- formarea textului prin căderea literelor;
- sporirea spectaculozității trecerii de la o pagină la alta prin punctarea sonoră cu sunete de fanfară.

### 3. Rostirea discursului

Nu începeți să vorbiți până nu vă asigurați că publicul este așezat și vă acordă toată atenția, până când, preț de circa 20 de secunde, nu ați stabilit un contact vizual cu auditoriul, nu ați studiat dintr-o privire organizarea spațiului dumneavoastră de mișcare, nu ați respirat adânc și nu v-ați găsit poziția cea mai comodă în fața celor care așteaptă să soarbă cuvintele dumneavoastră. Încercați să nu folosiți clișee sau expresii banale de tipul „Am marea plăcere de a ...”, să nu prezentați nici mulțumiri și nici scuze în primele

fraze ale discursului dumneavoastră. Păstrați-le eventual pentru sfârșit. Încercați să vă controlați starea de nervozitate din primele minute ale prezentării. Două din semnele cele mai des întâlnite ale acestei stări sunt impunerea unui ritm prea alert de expunere și tendința de a nu ne orienta corpul și privirea către public.

Nicki Stanton ne reamintește că există mai multe moduri de a începe un discurs; totul este să facem alegerea cea mai potrivită personalității noastre:

- Denumirea temei, urmată eventual de câteva precizări referitoare la alegerea titlului prezentării;
- Referirea la obiectivele și aspectele pe care doriți să le abordați în cadrul temei propuse, anticiparea unor întrebări sau aspecte problematice;
- Deschiderea discursului cu o glumă, mărturisire;
- Prezentarea unor fapte sau date statistice;
- Folosirea unui citat nu foarte lung și relevant pentru subiectul discursului;
- Afirmării cu conținut șocant;
- Povestiri interesante.

**Finalizarea discursului.** Modalitățile pe care le aveți la îndemână pentru încheierea prezentării sunt la fel de numeroase:

- prezentarea unor concluzii punctuale;
- lansarea unor interogații (retorice) prin care să recaptați interesul slăbit al publicului;
- bancuri scurte, care să ilustreze aplicabilitatea ideilor dumneavoastră;
- invitarea publicului de a trece la acțiune în spiritul celor afirmate în prezentare;
- folosirea de citate prin care să subliniați credibilitatea performanțelor sau a rezultatelor expuse.

E preferabil ca, în ciuda tuturor schimbărilor de moment intervenite pe parcursul prezentării, să nu vă abateți de la concepția inițială, așa după cum e bine să nu vă răzgândiți odată ajunși în fața publicului asupra frazelor de început.

Conținutul discursului nu se memorează, fraza de început și cea de încheiere sunt bătute în cuie. Chiar dacă pe undeva ne-am bâlbâit sau ne-am încurcat puțin în detalii sau argumentări, trebuie cel puțin să începem și să sfârșim fără să ne împiedicăm. Astfel, ne vom simți mult mai bine și mai pregătiți să înfruntăm inevitabilele întrebări. Dacă vreo întrebare adresată ne pune într-o asemenea încurcătură încât ne dăm seama că nu putem răspunde, este mult mai corect și mai elegant să nu încercăm „s-o scaldăm” și să rostim cu sinceritate și aplomb „Îmi pare rău, nu știu/nu cunosc/nu vă pot ...”. Iar dacă ni se adresează o întrebare care nu are nimic de-a face cu subiectul prezentării noastre,

nu trebuie să ne simțim obligați să răspundem. Irelevanța se poate sancționa cu eleganță și diplomație.

#### 4. Structura unei prezentări electronice educaționale

Structura orientativă a unei prezentări electronice educaționale poate fi următoarea:

- primul diapozitiv include tema subiectului expus;
- al doilea diapozitiv stipulează o introducere informativă despre conținutul și scopul prezentării; poate include obiectivele operaționale care urmează să fie realizate în cadrul lecției;
- al treilea diapozitiv va conține o trecere în revistă sau actualizare a cunoștințelor anterioare în scopul realizării legăturii între conceptele studiate și cele noi (la necesitate);
- următoarele diapozitive (fiind la număr în dependență de materialul expus și în acord cu particularitățile de vârstă ale grupului-țintă) prezintă conținutul teoretic de bază. Informațiile din această parte a prezentării sunt cunoștințele de bază, care urmează să fie expuse prin mesaje clare și eficiente. Dacă în prezentare urmează expunerea temei noi, atunci pe diapozitive se introduc conținuturi necesare să fie fixate. Atenția asupra unui diapozitiv, în acest caz, este minimală în timp. De aceea, numărul de diapozitive elaborate va corespunde duratei perioadei de derulare a prezentării (de exemplu, 5 minute – 5 diapozitive);
- diapozitivele următoare includ afișarea exercițiilor de consolidare a cunoștințelor teoretice, care fiind soluționate (individual, în grup) duc la atingerea finalităților educaționale;
- pe ultimul diapozitiv trebuie făcută o rezumare a conținutului și scopului, care va oferi o imagine de ansamblu a ceea ce s-a realizat pentru un impact durabil asupra instruiților.

##### *Etapele de creare*

În procesul de elaborare a unei prezentări electronice se parcurg următoarele etape de bază:

- I. Stabilirea și selectarea conținutului;
- II. Construirea structurii și implementarea prezentării;
- III. Susținerea prezentării.

La prima etapă de identificare a conținutului de bază se sistematizează ideea prezentării și conținutul de bază, pornind de la scopul urmărit și caracteristicile auditoriului (nivelul de cunoștințe, înțelegerea informațiilor etc.).

La etapa a doua privind structura prezentării se colectează materialele și informațiile din perspectiva reutilizării acestora. Orice documente și informații care pot fi ulterior de ajutor (cum ar fi documente, imagini, fișiere audio sau video, alte prezentări, pagini web etc.) se stochează în calculator. Apoi urmează selectarea și ordonarea informațiilor ce vor fi incluse în prezentare. În final se implementează structura prezentării (conform descrierii de mai sus). La etapa de susținere a prezentării se întreprind măsuri privind securitatea, accesul la informațiile de tip legătură, compatibilitatea și posibilitatea de acces de pe alte dispozitive, conexiune la internet (dacă se aplică) etc.

#### *Criterii de evaluare*

O prezentare electronică bine realizată trebuie să corespundă următoarelor criterii:

1. autenticitatea și relevanța informațiilor incluse;
2. sistematizarea, sintetizarea, legătura și coerența informațiilor expuse în prezentare;
3. calitatea conținutului;
4. originalitatea și calitatea tratării;
5. creativitatea;
6. calitatea bibliografiei utilizate;
7. aspectul estetic și ergonomic al prezentării.

În linii generale, trebuie să avem în vizor mereu dezideratul că orice prezentare trebuie să aibă un scop și rezultate măsurabile, prin care să putem identifica succesul acesteia. O bună prezentare educațională include conținut bine gândit, analizat și structurat, care are obiective clare și distinse și care este transmisă auditoriului într-o manieră facilă, simplă, bazată pe exemple concrete.

## **5. Erori tipice în elaborarea prezentărilor**

Printre deficiențele și erorile cele mai tipice în proiectarea și design-ul prezentărilor electronice educaționale, care reduc adesea eficiența acestora, putem evidenția următoarele:

- absența unui titlu, care poate conține: denumirea proiectului sau tema lecției, informații despre autor, data dezvoltării, informații despre locația resurselor în rețea etc.;
- lipsa unei introduceri, care prezintă: obiectivele studiului subiectului, o scurtă descriere a conținutului;

- lipsa unui cuprins (pentru o dezvoltare detaliată, dacă este disponibilă într-o prezentare a secțiunilor, subtemelor), cu hyperlink-uri către secțiunile / subtemele prezentării;
- lipsa finalizării logice a prezentării dacă nu se conțin generalizări, concluzii;
- lipsa elementelor structurale recomandate pentru partea finală a prezentării educaționale: întrebări și sarcini pentru a lucra în clasă și acasă;
- suprasolicitarea diaporitivelor cu informații textuale detaliate;
- utilizarea neuniformă și ineficientă a spațiului pe diaporitiv.

*Greșeli comune în stil și design, precum:*

- erori ortografice și stilistice care sunt inadmisibile în procesul educațional;
- lipsa stilului de unitate al textului:
  - același set de font și dimensiunea fontului pentru toate titlurile (cel puțin 24 de puncte);
  - același set de font și dimensiunea fontului pentru fragmentele de text de pe diaporitive (cel puțin 18 puncte);
  - titlurile, numerele paginilor și butoanele de navigare ar trebui să apară în același loc pe ecran;
  - aceeași schemă de culoare pe toate diaporitivele etc.;
- selecție necorespunzătoare a culorilor: utilizarea de culori aprinse, obositoare, utilizarea mai mult de 3 culori (culoarea textului, culoarea de fundal, culoarea pentru titluri etc. fiind diferită), utilizarea textului de culoare deschisă pe un fundal întunecat, contrast redus de fundal / text;
  - folosirea de fundaluri diferite pe diaporitive în cadrul unei prezentări;
  - absența câmpurilor pe diaporitive;
  - utilizarea fotografiilor și imaginilor de slabă calitate și cu distorsiuni;
  - utilizarea de fonturi serif (cum ar fi Times), ceea ce face dificilă înțelegerea textului;
  - lipsa alinierii corecte a textului, utilizarea literelor de dimensiuni diferite;
  - absența sau ambiguitatea conexiunilor între componentele materialelor/obiectelor pe diaporitiv;
    - prezența diferitelor efecte de tranziție între diaporitive și altelor efecte de animație iritante, care interferează cu percepția de informații;
    - schimbarea prea rapidă a diaporitivelor și a efectelor de animație (în cazul prezentării cu derulare automată), lipsa percepției vizuale a informației.



### Activități de învățare:

1. Caracterizați noțiunea de prezentare, importanța pregătirii prezentării.
2. Identificați factorii interpersonali importanți în cadrul prezentării la un subiect.
3. Descrieți și comparați etapele prezentării.
4. Identificați structura unei prezentări electronice educaționale.
5. Argumentați rolul folosirii mijloacelor vizuale în cadrul prezentării.
6. Evidențiați erorile tipice existente în elaborarea prezentărilor.
7. Înaunțați recomandări pentru prezentarea și finalizarea eficientă a discursului.

---

## Subiectul 12.

### ASCULTAREA EFICIENTĂ



#### Obiective de referință:

- să identifice noțiunea de ascultare;
- să compare comportamentul diferitor tipuri de ascultători;
- să conștientizeze importanța ascultării pentru o comunicare eficientă;
- să utilizeze tipul adecvat de ascultare în diferite tipuri de comunicare;
- să identifice tipul propriu de ascultare.

#### Unități de conținut:

1. Ascultarea ca parte componentă a procesului de comunicare
2. Modalități de ascultare
3. Tipuri de ascultare
4. Obstacole comune în calea ascultării eficiente



**Cuvinte-cheie:** ascultare, comunicare eficientă, tipuri de ascultare.



#### Conținut:

### 1. Ascultarea ca parte componentă a procesului de comunicare

În opinia multor autori, **ascultarea** este greu de definit. Când cineva se plânge „Niciodată nu ascultă!”, ce anume vrea să spună?

Putem defini **ascultarea** drept procesul activ de a deduce semnificațiile mesajului rostit de o persoană. Este important să remarcăm două detalii ale acestei definiții. În primul rând, ascultarea este un proces activ. Aceasta înseamnă că nu este automat; trebuie mai degrabă să vă străduiți să ascultați pe cineva. În al doilea rând, ascultarea nu înseamnă doar auzirea sau receptarea mesajului, ci și deducerea unei semnificații din ceea ce auziți. Chiar dacă dumneavoastră și altcineva auziți același mesaj, puteți deduce semnificații diferite ale acestuia, fapt care arată că două persoane ascultă în mod diferit.

Pentru a înțelege această idee, imaginați-vă că îl ascultați pe fratele dumneavoastră descriindu-și noua colegă de birou și conchideți că o consideră foarte competentă și simpatică. Totuși, după ce ascultă aceeași descriere, mama dumneavoastră conchide că fratele se simte amenințat de inteligența și încrederea în sine a colegei de birou. Ambii ați auzit aceeași descriere, dar ați ascultat-o în mod diferit. Fiecare dintre noi ascultă într-un anumit stil, iar acest stil influențează ceea ce auzim și semnificațiile pe care le deducem.

Deci, a asculta înseamnă „a auzi” și „a înțelege”, în același timp. A auzi, pur și simplu, este doar un proces fiziologic. A înțelege înseamnă a procesa și a interpreta informația. Cele două activități mentale distincte sunt contopite într-una singură. Un om normal este capabil să pronunțe până la 150 de cuvinte pe minut. Însă capacitatea sa de ascultare și recepție merge până la 450 de cuvinte pe minut. În ansamblul tipurilor de comunicare de bază, ascultarea deține ponderea și importanța cele mai ridicate. Statisticile conforme cu stilul de viață american prezintă următoarele proporții probabile:

**Tabelul 12.1. Structura timpului de comunicare (Șt. Prutianu, 2000)**

Tipul comunicării	Vorbirea	Scrierea	Citirea	Ascultarea
Ponderea (%)	25,8%	22,6%	18,8%	32,8%

Totodată, statisticile americane arată că managerii superiori și oamenii de marketing din SUA își petrec 65% din timpul de lucru ascultând și punând întrebări.

Ascultarea activă constituie una dintre marile abilități sociale. Partenerul de comunicare se simte important și valoros, însuși cel care ascultă este perceput ca inteligent și binevoitor.

Când ascultați pe cineva, nu înseamnă că *ascultați eficient*. **Ascultarea eficientă** implică ascultarea cu scopul conștient și implicit al înțelegerii mesajului pe care vrea să-l comunice vorbitorul. Este posibil să nu știți niciodată cu siguranță dacă ați înțeles semnificațiile exact conform intenției vorbitorului. Totuși, dacă ascultați cu scopul de a înțelege cât mai bine semnificațiile transmise de vorbitor, atunci ascultați eficient.

O serie de bariere îngreunează ascultarea eficientă, iar diferite tipuri de situații impun tipuri de ascultare diferite. Înțelegerea dimensiunilor ascultării vă poate ajuta să vă îmbunătățiți capacitatea de a asculta în mod eficient. Acesta este un scop demn de a fi urmărit, după cum vom vedea în continuare.

### **Importanța ascultării eficiente**

Unul dintre motivele pentru care este important să înțelegem ascultarea este că ea ne ocupă o mare parte din timp. Ce procent din zi credeți că petreceți ascultând? Într-un studiu, cercetătorii Kathryn Dindia și Bonnie Kennedy au descoperit că studenții petrec mai mult timp ascultând decât făcând orice altă activitate comunicatională. După cum reiese din studiul dat, participanții și-au petrecut 50% din orele de veghe ascultând. Comparativ, au petrecut doar 20% din timp vorbind, 13% citind și 12% scriind. În ansamblu, au petrecut la fel de mult timp ascultând cât au consacrat tuturor celorlalte activități comunicatională combinate. Alte studii au relevat rezultate asemănătoare sugerând că majoritatea dintre noi ne petrecem un procent asemănător din timpul dedicat comunicării ascultând.

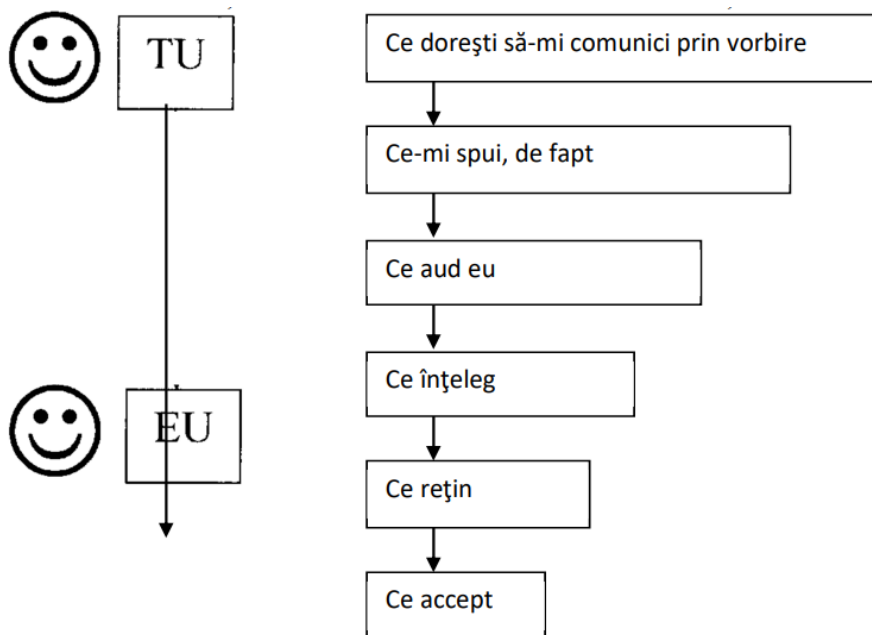
Capacitatea de a asculta eficient este importantă pentru succesul nostru într-o diversitate de contexte. De exemplu, aptitudinile de ascultare eficientă sunt vitale la locul de muncă. Să presupunem că angajații dumneavoastră nu vă ascultă când le spuneți că alarma pe care o vor auzi în curând va semnaliza o simulare de incendiu, nu un incendiu real. Unii dintre ei s-ar putea panica, iar alții s-ar putea răni în timp ce fug panicați din spațiile de lucru. Iată și un alt exemplu: imaginați-vă că șeful dumneavoastră nu ascultă când angajații îl avertizează cu privire la problemele legate de echipamentul companiei. În consecință, o linie esențială de producție se strică, blocând operațiunile timp de o săptămână.

Aceste exemple ilustrează ce consecințe importante poate avea ascultarea eficientă la locul de muncă. Într-un sondaj asupra 1000 de angajați din domeniul resurselor umane, participanții au evaluat ascultarea ca fiind cea mai importantă calitate a managerilor eficienți.

Capacitatea de a asculta cu pricepere nu ne afectează doar relațiile, ci are implicații și asupra sănătății noastre fizice. De exemplu, când un farmacist ne dă indicații despre cum să luăm un medicament, trebuie să ascultăm cu atenție, pentru a evita să luăm medicamentele în mod greșit.

### **Cauzele ascultării insuficiente**

Statisticile americane arată că, în medie, omul modern ascultă numai 25% din mesajele acustice care-i sunt destinate. Imediat după receptarea mesajului, un ascultător normal își amintește doar 50% din informațiile primite; 48 de ore mai târziu, el mai păstrează doar 25% din mesaj (Fig. 12.1).



**Fig. 12.1. Efectele ascultării insuficiente** (Șt. Prutianu, 2000)

Este vorba, în general, de ascultare și înțelegere insuficiente ale partenerului de comunicare. Cauzele posibile sunt multe. Printre acestea, menționăm:

a) *egocentrismul* nostru ne îndeamnă să gândim mereu că „Nimeni nu poate avea de spus ceva mai important decât noi”. Propriile idei și informații sunt întotdeauna mai valoroase decât ale celorlalți;

b) *suprasolicitarea cu mesaje* ne pune mereu în situația să ne retragem și să comutăm atenția de la o sursă de informații la alta;

c) *grijile cotidiene* care vin din gradul ridicat de încărcare și preocupare cu prea multe lucruri la care trebuie să ne gândim în același timp. Ele ne împiedică să ne concentrăm atenția asupra partenerilor de comunicare;

d) *gândirea rapidă* face ca creierul ascultătorului să poată prelucra circa 450 de cuvinte / minut, în timp ce un vorbitor pronunță abia circa 150. Timpul liber rămas creierului duce la diverse forme de deconectare și deviere a atenției;

e) *perturbațiile* provocate de zgomote, de căldura sau frigul din anumite încăperi, de aparatura și emisiunile radio sau tv prea zgomotoase etc.;

f) *insuficiențe ale auzului*, care sunt tot mai frecvente în ultimele decenii;

g) *prezumțiile false* cu privire la comunicarea interumană.

Printre acestea, cel puțin unele merită câteva comentarii:

- mesajul nu există în sine și nici nu rămâne cu expeditorul său. Mesajul este doar un cod sau un „recipient”. Dacă nu este cineva care să audă sau să înțeleagă, vorbitorul nu face altceva decât să pronunțe cuvinte;
- vorbitorul și auditorul împart sarcina interpretării mesajului;
- ascultarea nu este o activitate pasivă cum, greșit, se crede adesea. Ascultarea bună, participativă este o activitate relativ grea, epuizantă mental;
- adesea ascultătorul pleacă de la premisa că mesajul nu conține nimic nou. „Am mai auzit asta”, își spune, deși, de cele mai multe ori, nu este deloc așa;
- există falsa credință conform căreia a vorbi mult, a monopoliza spațiul și timpul comunicării reprezintă un avantaj relativ asupra ascultătorului. Se pare că, în fapt, lucrurile stau invers. Oamenii mari monopolizează ascultarea, iar oamenii mici supralicitează vorbirea;
- uzual, vorbirea bună este considerată o abilitate, iar ascultarea încă nu.

### **Concepții greșite privind ascultarea**

Sunteți surprins să aflați că oamenii își supraestimează adesea abilitățile de ascultători? Iată alte câteva concepții greșite privind procesul de ascultare.

#### **Mituri:**

- A auzi este totuna cu a asculta.
- Ascultarea este naturală și nu presupune eforturi.
- Toți ascultătorii aud același mesaj.

## **2. Modalități de ascultare**

Până acum, s-a considerat ascultarea o activitate singulară, unică. De fapt, ascultarea eficientă presupune câteva etape, toate fiind la fel de importante.

### *Etapele ascultării eficiente*

Judi Brownell, profesor de comunicare organizațională, este o specialistă în ascultare care a elaborat **modelul HURIER** pentru a descrie **cele șase etape ale ascultării**:

1. auzirea („hearing”)
2. înțelegerea („understanding”)
3. amintirea („remembering”)
4. interpretarea („interpreting”)

5. evaluarea („evaluating”)
6. răspunsul („responding”).

HURIER este acronimul denumirilor etapelor în limba engleză: „hearing”, „understanding”, „remembering”, „interpreting”, „evaluating”, „responding”. Nu trebuie neapărat să parcurgem aceste etape în ordine; uneori ascultarea eficientă necesită pendularea între aceste etape. Totuși, când ascultăm eficient, acestea sunt comportamentele pe care le adoptăm. Le vom analiza detaliat pe fiecare.

**Auzirea.** Am menționat în alt context că auzirea este procesul fizic de percepere a sunetelor. Astfel începe procesul ascultării. Deci, putem auzi pe cineva fără să ascultăm ce anume spune. Tindem să facem acest lucru când suntem obosiți, când nu ne interesează ce spune cealaltă persoană sau când auzim mai multe voci concomitent, de exemplu, într-un restaurant aglomerat. Deși uneori auzim fără să ascultăm, totuși, nu-i putem asculta cu adevărat pe alții dacă nu-i putem auzi sau cel puțin dacă nu avem acces la cuvintele lor. În cazul comunicării mediate de calculator, putem acorda atenție cuvintelor altei persoane chiar dacă acestea sunt scrise, nu rostite. Cu toate acestea, în interacțiunea față în față, auzirea este primul pas în ascultarea eficientă. Persoanele cu deficiențe de auz găsesc modalități de a eluda această dificultate, de exemplu, citesc de pe buze sau folosesc limbajul semnelor.

Deși auzirea cuvintelor unei alte persoane constituie primul pas pentru ascultarea eficientă, acest lucru poate încălca totuși intimitatea unei persoane, dacă aceasta nu dorește să fie auzită. Din păcate, progresele în domeniul tehnologiei comunicării facilitează încălcarea frecventă a intimității.

**Înțelegerea.** Nu este suficient doar să auziți ce spun alții – trebuie să și înțelegeți. A înțelege înseamnă a sesiza semnificațiile cuvintelor și sintagmelor pe care le auziți. Dacă cineva vorbește într-o limbă pe care nu o înțelegeți, sunteți capabil să auziți persoana respectivă, dar nu veți fi capabil să ascultați eficient. Același lucru este valabil când auziți cuvinte dintr-un limbaj tehnic sau jargon care nu vă este familiar. Deși vorbitorul vorbește limba dumneavoastră, nu puteți asculta în mod eficient dacă nu înțelegeți cuvintele. Dacă nu sunteți sigur că înțelegeți ceea ce spune un vorbitor, cea mai eficientă strategie este de obicei să-i adresați întrebări persoanei respective pentru a verifica ceea ce ați înțeles.

**Amintirea.** A treia etapă a modelului HURIER este amintirea sau capacitatea de a stoca ceva în memorie și de a regăsi informația când este nevoie de ea. Este important să vă amintiți ceea ce auziți, pentru că vă poate ajuta să evitați situații neplăcute. De exemplu, poate că ați avut experiența stânjenitoare de a vă întâlni cu o persoană al cărei

nume nu vi l-ați amintiți, deși ați întâlnit persoana în câteva ocazii anterioare. În astfel de întâlniri interpersonale, dacă vă amintiți ceea ce ați auzit anterior, acest fapt vă poate ajuta să comunicați mai eficient cu ceilalți.

Conform studiilor, majoritatea oamenilor își amintesc doar aproximativ 25% din ceea ce aud, iar din acest procent își amintesc doar aproximativ 20% în mod clar. Prin urmare, în medie, oamenii nu se pricep prea bine să-și amintească.

Din fericire, amintirea este o aptitudine pe care o puteți exersa și îmbunătăți. *Procedeele mnemotehnice* sunt strategii care vă pot îmbunătăți memoria pe termen scurt și pe termen lung. Astfel de procedee au câteva forme. De exemplu, pentru a ține minte culorile spectrului vizibil studiate la ora de fizică, ați reținut formula ROGVAIV, alcătuită din inițialele culorilor curcubeului: roșu, oranj, galben, verde, albastru, indigo, violet. Mai puteți inventa versiuni care să vă ajute să țineți minte anumite reguli. Un alt procedeu mnemonic este *acronimul*, un cuvânt alcătuit din primele litere sau părți ale unui termen compus. Dacă vă amintiți culorile spectrului vizibil învățând cuvântul ROGVAIV, folosiți acest tip de procedeu mnemotehnic. Conform studiilor, folosirea tehnicilor mnemotehnice poate consolida semnificativ memoria.

**Interpretarea.** Pe lângă auzire, înțelegere și amintire, un ascultător eficient trebuie să interpreteze informațiile pe care le receptează. Procesul interpretării are două părți. Prima parte constă în a acorda atenție tuturor comportamentelor verbale și nonverbale ale vorbitorului, astfel încât să atribuiți semnificații spuselor persoanei respective. Să presupunem că prietena dumneavoastră Maya spune: „E o zi frumoasă”. Pe baza expresiei ei faciale și a tonalității vocii, îi puteți interpreta mesajul fie ca fiind sincer – Maya consideră că vremea de astăzi este frumoasă, fie ca sarcastic – adică ea consideră că vremea este urâtă. Acestea sunt interpretări foarte diferite ale mesajului Mayei, deși cuvintele ei sunt aceleași.

A doua parte a interpretării constă în a-i semnaliza vorbitorului interpretarea dumneavoastră. Dacă interpretați afirmația Mayei drept sinceră, probabil că veți zâmbi și-i veți spune că de-abia așteptați să ieșiți afară și să vă bucurați de vremea minunată. Totuși, dacă îi interpretați afirmația ca fiind sarcastică, puteți râde sau puteți răspunde cu o altă remarcă sarcastică. Semnalizarea nu doar că îi arată vorbitorului că urmăriți ceea ce spune, ci vă și permite să aveți confirmarea interpretărilor dumneavoastră. Să presupunem că Maya a intenționat să facă un comentariu sarcastic despre vreme, dar dumneavoastră îl interpretați ca fiind sincer. Dacă ați zâmbit și ați spus că abia așteptați să ajungeți afară, probabil că acest răspuns îi va indica Mayei că ați interpretat greșit intenția afirmației ei. Ea ar putea spune „Glumeam”, ca să vă corecteze interpretarea.

**Evaluarea.** În etapa evaluării se întâmplă mai multe lucruri. În primul rând, dumneavoastră judecați dacă afirmațiile vorbitorului sunt corecte și adevărate. De asemenea, separați afirmațiile bazate pe realitate de opinii și încercați să vă dați seama de ce vorbitorul spune ceea ce spune. În cele din urmă, analizați cuvintele vorbitorului în contextul altor informații pe care le-ați primit de la acesta sau din alte surse. Toate aceste activități vă ajută să fiți un ascultător activ, implicat, mai degrabă decât un receptor pasiv al informațiilor.

**Răspunsul.** Ultima etapă a ascultării eficiente este răspunsul sau indicarea faptului că îl ascultați pe vorbitor. Uneori numim acest proces *a oferi feedback* și facem acest lucru atât verbal, cât și nonverbal, folosind o diversitate de strategii. Iată șapte tipuri de răspunsuri în cadrul ascultării, dispuse gradat, de la cele active la cele pasive:

1. *Încremenirea:* Răspunsul prin tăcere și prin absența expresiilor faciale. Semnalează adesea lipsă de interes față de ceea ce spune vorbitorul.
2. *Confirmarea:* Încuviințarea din cap sau folosirea unor expresii faciale, vocalizări precum „îhî” și afirmații verbale de tipul „Înțeleg” și „Foarte interesant”, astfel încât îi dați de înțeles vorbitorului că îi acordați atenție.
3. *Parafrazarea:* Reformularea cu propriile cuvinte a ceea ce a spus vorbitorul, pentru a arăta că ați înțeles.
4. *Empatia:* Îi transmiteți vorbitorului faptul că ați înțeles și că îi împărtășiți sentimentele cu privire la acest subiect.
5. *Sprijinul:* Exprimarea acordului cu opinia sau cu punctul de vedere al vorbitorului.
6. *Analiza:* Comunicarea perspectivei dumneavoastră asupra a ceea ce a spus vorbitorul.
7. *Recomandările:* Comunicarea unor sfaturi adresate vorbitorului cu privire la ceea ce ar trebui să gândească, să simtă sau să facă acesta.

În funcție de situație, unele dintre aceste răspunsuri ar putea fi mai utile sau mai adecvate decât altele.

### 3. Tipuri de ascultare

Când discutăm despre diferite tipuri de ascultare, ne referim la diverse scopuri pe care le avem când discutăm cu alți oameni. Uneori ascultăm pentru a învăța. Alteori, scopul nostru este să evaluăm. În alte ocazii, avem obiectivul de a empatiza. Aceste scopuri nu sunt neapărat distincte; uneori ascultăm având în minte mai multe scopuri. Prin urmare, când diferențiem tipurile de ascultare, luăm în considerare obiectivul nostru primordial de ascultare la un moment dat.

➤ **Ascultarea informațională.** În mare parte, ascultarea în timpul orelor de curs sau la serviciu este **ascultare informațională** sau ascultare cu scopul de a învăța. Ori de câte ori urmăriți știrile, când ascultați indicații despre direcția în care să mergeți cu mașina sau când ascultați prelegerea unui profesor sunteți implicat în ascultarea informațională.

➤ **Ascultarea critică.** Atunci când scopul dumneavoastră este să evaluați sau să analizați ceea ce auziți, vă implicați în **ascultarea critică**. Ascultați cu atenție o reclamă, ca să vă dați seama dacă vreți să cumpărați produsul căruia i se face reclamă. Ascultați un discurs politic și evaluați meritele a ceea ce auziți. Ascultați în mod critic cum descrie mama dumneavoastră ultima ei vizită la medic, ca să vă dați seama cât de îngrijorată este de rezultatele analizelor ei.

Prin urmare, în comparație cu ascultarea informațională, ascultarea critică este un proces mai activ, care necesită o implicare mai mare. Nu vă solicită doar în sensul asimilării informației, ci și în sensul evaluării și interpretării ei.

➤ **Ascultarea empatică.** Tipul de ascultare asociat cu cele mai multe provocări este, probabil, **ascultarea empatică**, aceasta având loc atunci când încercați să vă identificați cu vorbitorul, înțelegând sau trăind ceea ce gândește sau simte acesta. Când vorbiți cu un prieten care tocmai și-a pierdut serviciul sau ascultați un membru al familiei care descrie stresul divorțului prin care trece, puteți folosi ascultarea empatică pentru a alina și pentru a oferi sprijin.

Ascultarea empatică eficientă necesită două aptitudini:

- *adoptarea perspectivei*, consta în capacitatea de a înțelege o situație din perspectiva altei persoane;
- *preocuparea empatică*, este capacitatea de a identifica sentimentele altei persoane și apoi de a trăi dumneavoastră înșivă acele sentimente. Când ascultați un coleg de serviciu descriind cum a fost diagnosticul recent cu o anumită boală, de exemplu, puteți exersa adoptarea unei perspective, încercând să vă gândiți la

situația respectivă așa cum se gândește el. Puteți practica preocupările empaticе imaginându-vă cum se simte probabil acesta și împărtășind apoi emoțiile respective.

Ascultarea empatică este diferită de *ascultarea înțelegătoare*, care înseamnă a simți compasiune față de o altă persoană. Dacă fiul vecinilor dumneavoastră a murit de leucemie, de exemplu, puteți să aveți înțelegere față de ei, deși nu le puteți înțelege cu adevărat sentimentele. În schimb, scopul ascultării empaticе este de a înțelege o situație din perspectiva vorbitorului și de a simți ce simte acesta. De exemplu, ascultați un prieten care nu a fost admis la facultatea pe care o precizase drept primă opțiune și încercați să-i transmiteți că îi înțelegeți dezamăgirea. Ascultarea empatică este o provocare, deoarece percepția vă poate face să vă concentrați doar asupra sentimentelor *dumneavoastră* în aceeași situație, mai degrabă decât asupra sentimentelor *vorbitorului*.

**Alte tipuri de ascultare.** Ascultarea informațională, critică și empatică nu sunt singurele tipuri de ascultare pe care le efectuăm. De exemplu, uneori practicăm *ascultarea inspirațională*, adică ascultăm pentru a ne inspira. Acest tip de ascultare este des întâlnit când ascultăm o predică sau un discurs motivațional. Alteori, efectuăm *ascultarea apreciativă*, adică ascultarea din pură plăcere.

Se poate face o delimitare destul de clară între ascultarea informatică și *ascultarea evaluativă*. Faptul de a face distincție între aceste două tipuri de ascultare poate duce la îmbunătățirea abilității de a comunica.

În *ascultarea informativă* predomină recepția și înțelegerea. Este mai bine să ne abținem de a exprima propriile păreri înainte de a primi mesajul întreg. Scopul este acela de a înțelege, iar nu de a evalua și critica. Ascultarea informatică poate fi punctată de întrebări, parafraze și repetiții. Întrebările bune ne ajută să înțelegem mai mult. Ele ne ajută să facem trecerea de la ceea ce credem noi că a vrut partenerul să spună la ceea ce el a spus cu adevărat.

*Ascultarea evaluativă* este cea dominată de judecata critică. Rolul său este acela de a culege opinii și de a face judecăți de valoare. Emiterea propriilor judecăți de valoare riscă să agaseze și să irite interlocutorul evaluator, să fragmenteze comunicarea și să distorsioneze mesajul. Este permisă unui profesor examinator, unui medic, dar nu cercetătorului care culege informații, reporterului, studentului examinat sau unui partener de negocieri, aflat în faza de informare.

## 4. Obstacole comune în calea ascultării eficiente

### 1. Zgomotul

Câți stimuli își dispută acum atenția dumneavoastră? Câți stimuli diferiți vă solicită atenția la locul de muncă, atunci când șeful, clienții și colegii de serviciu încearcă toți să discute cu dumneavoastră concomitent? În contextul ascultării, *zgomotul* desemnează orice vă distrage atenția de la a asculta ceea ce doriți să ascultați.

### 2. Pseudoascultarea și atenția selectivă

La un moment dat, probabil că v-ați prefăcut că acordați atenție cuiva, dar de fapt ascultați. Acest comportament se numește *pseudoascultare*. Când apălați la pseudoascultare, folosiți comportamente de feedback care dau impresia că sunteți atent, dar, de fapt, vă gândiți la altceva.

O variație a pseudoascultării este atenția selectivă, care implică a asculta doar ceea ce vreți să auziți, ignorând orice altceva.

3. *Supraîncărcarea informațională*. Al treilea obstacol în calea ascultării eficiente este supraîncărcarea informațională, starea de a fi suprasolicitat din cauza cantității uriașe de informații pe care suntem nevoiți să o receptăm în fiecare zi. Stăm de vorbă cu oameni, ne uităm la televizor, facem căutări pe Internet și răsfoim tot felul de materiale tipărite.

### 4. Reveria

Un al patrulea motiv pentru care ascultarea eficientă pune probleme este faptul că mințile noastre gândesc cu mult mai repede decât vorbesc majoritatea persoanelor. Cei mai mulți dintre noi suntem capabili să înțelegem până la 600 de cuvinte pe minut, dar oamenii rostesc în medie mai puțin de 150 de cuvinte pe minut. Astfel, mintea are destul timp liber pentru alte gânduri. Folosim frecvent acest timp pentru a ne implica în ceea ce cercetătorii numesc reverie sau visarea cu ochii deschiși, în timpul în care nu ascultăm cu adevărat.

### 5. Tendința de respingere

Adică înclinația de a contesta punctul de vedere al unui vorbitor și de a formula replica în timp ce persoana respectivă continuă să vorbească.

Conform studiilor efectuate de profesorul de economii Steven Golen, doar gândul la cum anume îi vom răspunde unui vorbitor, contrazicerea acestuia în minte și ajungerea la concluzii pripite înainte ca vorbitorul să fi terminat de vorbit împiedică ascultarea eficientă, din două motive esențiale. În primul rând, tendința de respingere consumă energie mentală care ar trebui să fie folosită pentru a-i acorda atenție vorbitorului.

Cu alte cuvinte, este dificil să ascuți eficient când te gândești doar la replica pe care o vei da. În al doilea rând, neacordând atenție vorbitorului, ascultătorul poate rata cu ușurință unele detalii care ar putea schimba felul în care ascultătorul reacționează în primul rând.

### 6. *Obtuzitatea*

Un alt obstacol în calea ascultării eficiente este obtuzitatea, tendința de a nu asculta nimic din lucrurile cu care nu suntem de acord.

Oamenii obtuzi refuză să recunoască meritele punctului de vedere al unui vorbitor, dacă acesta le contrazice propriile convingeri. Multe persoane sunt obtuze doar în privința anumitor subiecte, nu în privința tuturor.

### 7. *Întreruperea competitivă*

Conversația normală constituie o serie de replici spuse pe rând. Vorbiți o vreme, apoi îi permiteți altei persoane să-i vină rândul, iar conversația decurge astfel. Uneori însă oamenii vorbesc atunci când nu este rândul lor. Ei întrerup din multe motive. Uneori, motivul este exprimarea sprijinului sau a entuziasmului față de ceea ce spune cealaltă persoană („Da, de acord!”), alteleori pentru a-i cere vorbitorului să se oprească pentru a da lămuriri („Stai, nu sunt sigur că înțeleg ce vrei să spui”), iar uneori pentru a avertiza vorbitorul cu privire la vreun pericol iminent („Stai! Ți verși cafeaua!”).

Totuși, pentru unii oameni întreruperile constituie o modalitate de a domina o conversație. Cercetătorii folosesc sintagma „întrerupere competitivă” pentru a descrie practica interpușerii atunci când vorbesc alte persoane, cu scopul de a prelua controlul asupra conversației. Scopul celor care practică întreruperea competitivă este să se asigure că ajung să vorbească mai mult decât cealaltă persoană și că ideile și perspectivele lor au prioritate.



### Activități de învățare:

1. Caracterizați ascultarea ca parte componentă a procesului de comunicare.
2. Caracterizați etapele ascultării eficiente prezentate în modelul HURIER.
3. Analizați și comparați tipurile de ascultare.
4. Identificați cauzele ascultării insuficiente.
5. Estimați rolul obstacolelor comune în calea ascultării eficiente.

---

## Subiectul 13.

### BARIERE ÎN COMUNICARE ȘI DEPĂȘIREA LOR



#### Obiective de referință:

- să identifice caracteristicile generale ale barierelor de comunicare;
- să identifice barierele comunicării;
- să conștientizeze propriile blocaje ale comunicării și să le depășească;
- să analizeze modalitățile de depășire a barierelor de comunicare;
- să cunoască și să utilizeze metode de profilaxie a timidității în activitatea de psiholog școlar.

#### Unități de conținut:

1. Caracteristici generale ale barierelor de comunicare
2. Tipologia barierelor de comunicare
3. Modalități de depășire a barierelor de comunicare
4. Timiditatea – blocaj al comunicării



**Cuvinte-cheie:** bariere de comunicare, zgomote interne, zgomote externe, latura acțional-emoțională, stereotipuri, distorsiune, omitere.



#### Conținut:

### 1. Caracteristici generale ale barierelor de comunicare

Comunicarea între oameni este un proces deosebit de complex și important. Ea reprezintă, de fapt, țesătura pe care se așază însăși viața, structura reușitelor, miracolelor sau dezastrelor umane.

Indiferent de modul de abordare ca act, sistem, cod sau mijloc, comunicarea stă la baza organizării și dezvoltării sociale, influențând raporturile pe orizontală și verticală între oameni, intervenind chiar în aspirațiile lor intime, dar și în cunoașterea realității. De aceea ea este considerată drept cea mai importantă competență socială cu implicații în manifestarea și dezvoltarea celorlalte. Putem spune că comunicarea se află în centrul

performanței și al competenței sociale. Din acest motiv dezvoltarea competențelor comunicative constituie un obiectiv major pentru întreaga societate.

**Bariera** este un obstacol în calea realizării unei comunicări eficiente. Acestea pot produce efecte nedorite sau genera chiar blocaje în comunicare. **Una dintre căile principale de antrenare a comunicării constituie identificarea blocajelor** care reduc considerabil fidelitatea sau eficiența transferului de mesaj.

**Blocajele comunicării** pot avea o asemenea intensitate, încât între informația transmisă și mesajul primit să existe diferențe vizibile.

Perturbațiile pot fi: **de natură internă** – factori fiziologici, perceptivi, semantici, factori interpersonalii sau intrapersonalii și **de natură externă** – care apar în mediul fizic în care are loc comunicarea (poluare fonetică puternică, întreruperi succesive ale procesului de comunicare).

## 2. Tipologia barierelor de comunicare

Sunt câteva taxonomii ale barierelor de comunicare care fac trimitere la personalitate în ansamblul ei.

### **Barierelor comunicării din perspectiva complexelor personale**

#### **E. Limbos identifică patru tipuri de bariere personale în raporturile interumane care blochează comunicarea:**

##### **1. Barierele legate de contextul sociocultural**

Aceste bariere se referă la condițiile în care un individ trăiește într-un tip de societate sau mediu nesatisfăcător pentru el. În această categorie se înscriu:

- a) *Conflictul de valori și lipsa cadrelor de referință* – apare atunci când persoanele nu pot admite și nici nu pot adera la scările de valori, la ideologiile societății în care trăiesc, pentru că acestea nu se pot regăsi pe sine.
- b) *Condiționarea și manipularea prin mass-media* – apare dacă indivizii nu dau dovadă de spirit critic și de luciditate față de informațiile primite prin mass-media.
- c) *Prejudecățile* sau ideile gata confecționate sunt raportate la tradiții ce își au rădăcinile într-un trecut mai mult sau mai puțin îndepărtat. Adaptarea unei atitudini nonconformiste față de norme și prejudecăți conduce deseori la o comunicare neeficientă.
- d) *Diferențele culturale.*

O cultură diferită de cea în care a fost crescută o persoană constituie o privire diferită asupra lumii, un sistem diferit de valori și ideologii, ceea ce deseori face dificilă comunicarea.

**2. Bariere datorate fricii endemice** (endemice – specifice unei anumite regiuni, țări; care are caracter permanent)

Barierile datorate fricii endemice se referă la teama pe care o încearcă anumiți membri ai societății, cei mai vulnerabili, cei care au unele sensibilități personale (Roco, 2001).

- a) *Înfruntarea* poate provoca unor indivizi reacții de teamă, adesea imprevizibile. Aceștia au tendința de a-l considera pe interlocutor ca fiind un judecător, un om cu atitudine critică, ceea ce conduce la timiditate. Această situație determină persoanele să fie retrase, închise și aproape mereu gata să se apere.
- b) *Agresivitatea* face ca comunicarea să se transforme într-o stare conflictuală.
- c) *Principiul competiției* poate fi o barieră în comunicare dacă este legat prea mult de dominare, învingere și mai puțin de progres ca atare. Dacă însă competiția este corectă, constructivă, bazată pe valori autentice, atunci ea este stimulativă, ducând la afirmarea și valorizarea interlocutorilor.
- d) *Rezistența la schimbare* apare deoarece orice modificare provoacă teamă, anxietate, implicând necunoscutul și asumarea de riscuri.
- e) *Lipsa încrederii în sine* apare datorită falsei idei despre sine și despre interlocutor.

**3. Bariere datorate atitudinilor individualiste**

Aceste bariere de comunicare sunt specifice acelor indivizi care pun accentul pe propria persoană.

- a) *Comportamentul egocentric* face ca individul să nu fie receptiv la ceea ce se petrece în afara lui, dialogul astfel devenind greoi, uneori chiar imposibil.
- b) *Necunoașterea propriei persoane* favorizează o imagine deformată, chiar eronată, a propriei persoane, ceea ce duce la lipsa autocontrolului reacțiilor și comportamentelor în procesul de comunicare.
- c) *Sentimente de incompetență sau ineficientă* este tendința de a nega sistematic valoarea propriilor capacități în raport cu cele ale altor persoane. Acest sentiment de inferioritate se manifestă prin jenă, sfială, conduite excesiv stereotipe, stângăcii, autocritică exagerată, tăcere nejustificată, dificultate în exprimare.

- d) *Lipsa de obiectivitate și realism* apare atunci când percepția realității are loc prin prisma sentimentelor personale și a experienței anterioare. Un astfel de blocaj duce la o comunicare deformată, falsificată sau deturnată în mod voit.
- e) *Pasivitatea excesivă* care duce la inerție, indolență și dezinteres, precum și la neimplicarea în diverse situații de comunicare.

#### 4. Bariere referitoare la relațiile individ - grup

- a) *Marginalizarea*. Este foarte dificilă comunicarea cu persoane marginalizate de societate. Dat fiind faptul că, în general, acestea sunt cele care nu-și respectă cuvântul dat, care nu respectă legile, care au comportamente deviate de la normă, de la medie.
- b) *Lipsa de autenticitate* este incapacitatea de a se exprima în conformitate cu ceea ce simt și își doresc în mod real. Asemenea oameni sunt mereu niște actori, care își asumă roluri cu care nu sunt de acord.
- c) *Izolarea* se manifestă prin afișarea unui comportament individualist, teamă față de alții, teamă de ridicol, neimplicare, lipsă de inițiativă. Izolarea poate fi atât blocaj al comunicării, cât și consecința unei comunicări neeficiente.

#### Alte taxonomii ale blocajelor comunicării

**Leonard Saules (cf. Tran Vasile & Stănciugelu Irina, 2003) consideră că în procesul de comunicare pot interveni următoarele bariere:**

##### *Bariere de limbaj:*

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
- cel ce vorbește și cel ce ascultă se pot deosebi ca pregătire și experiență;
- starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude;
- ideile preconcepute și rutina influențează receptivitatea;
- dificultăți de exprimare;
- utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze.

##### *Bariere de mediu:*

- climatul de muncă necorespunzător (poluarea fonică ridicată);
- folosirea de suporti informaționali necorespunzători;
- climatul locului de muncă poate determina angajații să-și ascundă gândurile adevărate pentru că le este frică să spună ce gândesc.

*Poziția emițătorului și a receptorului* în comunicare poate, de asemenea, constitui o barieră din cauza:

- imaginii pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutor;

- caracterizării diferite de către emițător și receptor a situației în care are loc comunicarea;
- sentimentelor și intențiilor cu care interlocutorii participă la comunicare.

*Barierile de concepție:*

- existența presupunerilor;
- exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;
- concluzii grăbite asupra mesajului;
- lipsa de interes a receptorului față de mesaj;
- rutina în procesul de comunicare.

**Conform Maiei Dushkina (2008), există trei categorii de bariere ce apar în actul comunicational:**

**1. Bariere de autoritate.** Când destinatarul informației are încredere în ea numai dacă aceasta provine de la o sursă de autoritate.

**2. Bariere de evitare.** Când destinatarul preferă să evite contactele sau situațiile emoționale negative cu inițiatorul.

Depășirea acestei situații este posibilă prin folosirea unei tehnici care cuprinde un set din următoarele procedee: captarea atenției prin folosirea unor mijloace acustice; reducerea volumului vorbirii, monotoniei și ilizabilității; atragerea atenției prin intermediul unui contact vizual, prin concentrarea privirii asupra câtorva persoane din auditoriu etc.

**3. Bariere de neînțelegere.** Când informația nu este percepută de destinatar din cauza existenței următoarelor obstacole:

- a) *Obstacole fonetice*, ca urmare a particularităților sonore ale vorbirii inițiatorului comunicării informaționale: dicția, articularea, paralingvistica (disciplină care studiază însușirile fonației, ale ansamblului de fenomene care produc vocea umană), tonul comunicării etc.

Depășirea este posibilă folosind mijloacele verbale ale conexiunii inverse și procedeele protecției psihologice.

- b) *Obstacole semantice*, ca urmare a folosirii acelorasi semne și simboluri pentru identificarea diferitelor obiecte și fenomene din cauza: polisemantismului cuvintelor; diferenței dintre câmpurile semantice ale partenerilor; întrebuințării metalimbajelor; jargoului (limbaj specific anumitor categorii sociale prin care acestea se disting de masa mare a vorbitorilor, caracterizat prin abundența cuvintelor și a expresiilor specializate sau pretențioase, de obicei împrumutate din alte limbi; dialectul); deosebirilor socioculturale, național-religioase ale partenerilor etc.

Depășirea este posibilă prin luarea în considerare a particularităților partenerului și folosirea unei limbi extrem de simple și prin înțelegerea prealabilă privind întrebuințarea termenilor.

- c) *Obstacole stilistice* ca urmare a lipsei de coincidență a caracteristicilor formelor de prezentare a informației în procesul comunicării, când caracteristicile stilistice ale informației împiedică percepția ei din cauza incompatibilității de stil, dificultății sau ușurinței, neconcordanței cu cele așteptate etc.

Depășirea este posibilă prin folosirea regulii cadrului care constă în trasarea exactă a limitelor comunicării și a regulii lanțului care presupune structurarea informației.

- d) *Obstacole logice*, când la parteneri nu coincid următoarele caracteristici ale activității raționale: formule dominante de gândire logic-abstractă, plastic-intuitivă, intuitiv-acțională; particularitățile desfășurării operațiilor raționale – comparațiile, analiza, sinteza, generalizarea, abstractizarea etc.

Depășirea este posibilă prin luarea în calcul a: logicii și poziției partenerului; particularităților individual specifice ale partenerului, caracteristicilor funcționale și de rol ale acestuia și a argumentației adecvate (*apud* G. Arădăvoaice, 2007).

**Sidney Shore (cf. Jaoni, 1990) identifică trei tipuri de blocaje care constituie reale probleme în realizarea procesului de comunicare.**

**Blocaje de tip emoțional:**

- teama de a nu comite o greșală, de a nu părea extravagant;
- teama de a risca să fii un „pionier”, de a fi în minoritate;
- neîncrederea față de superiori, colegi, colaboratori;
- dificultatea de a schimba modelul de gândire;
- dependența excesivă față de opiniile altora;
- lipsa competenței de a depune un efort susținut pentru a desfășura procesul de rezolvare a unei probleme de la identificarea ei până la soluționare.

**Blocaje de ordin cultural:**

- dorința de a se conforma modelelor sociale, dorința de apartenență;
- „conformism” la idei vechi, ca și la cele noi;
- slaba capacitate de a transforma sau modifica ideile.

**Blocaje de ordin perceptiv:**

- incapacitatea de a se interoga asupra evidentului;
- incapacitatea de a distinge între cauză și efect;
- dificultatea de a defini o problemă sau declinarea capacității, refuzul de a sesiza, de a releva;

- incapacitatea de a defini lucrurile;
- îngustarea excesivă a punctului de vedere.

**Zgomotul** este considerat, de asemenea, o barieră de comunicare care intervine în transmiterea mesajului. Există trei reguli de zgomot:

- *zgomotul semantic* care apare atunci când oamenii diferiți au diferite înțelesuri pentru aceleași cuvinte sau fraze;
- *zgomotul mecanic* apare atunci când există o problemă cu mecanismul folosit pentru a ajuta comunicarea;
- *zgomotul de mediu* se referă la zgomotele externe care intervin în proces (un restaurant zgomotos pentru cineva care dorește o conversație etc). Feedback-ul este important în reducerea efectelor zgomotului.

### 3. Modalități de depășire a barierelor de comunicare

Deși îmbracă forme diferite, constituind reale perturbații ale comunicării, barierele nu sunt de neevitat. Există mai multe aspecte ce trebuie luate în considerare pentru înlăturarea lor:

#### 1. Se atacă problema și nu persoana.

Trebuie evitată *tendința de a judeca*. Convingerea unor persoane că cei din jurul lor nu-și vor îmbunătăți comportamentul decât dacă sunt *criticați* este o barieră în calea unei comunicări eficiente. În loc de: „*Tu ești vinovat pentru această situație deplorabilă...*” se spune: „*Să vedem cum putem rezolva această problemă...*”.

#### 2. Se vorbește la concret și nu global, general.

Nu se permite folosirea etichetelor în caracterizarea unei persoane. Dacă persoana a greșit sau a avut un comportament neadecvat, trebuie să-i spunem exact locul, timpul și condițiile în care a greșit. Se spune: „*M-ați întrerupt de trei ori în timpul ședinței și aceasta m-a deranjat pentru că, pe de o parte, mi-a afectat continuitatea argumentării, iar, pe de alta, pentru că s-ar fi putut crea impresia că nu ascultați ce spun*” în loc de „*Întotdeauna încercați să atrageți atenția asupra dvs. și să vă remarcați în detrimentul altora*”.

**3. Ascultarea suportivă** înseamnă recepționarea mesajelor, prin modul de ascultare și prin reacțiile de feedback. Modul în care ascultăm în cadrul comunicării trebuie să sugereze interlocutorului că suntem interesați de persoana sa, suntem convingși că ceea ce simte și crede el este important pentru noi, că-i respectăm sentimentele,

emoțiile și gândurile și, chiar dacă nu suntem de acord cu punctul lui de vedere, avem convingerea că acesta este important și valid pentru el, că atestăm importanța contribuției interlocutorului la comunicare.

Există și alte modalități de înlăturare a barierelor de comunicare pentru a evita declanșarea și menținerea situației conflictuale:

- planificarea comunicării;
- determinarea precisă a scopului fiecărei comunicări;
- alegerea momentului potrivit pentru efectuarea comunicării;
- clasificarea ideilor înaintea comunicării;
- folosirea unui limbaj adecvat.

### **Bariere în comunicarea eficientă copil, adolescent - adult**

Studiile în domeniul educațional au arătat rolul primordial al comunicării în sfera cognitivă, afectivă și volitivă a copilului/adolescentului. Trower și Hollin (1986) susțin că deprinderile sociale insuficient dezvoltate sunt asociate cu performanțe academice scăzute, probleme emoționale și comportamentale, dificultăți de adaptare socială. Acești factori declanșează și susțin sentimentul de singurătate, care este prezent la aproximativ 75% dintre persoanele sub 18 ani. Singurătatea, la rândul ei, are ca consecințe dezvoltarea timidității, depresiei, anxietății sociale, stimei de sine scăzute, inabilitatea de exprimare emoțională, deprinderi ineficiente de asertivitate, participarea scăzută la activitățile sociale și extracurriculare.

Pentru o comunicare eficientă este necesară prevenirea reacțiilor defensive, întâlnite destul de frecvent în relația interumană. Aceste forme ineficiente de comunicare sunt provocate de mesajele care atacă persoana și care, desigur, trebuie evitate (Băban, 2001).

În tabelul ce urmează prezentăm tipuri de mesaje care duc la declanșarea reacțiilor defensive și modalități de prevenire a acestora.

**Tabelul 13.1. Mesaje care duc la sau previn declanșarea reacțiilor defensive și blocarea comunicării**

<b>Mesaje care duc la declanșarea reacțiilor defensive și la blocarea comunicării</b>	<b>Mesaje care previn reacțiile defensive și blocarea comunicării</b>
<p><i>Comunicarea evaluativă</i> constă în mesaje adresate la persoana a II-a – „<i>Nu știi despre ce vorbești!</i>”, „<i>Nu lucrezi cât ar trebui!</i>”, „<i>Vorbești prea mult!</i>” etc. Aceste mesaje implică judecarea interlocutorului și întrerupe comunicarea datorită reacțiilor pe care le declanșează.</p>	<p><i>Comunicarea descriptivă</i> constă în mesaje adresate la persoana I-a (limbajul responsabilității), focalizate pe ceea ce simte persoana care comunică și pe comportamentul interlocutorului: „<i>Când nu-mi dai posibilitatea să spun ce cred</i> (descrierea comportamentului), <i>devin nervos și frustrat!</i>” (emoția și consecința).</p>
<p><i>Controlul</i> presupune mesaje prin care avem tendința de a controla interlocutorul prin oferirea de soluții și sfaturi: „<i>Eu știu mai bine cum trebuie să procedezi corect, așa că ascultă-mă și o să-ți meargă bine!</i>”</p>	<p><i>Comunicarea orientată spre problemă</i> conține mesaje ce ajută interlocutorul să identifice alternativele problemei sale fără a-i impune soluția: „<i>Mă gândesc că aceasta se poate rezolva mai eficient dacă vei pleca singur</i>”.</p>
<p><i>Manipularea</i> transmite mesaje de non-acceptare și neîncredere în deciziile celorlalți: „<i>Nu cred că ești în măsură să faci acest lucru</i>”.</p>	<p><i>Spontaneitatea</i> este exprimarea spontană a opiniilor personale, fără a încerca să-ți impui punctul de vedere: „<i>Într-adevăr, acesta este un lucru foarte dificil</i>”.</p>
<p><i>Neutralitatea</i> transmite mesajul că persoana cu care comunică nu este importantă pentru tine: „<i>Lasă, nu-mi spune tu nimic, eu știu ce trebuie să fac</i>”.</p>	<p><i>Comunicarea empatică</i> conține mesaje de înțelegere, compasiune și afecțiune față de interlocutor: „<i>Înțeleg, te-ai simțit foarte umilit în acea situație</i>”.</p>
<p><i>Superioritatea</i> determină formarea unei relații defectuoase de comunicare și încurajează dezvoltarea conflictelor.</p>	<p><i>Egalitatea</i> este acceptarea necondiționată și respectul fiecărei persoane indiferent de abilitățile sau nivelul său educațional.</p>

În aspectul psihologic pentru dezvoltarea competențelor comunicative este important să evităm blocajele în comunicare. De fiecare dată să ne amintim că nu trebuie să punem accente pe:

- **Exprimarea ermetică**, adică exprimarea ambiguă, neclară a mesajului. Unii devin ermetici involuntar, din cauza comodităților care îi reține de la efortul necesar

exprimării clare sau absenței abilităților de formulare clară și logică a ceea ce gândesc sau simt.

- **Întreruperea actului de ascultare**, din cauza anticipării sau poziției vorbitorului.
- **Sfaturi necerute**, când persoana nu vrea decât să fie ascultată. Sfatul nu se dă decât la solicitarea expresivă și, dacă e posibil, după o încercare de a-l determina pe partener să găsească singur soluția la problema sa. De exemplu: „*Ce mă fac acum? Spune-mi, ce mă fac?*” - „*Tu la ce te-ai gândit?*”
- **Neatenția**, participarea formală la discuție, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gânduri.
- **Ignoranța** absolută sau relativă față de problema aflată în discuție, dar neacceptată ca atare. Persoana inițiază sau răspunde unei discuții, deși nu cunoaște subiectul.
- **Monologul egocentric**. Nu ascultăm, fiind atenți la emițător, ci pur și simplu urmărim propriul „*scenariu intim*” așteptând rândul ca să vorbim sau chiar întrerupem vorbitorul.
- A face celuilalt ceea ce **ne place nouă**: gesturi, glume, activități care au un cu totul alt impact asupra celuilalt.
- **Lauda în scopul obținerii unor beneficii** de la interlocutor. De exemplu: „*Tu ai cel mai frumos accent la limba engleză. Mâine și poimâine avem un vizitator britanic, n-ai vrea să fii tu translatorul? Nu vreau să apelez la un stâlcitor de limbă*”.
- **Refuzul de a accepta problema**. De exemplu: „*Eu nu văd de ce îți faci probleme*”, „*Nu te teme, n-ai să pățești nimic*”.
- **Critica, insulta, ironia, interogarea** (bombardăm cu întrebări, preluând astfel controlul conversației), **diagnosticarea** (în loc să facem un efort de înțelegere a faptului concret, ne precipităm să definim cauzele, tipul de conflict, de persoane, de comportamente).

#### 4. Timiditatea – blocaj al comunicării

Fenomenul timidității este extrem de răspândit. Literatura de specialitate îl tratează ca pe un fenomen complex și contradictoriu și ca pe o realitate dureroasă pentru timizi și neatrăgătoare pentru ceilalți care îl înconjoară. Conform unui studiu realizat de Elena Dimitriu (1998) pe un eșantion de 834 de subiecți, 42% dintre cei chestionați au nivel înalt de timiditate. Același autor consideră timiditatea ca fiind o tulburare afectogenă a conștiinței de sine, de autoestimare și interesimare, în limitele personalității

normale, care se manifestă în prezența oamenilor sau a reprezentărilor prin blocaje verbale și acționale repetate și care determină în ultimă instanță inadaptarea socială sau adaptarea negativă.

P. Zimbardo (1979), autorul celui mai cunoscut test de timiditate, face o analiză a tuturor abordărilor acestui concept, identificând maniera în care diferite curente abordează acest fenomen controversat.

Astfel, adepții teoriei factoriale a personalității susțin că timiditatea este o trăsătură care se moștenește la fel ca statura sau culoarea ochilor. O versiune mai modernă a acestei teorii, după care ar exista o transmitere ereditară a timidității, este susținută de R. Cattell. După el, nu se moștenește timiditatea ca întreg, ci un factor de personalitate – factorul H (threctia). Astfel, timidul având acest factor H s-a născut cu un sistem nervos mai sensibil, mai ușor excitabil, care îl predispune la o sensibilitate crescută la situațiile amenințătoare de natură socială.

**Behavioriștii** arată că timizii nu și-au dezvoltat aptitudinile sociale necesare pentru a stabili raporturi satisfăcătoare cu alții, ci au învățat reacții fobice la evenimentele sociale: teama de a nu se comporta „cum trebuie”, care întreține un climat permanent de anxietate, autodenigrarea, experiențe negative, de eșec social.

**Psihanaliștii** spun că timiditatea nu este decât un simptom, o manifestare conștientă a conflictelor inconștiente, reprimite în adâncul psihismului lor: de exemplu, visele de grandoare ale timizilor, care sunt desfășurate în cea mai mare intimitate.

Alți autori pun accentul pe procesul prin care copilul se separă din punct de vedere psihologic de mama sa și își dezvoltă propria individualitate. Dacă această separare are loc prea devreme sau în modalități traumatizante, Eul abandonat va trăi teama de a nu putea face față incertitudinilor vieții. Orientarea psihanalitică subliniază legăturile care pot exista între timiditate și sexualitate, nevoia de putere, de superioritate și ostilitatea.

**Sociologii** cred că timiditatea se poate explica în termenii programării sociale. Individul trebuie analizat în raport cu mediul său și nu putem neglija forța determinantă a situației. Astfel, mobilitatea socială cunoscută în America, societate bazată pe principiul concurenței, „a fi primul”, creează condiții ce favorizează instalarea timidității: singurătatea, deșănțarea de un anumit climat protector, obținerea performanței cu orice preț.

**Psihosociologii** consideră că timiditatea se naște odată cu atribuirea unei simple etichete, aceea de timid. Forța „etichetei”, care poate să nu fie decât o falsă atribuire, o prejudecată, constă în adecvarea comportamentului celorlalți și a subiectului în cauză potrivit acestei etichete.

### **Manifestarea timidității**

Timiditatea este o stare psihică sau personală manifestată prin sfială, jenă, tăcere nejustificată, dificultate în exprimare.

Oamenii timizi au următoarele caracteristici:

- se sperie cu ușurință;
- sunt greu de abordat din cauza sfiei, prudenței sau neîncrederii;
- sunt temători în a se angaja într-o acțiune;
- sunt prudenți, îndărătnici, șovăitori;
- sunt potrivnici acceptării vreunui principiu sau abordării vreunui subiect;
- sunt rezervați;
- sunt precauți când vorbesc;
- sunt sfioși în a se afirma;
- sunt extrem de rușinoși.

Timiditatea se referă la relația pe care o stabilește individul cu alte persoane și presupune un sentiment de inferioritate în anumite privințe, iar tratamentul timidității se bazează pe învingerea acestui sentiment și pe crearea respectului de sine.

#### **Iată câteva dintre situațiile în care se manifestă timiditatea:**

- **Interacțiunea cu persoanele de sex opus**, chiar dacă acestea sunt de aceeași vârstă. Încă din pubertate apare o creștere a interesului față de persoanele de sex opus. Lipsa de experiență este uneori dublată de o neliniște extremă și de o teroare a faptului că interacțiunea ar putea să eșueze.

- **Participarea la întruniri**, petreceri, mai ales dacă acestea sunt populate de persoane necunoscute sau de mai puțin cunoscute. Uneori senzația de apăsare este dublată de frica persoanei de a fi zărită de ceilalți că mănâncă sau consumă băuturi.

- **Vorbitul în public**, răspunsurile orale, adresarea unor cuvinte unui grup mai mare de oameni, uneori chiar de aceeași vârstă.

- **Vorbitul la telefon** – majoritatea persoanelor timide au încă din copilărie o problemă cu vorbitul la telefon, în special atunci când trebuie să poarte convorbiri cu o persoană necunoscută. De cele mai multe ori, frica de a vorbi la telefon se justifică prin faptul că la celălalt capăt al firului poate să existe o persoană mai puțin înțelegătoare, care emite judecăți critice.

- **Luarea de notițe** sau alte activități practice atâta timp cât cineva este în preajmă. Timizii nu suportă să fie priviți atunci când fac ceva.

- **Relația cu adulții**, fie că aceștia sunt cunoscuți, fie necunoscuți, este rețrăită cu atât mai mult disconfort, cu cât aceștia au potențialul de a fi mai critici cu copilul.

Timiditatea se manifestă cel mai frecvent prin dificultatea de a comunica cu alții. Persoana timidă e rezervată, evită conversațiile cu străinii, încearcă să facă tot posibilul să fie invizibilă, din teama că nu va fi acceptată, că va fi criticată, umilită.

Un alt simptom al timidității este *preocuparea de sine* – pentru o persoană timidă este excesiv de importantă impresia pe care o poate face asupra celorlalți și această preocupare o împinge spre izolare.

De asemenea, persoanele timide au o permanentă atitudine *defensivă în fața criticilor*, simt mereu nevoia să se scuze. Și astfel, nu mai reușesc nicicum să-și facă prieteni.

### **Felurile timidității**

Există grade diferite de timiditate și o mare varietate de aspecte; majoritatea oamenilor sunt timizi în anumite momente, dar sunt și persoane timide tot timpul.

P. Zimbardo (1979) identifică 2 tipuri de timiditate: *autentică*, care se manifestă tot timpul, în toate situațiile și cu toată lumea, și timiditatea *situatională* prezentă numai în anumite situații.

### **Cauzele timidității**

Unii autori vorbesc despre cauzele timidității provenite din copilărie. Iată cele mai des întâlnite:

- *Oportunitățile sociale reduse*. Există situații în care unii copii nu sunt deloc pregătiți de un anumit tip de interacțiune socială. De exemplu, un copil care este pus de foarte timpuriu pe șinele performanței academice va avea mult mai puțin timp să se socializeze. Pe măsură ce va trece vremea, șansa de a i se dezvolta abilități de interacțiune socială cu cei de aceeași vârstă va scădea, iar copilul va fi privit ca ciudat de către ceilalți.
- *Un model familial care favorizează o rezervă față de relațiile sociale*. Există uneori o „tradiție a timidității” în unele familii. Părinții mai retrași, cu contacte sociale mai puține, excesiv de bine crescuți, mereu atenți la ceea ce ar putea spune cei din jur, imprimă copilului un model aparte de comportament. Concluzia pe care copilul o poate trage este că în orice relație socială există un risc de judecată negativă. Ca urmare, copilul va învăța prin imitare comportamentul părinților.
- *Traumele sociale*. La vârsta copilăriei, dar în special în pubertate și adolescență, suntem foarte vulnerabili la părerea celorlalți. Există multe situații care ne pot trimite definitiv în tabăra timizilor: o clasă întreagă care te transformă în ținta ironiilor sau bătăilor de joc; un insucces răsturnător într-o situație de vorbit în public; o replică usturătoare din partea unei persoane de sex opus atunci când încerci să o abordezi pentru o întâlnire.

O clasificare mai amplă a cauzelor timidității este prezentată de E. Dimitriu (1998) în lucrarea „Timiditatea și terapia ei”. Astfel, făcând o corelație între factorii endogeni și exogeni, autoarea identifică 5 categorii de factori care condiționează apariția timidității:

**I. Factori organici neuroendocrini:**

1. constituția fizică;
2. tipul de sistem nervos;
3. activitatea glandulară.

**II. Factori afectogeni:**

1. teama anxioaso-fobică;
2. emotivitatea;
3. introversia;
4. distimia (modificare în sens depresiv a tonusului afectiv; anxietate, angoasă, neliniște).

**III. Factori psihointelectuali:**

1. raționamentul afectiv, hiper(auto)analitic, intuitiv;
2. limbajul intern și comunicarea specifică acestuia prin tăcere.

**IV. Factori motivaționali și de perturbare a conștiinței de sine:**

1. conflictul;
2. complexe de inferioritate;
3. frustrarea;
4. stresul.

**V. Factori socioeducaționali:**

1. lipsa de dragoste;
2. hiperprotecționismul;
3. perfecționismul;
4. spiritul posesiv;
5. narcisismul;
6. nervozitatea;
7. competiția;
8. etichetarea și atribuirea;
9. conflictul rol-status-sine;
10. învățarea socială negativă.

Identificarea și analiza factorilor ce duc la declanșarea timidității este absolut necesară atât personalului care lucrează cu timizii, cât și nemijlocit persoanelor timide, deoarece dacă suferi de timiditate, o mai bună înțelegere a cauzelor problemelor tale și

o nouă perspectivă asupra modului în care ai putea să le rezolvi îți poate deschide calea spre un nebănuit sentiment de încredere.

**Modalități de diminuare a timidității:**

- ✓ acționează ca și cum ai avea siguranță de sine și ascunde-ți frământările interioare atunci când te simți stânjenit de prezența unor persoane necunoscute;
- ✓ manifestă o grijă reală față de cei din jurul tău: când faci un gest prietenesc pentru o cunoștință, inhibițiile dispar ca prin minune;
- ✓ nu te subestima: fă o listă cu calitățile pe care crezi că le ai și te vei simți mult mai încrezător în propriile forțe atunci când o vei citi;
- ✓ acceptă faptul că și tu – ca și ceilalți oameni – ai puncte vulnerabile: evită auto-compătimirea și alege în locul ei optimismul;
- ✓ combate letargia (stare patologică caracterizată printr-un somn adânc, de lungă durată, însoțit de diminuarea funcțiilor vitale), sentimentul disperat al izolării, al neputinței de a participa la petreceri sau la distracții, de a-ți face prieteni și de a te angaja în activități noi; imaginează-ți scopul pe care vrei să-l atingi și satisfacția pe care o vei simți în final și spune-ți că trebuie să începi să acționezi chiar acum!
- ✓ fii gata să accepți complimentele cu plăcere;
- ✓ ferește-te să te scuzi prea mult;
- ✓ nu fi excesiv de politicos;
- ✓ străduiește-te cu adevărat să comunici cu oamnei pe care îi întâlnești;
- ✓ amintește-ți că nu te poți aștepta ca toată lumea să te placă;
- ✓ fii tolerant cu tine și cu cei din jur.



**Activități de învățare:**

1. Identificați caracteristicile generale ale barierelor de comunicare.
2. Analizați tipurile de bariere de comunicare prezentate de E. Limbos.
3. Comparați barierele de comunicare prezentate de Leonard Saules.
4. Caracterizați timiditatea ca blocaj al comunicării.
5. Argumentați importanța modalităților de depășire a barierelor de comunicare.

## STUDIUL INDIVIDUAL AL STUDENTULUI

### I.

<i>Nr. d/o</i>	<i>Produsul preconizat</i>	<i>Strategii de realizare</i>	<i>Criterii de evaluare</i>	<i>Termen de realizare</i>
<b>1.</b>	Proiect „Dezvoltarea abilităților de comunicare”	Proiectarea etapelor; Documentarea; Realizarea investigației; Prezentarea rezultatelor.	Formularea corectă a aparatului categorial; Prelucrarea și analiza datelor; Corectitudinea utilizării termenilor; Relevanța concluziilor.	În săptămâna a VI-a
<b>2.</b>	Discurs	Documentarea; Alegerea temei discursului; Lecturarea; Analiza, reflecții critice.	Profundimea studiului; Reflecțiile expuse în manieră analitică; Analiza critică a surselor bibliografice.	În săptămâna a VIII-a
<b>3.</b>	Proiect de cercetare la tema: Bariere de comunicare	Proiectarea etapelor; Analiza metodelor; Prezentarea rezultatelor.	Profundimea studiului; Originalitatea prezentării; Realizarea corectă a proiectului.	În săptămâna a X-a

### II.

#### **1. Referat la o temă selectată din sursele bibliografice propuse la curs. Prezentare în PPT a conținutului referatului**

*(Condiții: să se valorifice minim 5 surse bibliografice; volumul referatului – minim 8 pagini, TNR – 12, interval – 1 linie; să se respecte condițiile necesare pentru acest tip de lucrare).*

Teme:

1. Inteligența artificială în comunicare
2. Comunicarea și adaptarea psihosocială a personalității

3. Comunicarea în situații de criză
  4. Comunicarea – manipulare
  5. Comunicarea în funcție de temperamentul persoanei
  6. Comunicarea nonviolentă
  7. Comunicarea violentă. Strategii de comunicare pentru prevenirea și combaterea violenței
  8. Comunicarea dintre părinte și copil
  9. Dificultăți de comunicare în relația cu părinții
  10. Conflictul – dimensiune esențială a comunicării
  11. Tactici folosite în conflict
  12. Conflictul interpersonal
  13. Bariere în comunicare și aspecte privind eficiența comunicării
  14. Comunicarea în cadrul grupului
  15. Comunicarea managerială
  16. Comunicarea în negocieri
  17. Comunicarea nonverbală
  18. Emoția și comunicarea
  19. Comunicarea în prietenii și relații interpersonale
  20. Comunicarea în relațiile de cuplu și familie
  21. Comunicarea cu presa
  22. Tehnici de comunicare eficientă
  23. Comunicarea în mediul online
  24. Tulburări ale comunicării verbale
  25. Comunicarea cu copilul abuzat
  26. Comunicarea în confruntarea cu discriminarea pe criterii de orientare sexuală și identitate de gen
  27. Comunicarea în tentativa de suicid
  28. Comunicarea cu copiii cu cerințe educaționale speciale (CES)
  29. Comunicarea nonverbală în cadrul testului poligraf
  30. Influențe asupra comunicării în era digitală
  31. Comunicarea în politică
  32. Comunicarea în asistența psihologică a refugiaților
  33. Comunicarea în mediu organizațional
  34. Comunicarea interculturală
  35. Specificul comunicării la diferite vârste
  36. Comunicarea la animale
  37. Comunicarea și inteligența emoțională
- 2. Ghid pentru o comunicare eficientă (cu psihologul, cu familia; cu copiii; cu adolescenții; cu prietenul; cu pacientul; cu profesorul; cu clientul etc.)**
- 3. Harta conceptulă la una dintre temele studiate la curs (doar pentru 3 puncte din plan)**

---

## SUGESTII METODOLOGICE DE PREDARE-ÎNVĂȚARE-EVALUARE

- *Formele de organizare a instruirii:* curs – tradițional (prelegere) și interactiv; *seminar* cu metode interactive orientate spre formarea competențelor.
- *Strategii de evaluare a rezultatelor academice, inclusiv cu indicarea modalității de calcul al notei finale:* Nota finală constă din nota semestrială (60%) și nota de la examen (40%). Nota semestrială constă din: evaluări formative pe parcursul semestrului (sarcini didactice), 2 atestări, sarcini pentru lucrul individual, test sumativ.
- Evaluarea studenților se face în funcție de gradul de cunoaștere, înțelegere și aplicare a conceptelor și valorilor prezentate în curs.

**Exemplu de test:**

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA**

**Aprobat la ședința Departamentului Psihologie din \_\_\_\_\_**

**Șef Departament \_\_\_\_\_**

**dr., conf. univ., A. POTÂNG**

**TEST nr. \_\_\_\_\_**

**Pentru examenul la disciplina *Psihologia comunicării*  
Anul II. Facultatea de Psihologie, Științe ale Educației,  
Sociologie și Asistență Socială**

### **Subiectul I. Problematika comunicării în psihologie**

- |  |               |
|--|---------------|
| 1.1. Caracterizați domeniul psihologiei comunicării ca știință.  | <b>3 pct.</b> |
| 1.2. Comparați tipurile comunicării după criteriile: 1) modalitatea de codificare a mesajului; 2) distanța dintre interlocutori. | <b>5 pct.</b> |
| 1.3. Apreciați importanța funcțiilor comunicării prezentate de Aristotel și R. Jakobson.   | <b>7 pct.</b> |

### **Subiectul II. Comunicarea interpersonală**

- |  |               |
|--|---------------|
| 2.1. Prezentați caracteristicile comunicării interpersonale.         | <b>3 pct.</b> |
| 2.2. Determinați rolul și structura autodezvăluirii.                 | <b>5 pct.</b> |
| 2.3. Apreciați importanța avantajelor și riscurilor autodezvăluirii. | <b>7 pct.</b> |

*SUGESTII METODOLOGICE DE PREDARE-ÎNVĂȚATE-EVALUARE*

---

**Baremul de notare**

<b>Punctaj</b>	30-29	28-25	24-21	20-17	16-13	12-9
<b>Nota</b>	„10”	„9”	„8”	„7”	„6”	„5”

\_\_\_ decembrie 2024

Examinator \_\_\_\_\_ dr. hab., conf. univ., Oxana PALADI

---

## BIBLIOGRAFIE

1. ABRIC, J.-Cl. *Psihologia comunicării: teorii și metode*. Iași: Polirom, 2002. 208 p.
2. ALBULESCU, I. *Procedee discursive didactice*, 2009. 145 p. Disponibil: <https://www.scribd.com/document/405545986/procedee-didactice>
3. ALBULESCU, M., ALBULESCU, I. Elementele structurale ale comunicării didactice. În: *Noua paradigmă universitară: centrarea pe client* (coord. S.E. Bernat, V. Chiș). Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană, 2003.
4. ANGHEL, P. *Stiluri și metode de comunicare*. București: Aramis, 2003.
5. ARĂDĂVOAICE, Gh. *Comunicarea interumană. Principii și reguli practice*. Prahova: Antet XX Press, Filipeștii de Târg, 2007.
6. AȘEVȘCHI, I. *Psihologia comunicării*. Chișinău: Pontos, 2012. 135 p. ISBN 978-9975-51-368-5
7. BĂBAN, A. (coord.) *Consiliere educațională. Ghid metodologic pentru orele de dirigenție și consiliere*. Cluj-Napoca: Ardealul, 2001.
8. BĂLĂNICĂ, S. *Comunicare în afaceri*. București: ASE, 2003. 252 p.
9. BELL, A.H. *Gestionarea conflictelor în organizații: tehnici de neutralizare a agresivității verbale*. Iași: Polirom, 2007. 212 p.
10. BOGATHY, Z. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007.
11. BOLBOCEANU, A. Influența comunicării asupra dezvoltării intelectului la vârsta miciei școlarității. În: Culegerea „*Elevul contemporan: schițe de portret psihologic*”. Chișinău: ISPP, 1999, p. 4-12.
12. BOLBOCEANU, A. *Impactul comunicării cu adultul asupra dezvoltării intelectuale în ontogeneză*: Teză de doctor habilitat. Chișinău, 2005.
13. BOLBOCEANU, A. *Psihologia comunicării*. Chișinău: Univers Pedagogic, 2007. 136 p. ISBN 978-9975-48-048-2
14. CARCEA, M.II. *Consultanță și consiliere educațională*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2004.
15. CARDON, A. *Jocurile manipulării*. București: Codecs, 2002.
16. CAVA, R. *Comunicarea cu oamenii dificili*. București: Curtea Veche, 2007.
17. CÂNDEA, R., CÂNDEA, D. *Comunicarea managerială aplicată*. București: Expert, 1998. 370 p. ISBN 973-928-22-88
18. CHAPMAN, G. *Cele cinci limbaje ale iubirii*. București: Curtea Veche, 2000.
19. CHELCEA, S., ILUȚ, P. *Enciclopedie de psihosociologie*. București: Editura Economică, 2003.
20. CHELCEA, S., IVAN, L., CHELCEA, A. *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura: cuvintele nu sunt de-ajuns*. București: Comunicare.ro, 2005. 234 p. ISBN 973-711-014-5

## BIBLIOGRAFIE

---

21. COJOCARU-BOROZAN, M., OHRIMENCO, A. *Psihologia comunicării*. Chișinău: S.n., (Tipogr. „Garomont Studio”), 2019. 179 p. ISBN 978-9975-134-69-9
22. COMAN, A. *Tehnici de comunicare: proceduri și mecanisme psihosociale*. București: C.H. Beck, 2008.
23. *Conflictul și comunicarea. Un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor* (manual pentru uz școlar, tradus cu sprijinul Fundației pentru o Societate Deschisă). București: ARC, 1998. 315 p.
24. CORCACI, G. *Psihologia comunicării în procesul de consiliere: Suport de curs*. Iași. <https://www.upa.ro/wp-content/uploads/2022/06/Psihologia-comunicarii.pdf>
25. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Știința rezolvării conflictelor*. București: Societatea Știință și Tehnică, 1996.
26. COSMOVICI, A., IACOB, L. *Psihologie școlară*. Iași: Polirom, 2008, 301 p.
27. CRAIA, S. *Teoria comunicării*. București: România de mâine, 2000. 189 p. ISBN 973-582-290-3
28. CRĂCIUN, C. *Tehnici de comunicare și negociere*. Chișinău: AAP, 1998. 118 p.
29. CRĂCIUN, C. *Teoria și practica negocierilor*. Chășișinău: Prut Internațional, 2002. 216 p.
30. CRISTEA, D. *Tratat de psihologie socială*. București: Trei, 2015. 1027 p.
31. CUNGI, Ch. *Cum putem scăpa de stres*. Iași: Polirom, 2003.
32. DAFINOIU, I. Mecanisme și strategii ale persuasiunii. În: NECULAU, A. (coord.). *Psihologie socială. Aspecte contemporane*. Iași: Polirom, 1996, p. 297-306.
33. Dicționarul explicativ al limbii române. Ediția a II-a. / Coteanu I., Seche L. București: Univers Enciclopedic, 2009. 1192 p.
34. DIMITRIU, E. *Timiditatea și terapia ei*. București: Societatea Știință și Tehnică, 1998.
35. DINU, M. *Comunicarea – repere fundamentale*. București: Algos, 2000.
36. DINU, M. *Fundamentele comunicării interpersonale*. București: ALL, 2005.
37. DRYDEN, W. *Cum poate fi depășită starea de supărare*. București: Polimark, 2000.
38. DUMITRIU, Gh. *Comunicare și învățare*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1998, 256 p.
39. FABRICE, L. *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Polirom, 2015. ISBN: 973-681-971-X
40. FAUST, B., FAUST, M. *CV-ul perfect: tot ce trebuie să știi, să spui și să faci ca să obții postul dorit*. Iași: Polirom, 2007. 228 p.
41. FĂRTE, Gh.-II. *Comunicarea: O abordare praxiologică*. Iași: Casa Editorială Demiurg, 2004. 206 p.
42. FERREOL, G., NECULAU, A. *Violența. Aspecte psihosociale*. Iași: Polirom, 2003.
43. FISCHER, R., URY, W., PATTON, B. *Succesul în negocieri*. Cluj- Napoca: Dacia, 1995.

44. FLOYD, K. *Comunicarea interpersonală*. Iași: Polirom, 2013. 502 p. ISBN 978-973-46-3341-8
45. FRUNZĂ, V. *Teoria comunicării didactice*. Constanța: Ovidius University Press, 2003. 252 p.
46. GAVRELIUC, A. *De la relațiile interpersonale la comunicarea socială*. Iași: Polirom, 2006. 271 p. ISBN (13) 978-973-46-0408-1
47. GIBLIN, L. *Arta dezvoltării relațiilor interumane*. București: Curtea Veche, 2000.
48. GÎNDEA, R., GÎNDEA, D. *Comunicarea managerială aplicată*. București: Expert, 1998.
49. GRANT, W. *Rezolvarea conflictelor*. București: Teora, 1998.
50. GRAUR, E. *Tehnici de comunicare*. Cluj-Napoca: Mediamira, 2001. 111 p.
51. HALL, T. Cultură și comunicare. În: IACOB, L. et al. *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*. Iași, 1997, p. 122-143.
52. HAUCK, P. *Fii calm! Cum să facem față frustrărilor și stărilor de furie*. București: Polimark, 1997.
53. HODGSON, S. *Interviul de angajare: cum să răspunzi inteligent la orice întrebare*. Iași: Polirom, 2006. 263 p.
54. IACOB, L. *Cercetarea comunicării astăzi, în psihologie socială. Aspecte contemporane*. / Coord. A. Neculau. Iași: Polirom, 1996, p. 179-195.
55. IACOB, L.-M., BĂLAN, B. et al. *Comunicarea în câmpul social. Texte alese*. Iași, 1997. 196 p.
56. LAROUSSE. *Marele dicționar al psihologiei*. București: Trei, 2006. 1358 p. ISBN (10) 973-707-099-2; ISBN (13) 978-973-707-099-9
57. LELORD, F., ANDRE, C. *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile*. București: Trei, 2003.
58. LERNER, H. *Dansul relațiilor. Cum să vorbim când ne simțim furioși, răniți, speriați, frustrați, jigniți, înșelați sau disperați*. București: Herald, 2022. ISBN: 978-973-111-893-2
59. LESENCIUC, A. *Teorii ale comunicării*. Ed. a 2-a, reviz. Brașov: Editura Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, 2017. 305 p. ISBN 978-606-8356-46-4
60. MARSHAL, B.R. *Comunicarea nonviolentă. Limbajul vieții*. Chișinău: Epigraf, 2005.
61. MAXWELL, J. *Toți comunicăm, dar puțini stabilim și relații*. Iasi: Amalteea, 2011.
62. MINULESCU, M. *Psihologia comunicării*, e-book, Facultatea de Sociologie-Psihologie, Universitatea Spiru-Haret din București.
63. MITROFAN, I., CIUPERCA, C. *Psihologia relațiilor dintre sexe*. București: Alternative, 1997.
64. MITROFAN, I., MITROFAN, N. *Elemente de psihologie a cuplului*. București: Casa de editură și presă „Șansa”, 1994.

65. MUCCHIELLI, A. *Arta de a influența*. Iași: Polirom, 2002.
66. MUCCHIELLI, A. *Arta de a comunica: metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*. Iași: Polirom, 2005. 258 p.
67. NECULAU, A. *Psihologia rezolvării conflictului*. Iași: Polirom, 1998.
68. NECULAU, A. *Manual de psihologie socială*. Iași: Polirom, 2004. 352 p.
69. OLIVESI, St. *Comunicarea managerială: o critică nouă a noilor forme de putere în organizații*. București: Tritonic, 2005. 175 p.
70. PALADI, O. *Conștiința de sine și sistemul de valori ale adolescentului*: Monografie. Chișinău: Print-Caro SRL, 2013. 223 p. ISBN 978-9975-48-061-1
71. PALADI, O. *Orientările valorice și adaptarea psihosocială la vârsta adolescenței: abordări teoretice*: Monografie. /Coordonator științific: BUCUN Nicolae; Ministerul Educației și Cercetării, Institutul de Științe ale Educației. Chișinău: Print-Caro SRL, 2021. 261 p. ISBN 978-9975-48-190-8
72. PALII, Al. *Cultura comunicării*. Chișinău: Epigraf, 2008.
73. PÂNIȘOARĂ, I.-O. *Comunicarea eficientă: Metode de interacțiune educațională*. Iași: Polirom, 2004. 341 p.
74. PÂNIȘOARĂ, I.-O. *Comunicarea eficientă*. Ed. a III-a. Iași: Polirom, 2008. 428 p. ISBN 978-973-46-0979-6
75. PEASE, A. *Limbajul trupului: cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*. București: Polimark, 1997. 224 p.
76. PELT, Van N. *Secretele comunicării*. București: Casa de Editură Viață și Sănătate, 2007.
77. PERETTI, A., LEGRAND J.-A., BONIFACE, J. *Tehnici de comunicare*. Iași: Polirom, 2001. 391 p. ISBN 973-683-505-7
78. POTÂNG, A., BOTNARU V. *Antrenamentul competențelor comunicative: Culegere de texte, tehnici, exerciții pentru studenți*. Chișinău: CEP USM, 2013. 134 p. ISBN 978-9975-71-472-3
79. PRUTEANU, Șt. *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Polirom, 1998.
80. PRUTIANU, Șt. *Manual de comunicare și negociere în afaceri*. Vol. II. *Negocierea*. Iași: Polirom, 2000. 280 p.
81. PRUTIANU, Șt. *Antrenamentul abilităților de comunicare: limbaje ascunse*. Iași: Polirom, 2005. 368 p.
82. PRUTIANU, Șt. *Antrenamentul abilităților de negociere*. Iași: Polirom, 2007. 405 p.
83. RÂȘCANU, R. *Psihologie și comunicare*. Ed a II-a. București: Editura Universității din București, 2003. 261 p. ISBN 973-575-795-8
84. ROCO, M. *Creativitate și inteligența emoțională*. Iași: Polirom, 2001.
85. SAVCA, L. *Psihologie: manual pentru licee*. Chișinău: Lumina, 2005. 192 p. ISBN 9975-65-227-1
86. SĂUCAN, D.-Șt. *Comunicarea didactică. Expresivitate și stil*. București, 2003. 240 p.

87. SCHEAU, I.; LEVIȚCHI, I. et al. *Comunicare*. Chișinău, 2013. 172 p.
88. SHAW, L. *Medierea conflictelor comunitare. Mediere - Nivel I; Mediere - Nivel II*. Iași: Centrul de Mediere și Securitate Comunitară, 2001.
89. SILLAMY, N. *Dicționar de psihologie. Larousse*. București: Univers Enciclopedic, 2000. 351 p. ISBN 973-9243-25-8
90. STANTON, N. *Comunicarea*. București: Societatea Știință și Tehnică S.A., 1995. 316 p.
91. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004.
92. STOICA-CONSTANTIN, A., NECULAU, A. (coord.) *Psihosociologia rezolvării conflictului*. Iași: Polirom, 1998.
93. ȘAITAN, V., TOMA, N., VASILACHE, D. *Cultura comunicării interpersonale și organizaționale*. Chișinău: CEP USM, 2023.
94. ȘCHIOPU, U. *Dicționar enciclopedic de psihologie*. București: Babel, 1997. 740 p. ISBN 973-48-1027-8
95. ȘOITU, L., HAVĂRNEANU, C. (coord.) *Agresivitatea în școală*. Iași: Polirom, 2001.
96. TEREȘCIUC, R., BEREZOVSCHI, N. *Psihologia aptitudinilor comunicative*. Chișinău, 2000. 156 p.
97. TRAN, V., STĂNCIUGELU, I. *Teoria comunicării*. București: comunicare.ro, 2003. 249 p.
98. ȚĂRNĂ, E. *Bazele comunicării*. Chișinău: Prut Internațional, 2011. 68 p.
99. WATERS, V. *Povești raționale pentru copii*. Cluj- Napoca: ASCR, 2003.
100. ZIGLAR, Z. *Putem crește copii buni într-o lume negativă*. București: Curtea Veche, 2000.
101. ZLATE, M. *Fundamentele psihologiei*. Iași: Polirom, 2009. 334 p.
102. BIRDWHISTEELL, R. *Introduction to kinetics: An annotation system for analysis of body motion and gesture*. Hardcover, 2021. 100 p. ISBN-13: 978-1014280213
103. EKMAN, P. *Emotions Revealed: Understanding Faces and Feelings*. Londra: Weidenfeld & Nicolson, 2003.
104. EKMAN, P., FRIESEN, W.V., HAGER, J.C. *Facial Action Coding System*. Salt Lake City: Research Nexus, 2002.
105. FISKE, J. *Introduction to Communication Studies*. 3<sup>rd</sup> edition. 2011, 278 p. ISBN 9780415596497. Disponibil: <https://www.routledge.com/Introduction-to-Communication-Studies/Fiske/p/book/9780415596497>.
106. OSGOOD, Ch.E. *A vocabulary for talking about communication*. Penguin Books, 1987.
107. SHANNON, Cl.E., WEAVER, W. *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1963.

*BIBLIOGRAFIE*

---

108. WATZLAWICK, P., BEAVIN BAVELAS, J., JACKSON, D.D. *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York: W.W. Norton & Company, Inc, 1967.
109. YOUNG, R. *Intercultural Communication. Pragmatics, Genealogy, Deconstruction*. Clevedon, Bristol, PA, Adelaide: Multilingual Matters, Ltd., 1996.
110. ZALESNIK, A. *Learning Leadership. Cases and Commentaries on Abuses of Power in Organizations*. Paperback, 1992. 540 p. ISBN 978-0929387710

**Oxana PALADI**

**PSIHOLOGIA COMUNICĂRII**

*Support de curs*

**Specialitatea Psihologie**

Redactare: *Ariadna Strungaru*  
Machetare computerizată: *Tatiana Capliuc*

---

Bun de tipar 15.04.2024. Formatul 70×100<sup>1</sup>/<sub>12</sub>  
Coli de tipar 21,7. Coli editoriale 14,5.  
Comanda 7. Tirajul 50 ex.

Centrul Editorial-Poligrafic al USM  
str. Al.Mateevici, 60, Chişinău, MD-2009  
e-mail: cep1usm@mail.ru; usmcep@mail.ru