

**COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ**  
**ȘI**  
**MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ**

**AUTORI:**

***dr. TUDOREL NICULAE***

***drd. ION GHERGIȚĂ***

***masterand DIANA GHERGIȚĂ***

Editura Ministerului Administrației și Internelor

- 2006 -

- 1 -

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**NICULAE, TUDOREL**

**Comunicarea organizațională și managementul  
situațiilor de criză** / Tudorel Niculae, Ion Gherghiță,  
Diana Gherghiță. - București: Editura Ministerului Administrației  
și Internelor, 2006

Bibliogr.

ISBN (10) 973-745-029-9 ; ISBN (13) 978-973-745-029-6

I. Gherghiță, Ion

II. Gherghiță, Diana

316.77:330.131.7+061

## *Cuvânt înainte*

*Lucrarea de față își propune abordarea comunicării din perspectivă managerială, cu accent pe modul în care aceasta influențează comportamentul organizațional. Demersul analitic este structurat pe o bază teoretică, după cum urmează:*

- *Discutarea motivelor pentru care comunicarea eșuează;*
- *Explicarea strategiilor de îmbunătățire a abilităților de comunicare;*
- *Descrierea caracteristicilor comunicatorului de succes;*
- *Evidențierea modului în care intențiile inconștiente se pot reflecta în mesaj;*
- *Înțelegerea diferitelor strategii de comunicare, a modului în care pot fi organizate și a momentului în care pot fi utilizate;*
- *Descrierea argumentelor pro și contra „politicii ușilor deschise” – înțelegerea motivelor pentru care poate fi contraproductivă;*
- *Înțelegerea plusurilor și a minusurilor comunicării scrise și a celei orale;*
- *Explicarea principiului feed-back-ului și a procesului de comunicare;*
- *Identificarea diferitelor moduri prin care poate fi acordat feed-back-ul;*
- *Înțelegerea metodelor potrivite de acordare a feed-back-ului;*

- *Rolul sugestiei în procesul de comunicare.*

*Scopul de a structura demersul analitic pe cele șase părți a avut în vedere dorința de a oferi claritate ansamblului. De asemenea, o atare structură face materialul mai ușor de utilizat, întrucât punctează principalele aspecte analizate.*

***Autorii***

## CUPRINS

<b>PARTEA I: COMUNICAREA, PROCES DE INFLUENȚĂ</b>	<b>9</b>
<b>1. Comunicare și informație: definirea conceptelor</b>	<b>9</b>
1.1. <i>Definiția comunicării</i>	9
1.2. <i>Conceptul de „informație”</i>	12
1.3. <i>Valoarea informației</i>	12
1.3.1. <i>Știri și informații</i>	12
1.3.2. <i>Valoarea informativă: un concept privind publicul receptor</i>	13
1.4. <i>Inteligibilitatea informației</i>	14
<b>2. Comunicarea - proces de influență</b>	<b>15</b>
2.1. <i>Putem să ne îmbunătățim abilitățile de comunicare?</i>	16
2.2. <i>Comportamentul emițătorului</i>	18
2.3. <i>Comportamentul receptorului</i>	19
<b>PARTEA a II-a: COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ</b>	<b>21</b>
<b>1. Conceptul de comunicare organizațională</b>	<b>21</b>
<b>2. Procesul de comunicare</b>	<b>23</b>
2.1. <i>Etape și mecanisme</i>	23
2.2. <i>Forme ale procesului de comunicare</i>	25
<b>3. Structura comunicării organizaționale</b>	<b>26</b>
3.1. <i>Componentele comunicării organizaționale</i>	26
3.2. <i>Tipuri de comunicări organizaționale</i>	29
3.3. <i>Factori de influență</i>	39
<b>4. Obstacole ale comunicării</b>	<b>42</b>
4.1. <i>Factori generali ai blocajelor de comunicare</i>	42
4.2. <i>Obstacole specifice comunicării organizaționale</i>	46

<b>5. Metode si tehnici de perfectionare și dezvoltare a comunicării organizaționale</b>	<b>49</b>
5.1. <i>Reguli de bază privind comunicarea eficientă</i>	49
5.2. <i>Ascultarea activă</i>	51
5.3. <i>Ședința</i>	54
<b>PARTEA a III-a: COMUNICAREA MANAGERIALĂ</b>	<b>63</b>
<b>1. Caracteristici ale comunicării manageriale</b>	<b>63</b>
<b>2. Scopul, obiectivele și rolurile comunicării manageriale</b>	<b>65</b>
<b>3. Funcțiile comunicării manageriale</b>	<b>68</b>
<b>4. Formele comunicării manageriale</b>	<b>74</b>
<b>5. Comunicarea șef - subordonat</b>	<b>76</b>
5.1. <i>Rolul aprecierilor în structura relației șef-subordonat. Perspective subordonaților</i>	77
5.2. <i>Șeful și stresul din perspectiva subordonaților</i>	79
5.3. <i>Tabloul psiho-comportamental al șefului din perspectiva subordonaților</i>	81
5.4. <i>Tabloul psiho-comportamental al șefului din perspectiva șefilor ierarhici</i>	81
5.5. <i>Relația șef-subordonat din perspectiva șefului</i>	82
5.6. <i>Șeful și promovarea subordonaților</i>	83
5.7. <i>Rolurile și deprinderile șefilor în conducerea subordonaților</i>	84
5.8. <i>Șeful și cunoașterea subordonaților</i>	87
5.9. <i>Stresul și conflictul organizațional din perspectiva șefului</i>	88
5.10. <i>Modalități de eficientizare a relației șef-subordonat</i>	93
<b>6. Comunicarea în cadrul grupului de muncă</b>	<b>96</b>
<b>7. Corelația între stilul managerial și stilul de comunicare</b>	<b>99</b>
<b>8. Caracteristici ale comunicării manageriale în organizațiile specifice M.A.I.</b>	<b>101</b>
8.1. <i>Comunicarea interpersonală</i>	103

8.2. <i>Comunicarea de grup în structurile Ministerului Administrației și Internelor</i>	104
8.3. <i>Comunicare și percepție în instituțiile Ministerului Administrației și Internelor</i>	106
<b>PARTEA a IV-a: COMUNICAREA CU MASS-MEDIA</b>	<b>113</b>
1. <b>Încrederea în comunicare</b>	<b>113</b>
2. <b>Obiectivul comunicării și axiomele acesteia</b>	<b>114</b>
3. <b>Comunicarea publică și tipurile de public</b>	<b>115</b>
4. <b>Relațiile publice și relațiile cu mass-media</b>	<b>119</b>
5. <b>Organizarea biroului de presă</b>	<b>120</b>
6. <b>Purtătorul de cuvânt al organizației</b>	<b>121</b>
7. <b>Mijloace de comunicare cu presa</b>	<b>121</b>
8. <b>Relațiile unităților Ministrului Administrației și Internelor cu presa și formarea opiniei publice</b>	<b>122</b>
<b>PARTEA a V-a: MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ</b>	<b>127</b>
1. <b>Definiții și tipologii ale crizei</b>	<b>128</b>
1.1. <i>Definiții</i>	
1.2. <i>Tipologia crizelor</i>	130
1.3. <i>Etapele evoluției unei crize</i>	132
2. <b>Managementul situațiilor de criză</b>	<b>135</b>
2.1. <i>Comunicarea de criză</i>	137
2.2. <i>Evaluarea riscurilor</i>	137
2.3. <i>Planificarea comunicării de criză</i>	138
2.4. <i>Rolul specialiștilor în relațiile publice în situații de criză</i>	147
3. <b>Strategii ale comunicării de criză</b>	<b>148</b>
4. <b>Relația cu presa în situații de criză</b>	<b>154</b>
5. <b>Modalități practice pentru gestionarea situațiilor de criză mediatică</b>	<b>155</b>
<b>PARTEA a VI-a: TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE</b>	<b>160</b>
1. <b>Tehnici de sugestie în comunicare</b>	<b>160</b>
1.1. <i>Scurt istoric</i>	160

1.2. <i>Abordări contemporane</i>	162
<b>2. Delimitări conceptuale</b>	<b>164</b>
2.1. <i>Definiții ale sugestiei</i>	164
2.2. <i>Relația sugestiei cu persuasiunea și influența socială în cadrul relațiilor interpersonale</i>	166
2.2.1. <i>Relația sugestiei cu persuasiunea</i>	168
2.2.2. <i>Relația sugestiei cu influența socială</i>	168
2.3. <i>Clasificare a sugestiilor, tipuri de sugestii</i>	169
2.3.1. <i>Autosugestia – ca formă specială a sugestiei</i>	171
<b>3. Sugestia – ca formă de comunicare</b>	<b>171</b>
3.1. <i>Emițătorul și receptorul</i>	174
3.1.1. <i>Caracteristicile emițătorului</i>	174
3.1.2. <i>Caracteristicile receptorului</i>	175
3.1.3. <i>Empatia</i>	178
3.2. <i>Mesajul</i>	180
3.3. <i>Canalul comunicării sugestive</i>	182
3.4. <i>Contextul psiho-social. Eficiența activității negative și contextul psiho-social</i>	184
<b>4. Tehnici de sugestie în relațiile interpersonale</b>	<b>187</b>
<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>195</b>



# PARTEA I

## COMUNICAREA, PROCES DE INFLUENȚĂ

### 1. COMUNICARE ȘI INFORMAȚIE. DEFINIREA CONCEPTELOR

#### 1.1. Definiția comunicării

Comunicarea reprezintă elementul indispensabil pentru funcționarea optimă a oricărei colectivități umane, indiferent de natura și mărimea ei. Schimbul continuu de mesaje generează unitatea de vedere și, implicit, de acțiune, prin armonizarea cunoștințelor privind scopurile, căile și mijloacele de a le atinge, prin promovarea deprinderilor necesare, prin omogenizarea relativă a grupurilor sub aspect afectiv, emoțional și motivațional (opinii, interese, convingeri, atitudini).

În vorbirea curentă, folosirea cuvântului „comunicare” nu ridică probleme speciale. Pentru majoritatea utilizatorilor, „a comunica” înseamnă „a aduce la cunoștință” sau „a informa”. Acest fapt este evidențiat de orice dicționar explicativ unde, în general, sunt menționate trei semnificații, parțial suprapuse, ale cuvântului „comunicare”:

1. înștiințare, aducere la cunoștință;
2. contacte verbale în interiorul unui grup sau colectiv;
3. prezentare sau ocazie care favorizează schimbul de idei ori relațiile spirituale.

Simplitatea aparentă nu elimină necesitatea de a defini mai exact semnificațiile științifice ale termenului „comunicare”. Comunicarea este un proces care, din perspectiva științei comunicării, dispune de patru componente fundamentale:

1. un *emițător*,
2. un *canal*,

3. o informație,

4. un receptor.

Într-o formă extrem de simplă, *procesul de comunicare* sau *comunicarea* poate fi redat (sau redată) astfel:

informație                      informație  
Emitător ----- canal ----- receptor

*Modelul elementar al comunicării*

Din această schemă se poate înțelege că procesul comunicării presupune mai mult decât un participant; anume, pe lângă emițător (sau emitent), unul sau mai mulți receptori potențiali. Esența procesului stă în deplasarea, transferul sau transmiterea informației de la un participant la celălalt.

În mod frecvent, circulația are loc în dublu sens. Altfel spus, este bidirecțională. Acesta este, bunăoară, cazul dialogului, al unei discuții dintre două persoane care, alternativ, joacă rolul de emițător (vorbitor) și receptor (ascultător). Alteori, circulația informației poate avea loc doar într-un singur sens, adică este unidirecțională. Este cazul monologului, al cuvântărilor, al comunicării prin presă, radio sau televiziune.

Comunicarea nu se încheie o dată cu preluarea sau receptarea mesajului. Informația poate exercita o influență efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentelor celor care o receptează. Procesul poartă numele de *efect al comunicării* și se bucură în știința comunicării de o atenție deosebită. Prin urmare, modelul elementar al comunicării trebuie extins:

informație                      informație  
emițător ----- canal ----- receptor ----- efect

*Modelul elementar al comunicării, inclusiv „efectul”*

În această a doua schemă, comunicarea se aseamănă procesului „stimul - reacție” (receptorul reacționează la stimulii proveniți din partea emițătorului). Dar nu orice proces „stimul-reacție” reprezintă o situație comunicativă. Teza că ar putea fi



introducerea în discuție a succesului în sens restrâns, a actului de comunicare.

Reușita procesului de comunicare implică într-o măsură oarecare *izomorfismul* dintre  $x$  și  $x'$ : receptorul acordă mesajului o semnificație ( $x'$ ), care e aceeași ca și pentru emițător ( $x = x'$ ). Același model indică însă și impedimentele pentru ca izomorfismul să se realizeze: pot interveni erori de codare sau de decodare, precum și zgomotul de fond.

## **1.2. Conceptul de „informație”**

Cine spune „comunicare” se referă, de fapt, la „informație”. Cele două concepte sunt atât de înrudite, încât nici o considerație asupra „comunicării” nu poate fi deplină fără o explicitare a „informației”. În general, în știința comunicării, informația este ceea ce se comunică într-unul sau altul din limbajele disponibile”. Cu alte cuvinte, informația trebuie considerată ca o combinație de semnale și simboluri. Semnalele ne pot duce cu gândul la undele sonore pe care le emitem în actul vorbirii, la undele radio sau cele de televiziune etc. Purtătoare de informație, semnalele sunt în sine lipsite de semnificație. Ele pot însă purta semnificații care – datorită unor convenții sociale – pot fi decodate. Spre exemplu, în signalistica rutieră, culoarea roșie este simbol al interdicției. Altfel spus, semnificația unui simbol este dependentă de un consens în practica socială. Revenind încă o dată la ultima diagramă, putem spune că  $y$  și  $z$  corespund semnalelor, pe când  $x$  și  $x'$  sunt apropiate simbolurilor. Indiferent care este natura semnalelor folosite de emițător, pentru ca influențarea receptorului să se producă și să se obțină efectul scontat, ambele instanțe – atât emițătorul, cât și receptorul – trebuie să atribuie aceeași semnificație semnelor utilizate.

## **1.3. Valoarea informației**

### ***1.3.1. Știri și informații***

Un mesaj poate conține o cantitate mai mare de informație decât un alt mesaj. Știrea „soarele a răsărit azi dimineață la ora 6 și 8 minute” conține mai multă informație decât știrea: „azi-dimineață

a răsărit soarele”. Conceptul de „știre”, înrudit celui de „informație”, ne poate fi de folos. Nimeni nu poate pune la îndoială faptul că afirmația „un om a mușcat un câine” este o știre mult mai captivantă decât aceea că „un câine a mușcat un om”.

Având în vedere că probabilitatea ca un om să fie mușcat de un câine este cu mult mai mare decât reciproca, rezultă că sunt șanse considerabil mai mari ca ziarele să consemneze faptul că „un om a mușcat un câine”.

În jurnalistică, acesta este un exemplu clasic că „știrea” depinde de orizontul de așteptare și cunoaștere al receptorului (al ascultătorului ori al cititorului). Faptele sau evenimente știute, cu un grad de ocurență mai mare, au pentru receptor o valoare extrem de redusă din punct de vedere al noutății. În schimb, incidentele ori evenimentele neașteptate au, evident, un grad ridicat de noutate.

Faptele sau evenimentele știute, cu un grad de ocurență mai mare, au pentru receptor o valoare extrem de redusă din punct de vedere al noutății. În schimb, incidentele ori evenimentele neașteptate au, evident, un grad ridicat de noutate. Rezultă că se aplică regula conform căreia noutatea este cu atât mai mare cu cât ceea ce s-a petrecut este mai improbabil, înainte chiar ca faptul să se fi consumat.

### ***1.3.2. Valoarea informativă. Un concept privind publicul receptor***

S-au înregistrat diverse tentative de a stabili „obiectivitatea” valorii informative, la nivel formal sau la nivel semantic. Formal, valoarea informativă poate fi calculată pe baza șanselor reale, mai mari sau mai mici, de a ieși dintr-o anumită situație într-un mod oarecare. În ceea ce privește nivelul semantic al valorii informative, aceasta s-ar putea calcula pe baza frecvenței cuvintelor.

Două aspecte sunt importante în acest cadru. Primul se referă la gradul de incertitudine presupus de un anumit eveniment (probabilitatea ca acel eveniment să se producă), iar cel de-al doilea la importanța pe care o categorie sau alta de public o acordă evenimentului în cauză (cu cât importanța acordată evenimentului

este mai mare, cu atât mai mare este valoarea informativă a știrii la care el se referă). Asta înseamnă că, dacă pentru o anumită categorie de public, această incertitudine este pronunțată, înseamnă că valoarea informativă (pragmatică) a mesajului este foarte mare.

Referindu-ne la informatizarea rapidă a societății, fenomen ale cărui proporții ne fac să vorbim de o societate informațională, apare întrebarea dacă această societate informațională este și o societate cu adevărat informată. Căci una nu o presupune pe cealaltă. Relația cu cele spuse ceva mai sus nu este chiar atât de absconsă: trebuie subliniat că valoarea informativă e de ordin pragmatic, existând selectiv doar pentru un anumit public.

Așadar, valoarea informativă a mesajului este dependentă:

a) *înainte de emiterea/receptarea mesajului*, de incertitudinea receptorului în ceea ce privește posibilitățile de a ieși dintr-o situație; această incertitudine trebuie corelată cu importanța pe care receptorul o acordă fiecărei posibilități de a depăși situația dată;

b) *după receptarea mesajului*, de improbabilitatea care înconjură evenimentul înainte ca acesta să se fi produs și de importanța socială a evenimentului în sine.

#### **1.4. Inteligibilitatea informației**

Ușurința de a citi o informație reprezintă o condiție minimală a procesului de comunicare. Un ziar care se exprimă prea complicat se îndepărtează de la rațiunea sa de bază, informarea publicului larg. Un purtător de cuvânt, care se limitează la expedierea de broșuri sau materiale scrise într-un limbaj de lemn, nu are de ce să se mire că nimeni nu îl ascultă. „Comunicarea profesională” – sună a critică de când lumea – este mult prea dificilă. Limbajul politic sau cel administrativ intră în aceeași categorie. O reconsiderare obiectivă a fenomenelor contemporane duce la concluzia că succesul sau insuccesul în activitățile competitive nu derivă din calitățile intrinseci ale ofertei. Factorul permanent de care trebuie să ținem seama este acela al acutei imprevizibilități.

Cercetarea gradului de dificultate în decodarea informației a ocupat în ultimele decenii un loc important în știința comunicării. Cercetarea s-a aplecat asupra unei duble chestiuni. În primul rând, asupra factorilor care determină dificultatea informației și, în al doilea rând, asupra gradului de dificultate. Până în clipa de față, majoritatea cercetărilor s-a oprit la aspectele de stil sau la cele strict lexicale. Psiholingviștii, spre exemplu, consideră că dificultatea unui text depinde de vocabular, structura propozițională, densitatea conceptuală și de interesul oamenilor.

În procesul de comunicare, exprimarea de tip funcționăresc constituie adesea o barieră. Limbajul pe care îl folosesc funcționarii și nu numai ei, s-ar putea defini prin anumite caracteristici:

a) **exprimarea impersonală** (preferința, printre altele, pentru construcțiile substantivizate: „finalitatea noastră este ...”, în loc de „noi vrem să ...”);

b) **construcții încâlcite** (construcții „clește”, presupunând o mare distanță între subiect și predicat: „schimbarea de procedură în aprobarea bugetului pe care Camera Deputaților intenționa să o introducă, și care va fi anul acesta încă o dată aplicată în mod experimental, oferă posibilitatea de a fi rediscutată și îmbunătățită”);

c) **determinări pseudo-utile** („sus-numitul ministru”, „situația descrisă anterior”);

d) **exprimarea vetustă, în clișee** („foarte apreciată dumneavoastră contribuție”, „fie-mi îngăduit în cele ce urmează să vă aduc la cunoștință...”).

Oricât de complicat ar fi limbajul administrativ sau stilul oficial, comunicarea are rolul de a facilita relațiile dintre autorități și cetățeni, dintre conducători și conduși.

## 2. COMUNICAREA – PROCES DE INFLUENȚĂ

Aproape fiecare problemă, fiecare conflict și fiecare neînțelegere are la bază o problemă de comunicare. Prin urmare, ce este comunicarea? Comunicarea este abilitatea oamenilor de a transforma spusele fără noimă, în cuvinte vorbite și scrise, prin care

ei sunt capabili să își facă cunoscute nevoile, dorințele, ideile și sentimentele. De ce avem nevoie să comunicăm? Pentru că:

- a) suntem ființe sociale;
- b) trăim într-o lume în care milioane și milioane de alți oameni viețuiesc;
- c) avem nevoie unii de alții pentru siguranța noastră, pentru confortul nostru, pentru prietenie și dragoste;
- d) avem nevoie unii de alții pentru a ne maturiza prin dialog;
- e) avem nevoie unii de alții ca să ne îndeplinim scopurile și obiectivele.

**Comunicăm ca să:**

1. ne cunoaștem;
2. ne împărtășim emoțiile unii altora;
3. schimbăm informații;
4. convingem pe alții să înțeleagă punctul nostru de vedere;
5. construim relații.

***Atunci când comunicarea este ineficientă cauzează singurătate, conflicte, probleme în familie, insatisfacții profesionale, stres psihologic, boli fizice etc.***

**2.1. Putem să ne îmbunătățim abilitățile de comunicare?**

Specialiștii cred că:

- fiecare dintre noi *poate învăța să comunice mai bine*;
- fiecare dintre noi *se poate schimba*. De fapt, schimbarea este inevitabilă. *Legea schimbării spune că: lucrurile nu rămân neschimbate; dacă nu se schimbă în bine, atunci se vor schimba în rău*. Oamenii care înțeleg procesul comunicării au mai mare control asupra schimbărilor și mai puține eșecuri.

Obstacolele în calea comunicării eficiente provin din:

- a) felul în care mintea noastră funcționează;
- b) comportamentele Emițătorului;
- c) comportamentele Receptorului;



**Cum să depășim obstacolele din calea comunicării eficiente:**

- a) ascultând;
- b) citind, interpretând limbajul corporal;
- c) vorbind.

Obstacolele din calea comunicării eficiente provin din felul în care mintea noastră funcționează. Percepțiile reprezintă propria noastră realitate, modul în care noi interpretăm și înțelegem această realitate. Percepțiile se formează parcurgând următoarele etape:

• **Colectăm informații, dar:**

- a) colectăm doar o mică parte din informațiile realității – nu putem înregistra toate informațiile detectate de simțurile noastre.
- b) colectăm informațiile într-un mod selectiv – vedem doar ceea ce dorim să vedem. Căutăm informațiile care să vină în întâmpinarea presupunerilor noastre inițiale și neglijăm sau ne facem că nu le observăm pe cele care le contrazic.
- c) colectăm informațiile într-o anumită ordine.

• **Așezăm informațiile în categorii.** Aranjarea pe categorii a informațiilor este foarte folositoare, fiind o modalitate de a pune ordine în realitatea haotică din jurul nostru, tocmai pentru a o putea înțelege. Dar aranjarea pe categorii este, în același timp, periculoasă, deoarece aceste categorii creează anumite presupuneri sau predicții: „*Bărbații cu pielea închisă la culoare sunt violenți*”, „*Oamenii în vârstă sunt mai puțin dispuși la schimbare*”. Acestea sunt stereotipuri.

• **Creăm propria noastră realitate,** dar fiecare dintre noi poate să aibă percepții foarte diferite și deci, realități foarte diferite. Aceste diferențe cauzează adesea neînțelegeri și conflicte.

• **Stereotipuri și prejudecăți**

Stereotipul este ca o șampilă, care multiplică de mai multe ori o imagine după un singur șablon. A crea stereotipuri este o funcție naturală a creierului nostru, prin care simplificăm realitatea complexă, pentru ca mintea și corpul nostru să dezvolte răspunsuri automate la stimuli similari. Stereotipia, în relațiile sociale, are o funcție utilă: prin clasificarea indivizilor le putem anticipa comportamentul și planifica reacțiile. Dar a crea stereotipuri poate

fi periculos. Stereotipurile culturale conduc la prejudecări, la opinii negative despre ceilalți. Stereotipurile și prejudecățile sunt obstacole majore în comunicare și, mai mult decât atât, sunt cauzele unor acțiuni și emoții negative. Deseori oamenii au stereotipuri legate de: vârstă, sex, rasă, religie, vocație, naționalitate, locuri, lucruri etc. Stereotipurile au patru caracteristici principale:

- a) Sunt mult mai simple decât realitatea;
- b) Se obțin mai degrabă de la „mediatori culturali”, decât prin proprie experiență;
- c) Sunt false prin însăși natura lor;
- d) Atunci când sunt dobândite în copilărie sunt foarte greu de schimbat și rămân cu încăpățănare în mintea noastră, colorând percepțiile și comportamentele noastre.

- **Percepțiile asupra relațiilor**

Putem percepe relațiile cu alții în baza a trei roluri metaforice: *părinte, adult și copil*. Dacă un individ intenționează să relaționeze cu altul, ca de la adult la adult, dar este perceput ca un părinte care vorbește copilului, interacțiunea dintre cei doi va crea neînțelegeri și resentimente.

## **2.2. Comportamentul emițătorului**

- **Sensuri diferite ale cuvintelor**

Adeseori, nu suntem capabili să alegem cuvintele potrivite pentru ceea ce am dori să exprimăm. De remarcat că, pentru persoane diferite, același cuvânt poate să aibă sensuri diferite.

- **Ascunderea sentimentelor și a gândurilor**

Așa cum armata codifică mesajele pe care le transmite, pentru motive de siguranță națională și noi putem hotărî să ne codificăm mesajele pentru motive de securitate personală. Sau, pur și simplu, pentru că am fost instruiți, încă de mici, să ne exprimăm indirect atunci când este vorba de anumite subiecte sau sentimente. Unul din motivele principale ale unei comunicări defectuoase este obiceiul de a face presupuneri, de a ghici. Putem observa cu

ușurință comportamentul unei persoane, putem să îi auzim cuvintele și să îi vedem faptele, dar putem doar presupune, putem doar să ne imaginăm ce înseamnă cuvintele și faptele respective, ce gânduri și sentimente se ascund în spatele lor. Gândurile și sentimentele unei persoane sunt deseori ascunse cu foarte mare grijă și, prin urmare, nu sunt observabile direct, așa cum sunt comportamentele.

- **Emitătorul poate fi orb la emoțiile sale sau orbit de către acestea**

Emoțiile ne ajută să ne conturăm valorile, să ne stabilim direcția și scopul în viață. Sunt o parte fundamentală a motivațiilor noastre și ne dau acele chei cu care găsim soluții problemelor noastre. Este important să ne recunoaștem propriile sentimente, să fim conștienți de bogăția noastră interioară. Această abilitate ne poate ajuta să depășim multe probleme de comunicare. Uneori, în loc să fim orbi la propriile noastre emoții, suntem orbiți de către acestea. Sentimentele intense pot bloca capacitatea noastră rațională. Situația o numim „a fi sub impactul unor emoții puternice”. Atunci când oamenii sunt conduși de emoțiile lor de o așa manieră încât nici o logică sau voință nu pot avea vreo influență asupra lor, se comportă în detrimentul lor și al altora. În asemenea situații, o comunicare eficientă poate ajuta enorm.

### **2.3. Comportamentul receptorului**

- **Auzim prin propriile noastre filtre**

- a) Avem multe filtre care distorsionează ceea ce auzim;
- b) Avem filtre de atenție care ne ajută să nu fim copleșiți de cantitatea în creștere de sunete și de informații;
- c) Avem filtre emoționale care blochează sau ne distorsionează înțelegerea realității;
- d) Avem propriile noastre așteptări, care ne deformează comportamentul.

- **Atenția receptorilor poate fi cu ușurință distrasă**

Atunci când emițătorul vorbește, mulți receptori sunt neatenți. Unul dintre motivele care stau la baza unei ascultări

neatente (același motiv poate sta la baza unei ascultări atente) este acela că oamenii gândesc mai repede decât vorbesc. În timp ce ascultăm, avem mult timp liber pentru a ne gândi. O rată medie de vorbire este cuprinsă între 125-150 de cuvinte pe minut. Această medie este mică și încetă pentru ureche și creier, care pot procesa cam de patru ori mai mult și mai repede.

- **Reacții care blochează comunicarea**

Deseori, receptorii reacționează în moduri în care, potrivit cercetărilor, conduc la blocarea comunicării, la creșterea distanței emoționale între oameni și la descreșterea eficienței celorlalți de a rezolva problemele.

## PARTEA a II-a

### COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

#### 1. CONCEPTUL DE COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

Planificarea obiectivelor și a resurselor, elaborarea strategiilor, adoptarea deciziilor și declanșarea acțiunilor nu reprezintă procese liniare. Multitudinea de obiective, complexitatea intereselor, ineditul situațiilor, reacțiile neașteptate ale oamenilor, dar și cele ale mediului, fac ca deciziile cele mai elaborate și acțiunile cele mai organizate să devină, uneori, derizorii. Fără intervenția managerilor de a sincroniza și armoniza timpul și spațiul acțiunilor, judecățile și faptele, dorințele și realitățile prin intermediul funcției de coordonare, procesul de management ar fi lipsit de coeziunea, continuitatea și dinamismul care-i permit realizarea obiectivelor specifice. Componenta de bază a funcției de coordonare o reprezintă **comunicarea**. Ca proces ce permite schimbul de mesaje între oameni, ea face, în același timp, posibilă realizarea acordului, dar și apariția dezacordului, manifestarea și impunerea puterii, ca și negocierea și consensul. În cele ce urmează vom prezenta conținutul funcției de coordonare prin intermediul proceselor de bază, al regulilor, metodelor și tehnicilor utilizate în cadrul ei.

Așadar, comunicarea semnifică un fapt simplu: practicând-o, omul încearcă să stabilească cu alte persoane o relație prin care pot fi difuzate informații, idei, atitudini. A comunica nu înseamnă, însă doar a emite sunete și cuvinte, ci înseamnă, în același timp, a gândi și a cunoaște. În viața de zi cu zi, oamenii sunt confrunțați cu diferite situații, care cer comportamente specifice și modele de comunicare adecvate. Astfel, ei trebuie să dispună de o adevărată

cultură a comunicării: cum să vorbească, unde, când, cât și în ce situație.

Raportată la acțiuni și situații, la multitudinea formelor și nivelurilor de relații umane pe care le mijlocește, comunicarea poate căpăta o mulțime de sensuri, cu o infinitate de nuanțe. În cazul organizației, comunicarea se definește ca **proces prin care are loc schimbul de mesaje în vederea realizării obiectivelor individuale și comune ale membrilor ei.**

Relațiile organizaționale au ca suport comunicarea interpersonală. Fiind un proces complex, comunicarea antrenează, însă, dincolo de latura structurală, și alte aspecte ale existenței organizației: tehnice, economice, psihologice, educaționale, culturale etc.

Complexitatea comunicării aduce în planul practicii o cerință specială față de manager: **abilitatea de a fi un bun comunicator.** Or, această abilitate se dezvoltă în primul rând pe înțelegerea **rolului comunicării organizaționale.**

La întrebarea „**de ce comunicăm într-o organizație?**“ pot exista o multitudine de răspunsuri, câteva fiind însă unanim acceptate:

- funcțiile managementului nu pot fi operaționale în lipsa comunicării. Procesele de stabilire a obiectivelor, de realizare a concordanței cu structura organizatorică și informațională, de armonizare a acțiunilor cu obiectivele inițiale și de eliminare a defecțiunilor, de antrenare a personalului, se bazează pe primirea și transmiterea de mesaje. Comunicarea este, deci, crucială pentru existența și succesul organizației, ea fiind prima responsabilitate a managerului;

- comunicarea stabilește și menține relațiile dintre angajați, oferindu-le informațiile necesare orientării și evaluării propriei munci în raport cu a celorlalți, cu cerințele organizației, în ansamblul său, și a mediului acesteia;

- prin feed-back-ul realizat, comunicarea relevă posibilitățile de îmbunătățire a performanțelor individuale și generale ale organizației;

- aflată la baza procesului de motivare, comunicarea face posibilă identificarea, cunoașterea și utilizarea corectă a diferitelor categorii de nevoi și stimulente pentru orientarea comportamentului angajaților spre performanță și satisfacții;

- contribuie la instaurarea relațiilor corecte și eficiente, de înțelegere și acceptare reciprocă între șefi și subordonați, colegi, persoane din interiorul și exteriorul organizației.

Se poate afirma că este imposibil de găsit un aspect al muncii managerului care să nu implice comunicarea. **Problema reală a comunicării organizaționale nu este dacă managerii se angajează sau nu în acest proces, ci dacă ei comunică bine, nesatisfăcător sau insuficient.**

## 2. PROCESUL DE COMUNICARE

În viața cotidiană, fiecare om comunică mai mult sau mai puțin, conștient de faptul că parcurge un proces cu implicații formale. Angajarea în discuție a doi sau mai mulți parteneri presupune ca unul să rostească niște cuvinte pe care ceilalți le ascultă, privind în același timp, gesturile și mimica vorbitorului pentru a deduce înțelesul precis al cuvintelor. Răspunsul vine pe măsura receptării simbolurilor. Partenerii de discuție transmit, primesc și interpretează mesaje. Deși comunicarea este un proces la îndemâna tuturor și care pare relativ simplu, derularea ei implică etape distincte a căror identificare și cunoaștere este strict necesară, mai ales în cazul managerilor.

### 2.1. Etape și mecanisme

**Etapele** procesului de comunicare și **mecanismele interne** ale acestuia sunt:

**a) codificarea înțelesului**, care constă în selectarea anumitor simboluri, capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării. Dar cuvintele și gesturile pot fi interpretate greșit. Sensurile nu sunt inerente cuvintelor. Spre exemplu, cuvântul „câine“ este un simbol în limba

română asociat animalului din specia caninelor. Acest simbol poate fi folosit, însă, pentru a transmite mesaje diferite. Dacă spui unui om că „este un câine” , mesajul este departe de a fi măgulitor. El simbolizează răutate, încăpățănare, agresiune. A fi „credincios ca un câine” semnifică, însă, a fi devotat, loial, precum este animalul față de stăpânul său.

În lumea simbolurilor, o privire încruntată poate arăta nesiguranța, neplăcerea, încordarea; pe stradă lumina verde a semaforului este simbolul cuvântului „liber“. Aceste simboluri sunt, însă, ambigue, ele putând fi interpretate diferit de oamenii nefamiliarizați cu ele sau de cei aparținând altor culturi. Așa se explică de ce acțiuni, gesturi, expresii cu anumite semnificații pot fi înțelese greșit de către receptor. De exemplu, în Statele Unite gestul despicării beregatei cu un deget înseamnă „ești un om mort“, pe când același gest în Etiopia înseamnă „te iubesc“. Această multiplicare a sensului dată unuia și aceluiași simbol face ca etapa de codificare a înțelesului să se confrunte cu dificultățile selecției și combinării lor, astfel încât startul comunicării este deseori afectat.

În cadrul organizației, forma cea mai importantă de codificare rămâne, totuși cea a limbajului.

**b) Transmiterea mesajului** constă în deplasarea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic de comunicare. Modul de transmitere a mesajelor este determinant, astfel încât el devine o parte a mesajului. Spre exemplu, chiar dacă se folosesc aceleași cuvinte pentru exprimarea unui mesaj, transmiterea lui telegrafică adaugă acestuia sentimentul de importanță și urgență în comparație cu transmiterea printr-o scrisoare normală. Or, cuvintele de felicitare pentru reușita profesională adresate de șef subordonatului capătă o importanță specială atunci când sunt rostite în fața întregului grup, față de aceleași felicitări adresate între patru ochi.

**c) Decodificarea și interpretarea** se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepția sunt puternic influențate de experiența trecută a



receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitentul și receptorul au înțeles în același mod mesajul.

**d) Filtrarea** constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice determinate de handicapuri totale sau parțiale (lipsa sau scăderea acuității văzului, auzului, mirosului etc.) limitează capacitatea de a percepe stimuli și, deci, de a înțelege mesajul. Filtrele psihologice se instalează ca urmare a unor experiențe trecute ori a unor sensibilități, predispoziții. Ele pot afecta percepția și modul de interpretare a mesajelor, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitentului. Exemplul cel mai concludent de interpretare diferită este cel al mesajelor conținute de aceeași bucată muzicală, același discurs ori spectacol date de persoanele care compun un auditoriu.

**e) Feed-back-ul** încheie procesul de comunicare. Prin intermediul său, emitentul verifică în ce măsură mesajul a fost înțeles corect ori a suferit filtrări.

Pentru manageri, feed-back-ul comunicării se poate produce în două moduri: **feed-back direct și imediat**, dar și **feed-back indirect**. În cazul feed-back-ului direct și imediat, răspunsul receptorului este verificat în cadrul comunicării față în față, prin diverse simboluri cheie – cuvinte, gesturi, mimică a feței – constatându-se în acest fel dacă mesajul a fost receptat corect sau nu. Feed-back-ului indirect poate avea ca efect scăderea productivității, a calității produselor, precum și creșterea absenteismului și apariția conflictelor de muncă. Acestea din urmă sunt semnale clare ale unor dificultăți mai vechi și profunde ale comunicării, ignorate sistematic de manageri.

## 2.2. Forme ale procesului de comunicare

În funcție de traseul parcurs și de completitudinea etapelor, procesul de comunicare poate îmbrăca următoarele forme:

- **proces de comunicare unilaterală** - se desfășoară într-un singur sens, de la emitent la receptor. Această formă este lipsită de

ultima etapă a procesului, feed-back-ul, și asta pentru că emitentul nu consideră necesară verificarea răspunsului.

Printre caracteristicile comunicării unilaterale se numără:

- plasarea sub control exclusiv a emitentului;
- desfășurarea rapidă;
- bazarea pe presupunerea concordanței mesajelor transmise și a celor receptate.

Procesul comunicării unilaterale își dovedește eficiența în anumite situații: stări de urgență și excepționale, determinate de calamități naturale (incendii, cutremure, inundații), intervenții chirurgicale, conflicte armate etc. Toate aceste situații se caracterizează printr-o trăsătură comună: discuțiile, dezbaterile și, chiar, simplele explicații sunt nepermise, considerate consumatoare inutile de timp.

- **procesul de comunicare bilaterală** - se desfășoară în două sensuri: emitent-receptor și receptor-emitent.

Această formă a comunicării prezintă următoarele caracteristici:

- iese de sub controlul exclusiv al emitentului prin intervenția receptorului;
- în comparație cu comunicarea unilaterală, pare mai dezorganizată deoarece receptorii au posibilitatea de a interveni prin întrebări, sugestii, comentarii;
- necesită mai mult timp, întrucât transmiterea și recepția se pot transforma în discuții;
- semnificația mesajului poate fi verificată și, la nevoie, clarificată și redefinită.

Deși poartă dezavantajul consumului de timp, această formă a procesului se dovedește mult mai propice și eficientă în cadrul comunicării organizaționale.

### **3. STRUCTURA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE**

#### **3.1. Componentele comunicării organizaționale**

Orice proces de comunicare presupune existența următoarelor elemente:

- **emitentul** - este orice angajat care deține informații, idei, intenții și obiective privind comunicarea.

Emitentul formulează mesajul, alege limbajul receptorului și mijlocul de comunicare. Deși are un rol preponderent în inițierea comunicării nu poate controla deplin ansamblul procesului;

– **receptorul** - este orice angajat - manager sau executant - care primește mesajul. Importanța receptorului într-o comunicare nu este mai mică decât a emitentului. Cu toate acestea, în practică funcționează o serie de prejudecăți referitoare la actul recepției și la statutul receptorului în comunicare. Mulți manageri sunt tentați să considere receptarea mesajelor ca fiind automată și inferioară; sarcina lor este de a transmite și nu de a primi. În realitate, a asculta este la fel de important cu a vorbi, a citi nu este cu nimic mai prejos decât a scrie. Reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție, înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească. Astfel, expresiile elevate, prea tehniciste ori prea subtile adresate unui receptor insuficient pregătit sunt inutile, pentru persoanele cu prejudecăți sau pentru cele aflate într-o dispoziție rea din diverse motive (sănătate, probleme familiale etc.). Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrat.

– **mesajul** - este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. În realitate, mesajul este mult mai complicat decât această simplă definiție. Specialiștii vorbesc de **textul** și de **muzica** mesajului. În timp ce textul este partea deschisă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conținută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înțelesuri. Spre exemplu, dacă cineva comite o greșală sau rostește într-o discuție cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o amenințare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol. Între rude și prieteni, cunoscuți și colegi, muzica mesajului poate conta mai mult decât textul. Este tot atât de adevărat, însă, nu întotdeauna această latură subtilă a mesajului este percepută în același mod cu intențiile emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul, uneori percepute în mesajele celorlalți, nu reprezintă intenții ale emitentului, ci interpretări proprii ale situațiilor marcate de sensibilitățile, prejudecățile, starea de spirit a receptorului;

– **contextul** sau **mediul** - este o componentă adiacentă, dar care poate influența mult calitatea comunicării. Se referă la spațiu, timp, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor,

imaginilor vizuale care pot distra atenția sau provoca întreruperi, confuzii.

Un mesaj va căpăta o altă semnificație rostit de aceeași persoană, spre exemplu șeful, în biroul său (importanță oficială), în biroul subordonatului (simplu reproș), pe stradă (mesaj lipsit de importanță), ori la domiciliu (atenție, prietenie).

– **canalele de comunicare** - sunt traseele pe care circulă mesajele. După gradul de formalizare acestea pot fi:

– **canale formale sau oficiale**, suprapuse relațiilor organizaționale. Sunt proiectate și funcționează în cadrul structurii astfel încât să vehiculeze informații între posturi, compartimente și niveluri ierarhice diferite. Eficiența comunicării depinde de modul de funcționare a acestor canale. Apariția unor blocaje frecvente în anumite puncte indică necesitatea revizuirii posturilor sau a investigării stării climatului de muncă, a relațiilor interpersonale;

– **canale informale sau neoficiale**, generate de organizarea neformală. Ele constituie căi adiționale de comunicare care permit mesajelor să penetreze canalele oficiale. Depășind barierele legate de statut și ierarhii, rețeaua canalelor informale poate vehicula știri, noutăți, informații mai rapid decât canalele formale. Deși mesajele astfel transmise sunt frecvent distorsionate și filtrate ele reprezintă, în afara rapidității informației, și avantajul unei disponibilități sporite din partea angajaților.

Un proiect eficient de comunicare solicită luarea în considerare a ambelor categorii de canale, cunoașterea modului lor de funcționare, a avantajelor și dezavantajelor pentru a le putea folosi și controla. „Dacă am răspândit o veste știu că voi primi reacții în mai puțin de o zi. Dacă am transmis o știre oficială, un raport sau un memoriu vor trece trei săptămâni până să primească un răspuns“, afirma un manager referindu-se la reacțiile canalelor formale și neformale;

– **mijloacele de comunicare** - constituie suportul tehnic al procesului. Contribuția lor este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateții mesajului, costului comunicării. În această categorie de comportament intră telefonul clasic la care s-au

adăugat, relativ recent, telefonul mobil și robotul telefonic, telexul și telefaxul, combinarea aparaturii video și audio pentru teleconferințe, rețele de computere, video și televiziunea prin circuit închis. Problema de bază cu care se confruntă organizațiile în acest domeniu este cea a oportunității și eficienței investițiilor, știut fiind că tehnologiile comunicării sunt dintre cele mai marcate de ritmul alert al schimbărilor.

### **3.2. Tipuri de comunicări organizaționale**

Marea diversitate a formelor de comunicare derulate în cadrul organizațiilor solicită încadrarea lor în anumite clasificări, utilizând mai multe criterii.

**a) În funcție de direcție**, comunicarea poate fi: descendentă, ascendentă, orizontală și diagonală.

– **Comunicarea descendentă** urmează, de obicei, relațiilor de tip ierarhic, derulându-se de la nivelul managementului de vârf, către nivelurile de execuție. Conținutul ei este dat de decizii, reglementări, instrucțiuni, transmiterea de sarcini, solicitarea de informații. Principala problemă a acestui tip de comunicare o constituie marea probabilitate ca mesajul să fie filtrat în timp ce este vehiculat de la un nivel la altul, deoarece fiecare nivel poate interpreta mesajele în funcție de propriile necesități sau obiective.

În organizațiile puternic centralizate și în care se practică stilul autoritar, acest tip de comunicare este predominant, în cadrul procesului de comunicare unilaterală.

– **Comunicarea ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, nemulțumiri. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului și formei abaterilor înregistrate cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanți la manageri,

nu-l scutește de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul transmiterii unor informații, rapoarte, sugestii privind conținutul muncii și modalitățile de îmbunătățire ale acesteia, șefii pot fi încercați de teama că subordonații lor ar putea fi apreciați de superiori ca fiind mai competenți; or, în cazul în care informația constituie un feed-back la un mesaj anterior, șeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competența profesională ori autoritatea. În asemenea situații, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacității de control și menținere a procesului de comunicare.

– **Comunicarea orizontală sau laterală** se stabilește între persoane sau compartimente situate la același nivel ierarhic. Rolul acestui tip este de a facilita coordonarea activităților ce vizează obiective comune, excluzând intervenția managerilor de nivel superior.

– **Comunicarea diagonală** este practică în situațiile în care membrii organizației nu pot comunica prin celelalte canale. Spre exemplu, în cazul utilizării managementului prin proiecte, apar frecvent comunicările diagonale între echipa de proiect și restul compartimentelor structurii. Spre deosebire de comunicările clasice, acest tip prezintă avantajele economiei de timp și costuri, ale folosirii unor relații informale, ale potențării unui climat bazat pe apreciere reciprocă.

**b) După modul de transmitere**, comunicarea poate fi: scrisă, verbală, non-verbală.

- **Comunicarea scrisă** este utilizată în proporție ridicată în cadrul organizațiilor pentru solicitarea sau transmiterea de note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori adresate unor persoane din interiorul sau din afara organizației. Dincolo de situațiile în care comunicarea scrisă este absolut necesară, în practică se înregistrează așa-numitul „mit al hârtiei“. Studiile efectuate în acest sens arată că aproximativ 75% din documentele care circulă într-o organizație sunt adresate unei singure persoane, 10% vizează două persoane și doar 6% sunt destinate unui număr de trei sau mai multe persoane.

Deși nu foarte agreată - puțini sunt managerii cărora le place să scrie sau să citească rapoarte - comunicarea scrisă este inevitabilă. Problemele majore cu care se confruntă sunt cele ale clarității, conciziei, acurateții care, abordate corect, se pot transforma în avantaje ale acestui tip de comunicare.

**Avantajele comunicării scrise** constau în faptul că:

- oferă un timp mai mare de gândire și de argumentare;
- asigură o diversitate sporită a ideilor, concizie și claritate;
- se poate realiza fără perturbări din partea celorlalți participanți la comunicare;
- nu necesită prezența și disponibilitatea simultană a participanților;
- constituie un mod prestigios de stabilire a relațiilor între diferite persoane comportând un anumit ascendent al emițătorului față de receptor;
- permite utilizarea mijloacelor audiovizuale.

Ca **dezavantaje** ale comunicării scrise pot fi enumerate:

- depersonalizarea comunicării prin eliminarea relației directe între participanți;
- consum ridicat de timp cu implicații asupra multiplicării posturilor din structura organizatorică;
- costul ridicat, care presupune nu numai cheltuieli directe - salarii, hârtie, mijloace de prelucrare, tipărire și transmitere - ci și indirecte, cerute de conservarea în dosare și spații special amenajate;
- din punct de vedere ecologic, comunicarea scrisă presupune, prin extensie o serie de costuri sociale: exploatarea pădurilor, efecte poluante ale fabricilor de hârtie în mediu etc.

- **Comunicarea verbală** este cea mai frecvent utilizată în cadrul organizației. Specialiștii afirmă că 70% din comunicările interne se realizează în mod verbal. Acest tip de comunicare se desfășoară prin intermediul limbajului, fiind influențat, însă, de părerile personale, valorile, reperele la care se raportează indivizii atunci când transmit și receptează mesaje. În general, comunicarea verbală include:

- relatări privind situații, fapte, întâmplări ale existenței;
- sentimente și reacții pe plan central la anumite situații;
- păreri despre noi, alții, societate, cultură etc.;
- opinii, atitudini care exprimă poziția unui individ într-o situație specifică, puncte de vedere subiective.

Problemele comunicării verbale apar atunci când se transmit mesaje referitoare la o componentă, iar recepția este făcută, în mod eronat, ca fiind o altă componentă. Spre exemplu, un angajat poate relata despre cauzele unui conflict de muncă declanșat într-o altă organizație; cei din jur pot interpreta ca fiind opinia vorbitorului în legătură cu justetea sau injustetea conflictului. Întrucât asemenea confuzii sunt frecvente, cei care comunică trebuie să fie conștienți de faptul că mesajele nu reprezintă niciodată cruda relatare a unor fapte concrete, întâmplări și că textul este însoțit permanent de muzica acestuia, de sentimentele, opiniile, semnificațiile acordate și receptate de participanții la comunicare.

Comunicarea verbală solicită din partea managerului nu numai capacitatea de a emite semnale, ci și pe aceea de a asculta. Practica relevă faptul că ascultarea este marcată de o serie de deficiențe. Specialiștii afirmă că numai 28% din adulți ascultă ceea ce li se spune. În ceea ce-i privește pe manageri, se consideră că, dacă aceștia și-ar mări capacitatea de ascultare pentru executarea aceluiași sarcini, cu aceleași rezultate, consumul de timp ar putea să scadă cu până la 30%.

În desfășurarea relațiilor de management, comunicarea verbală prezintă o serie de **avantaje**:

- stabilește relații directe, personalizate între manageri și executanți, oferindu-le angajaților sentimentul de participare la viața organizației și de considerație;
- permite flexibilitatea exprimării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
- au o viteză ridicată de emisie și recepție. Studiile efectuate denotă faptul că viteza relativă a activităților



intelectuale, comparativ cu vorbirea este: înțelegerea de 3-4 ori mai rapidă, lectura de două ori mai rapidă, în timp ce pentru scris se consumă de 4-5 ori mai mult timp;

- informarea poate fi mai nuanțată și persuasivă;
- permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe;
- costurile sunt mai reduse cu 50% față de cele ale comunicării scrise.

**Dezavantajele** acestui tip de comunicare se referă la faptul că:

- necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;

- transmiterea succesivă prin diferite trepte ierarhice se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională. Astfel, practica relevă că, în medie, comunicările descendente verbale emise integral de consiliul de administrație ajung la directorii executivi în proporție de 63%, la șefii de compartimente 55%, la șeful de secție 40%, la maiștri 30%, iar la muncitori numai 20%.

În cazul comunicărilor ascendente verbale, pierderile sunt și mai mari. Astfel, din conținutul mesajelor transmise verbal de muncitori, doar 10% ajung la consiliul de administrație.

– **Comunicarea non-verbală** poate fi un instrument eficient care, mânuit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută.

Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale. Dintre modalitățile de transmitere a mesajelor non-verbale amintim:

- **expresia feței**. Datorită socializării crescute, oamenii au învățat să-și ascundă stările de spirit, controlându-și expresiile în mod remarcabil. Astfel, se poate vorbi despre o **față publică**, pe care oamenii o abordează la serviciu, în afaceri, în societate, în

general, dar și de o **față particulară**, care se ivește atunci când ei doresc să se relaxeze sau când sunt singuri. Datorită modului în care oamenii au învățat să își controleze expresiile feței, deseori este greu de detectat adevărata stare a celor care intră în comunicare. Nu este necesar un studiu prea aprofundat, ci doar reamintirea unei situații în care noi înșine zâmbim binevoitor în timp ce mânia clocotește în interior. Instinctiv, acordăm simpatia noastră celor cu o expresie a feței destinsă, mereu zâmbitori; fețele atente sau emoționate atrag rapid atenția celor din jur; o mimică tristă, melancolică îi poate stimula pe cei din jur la consolare; o față dură, aspră poate incita la agresiune.

În majoritatea cazurilor, expresiile feței pot fi controlate atunci când oamenii doresc acest lucru. Există însă zone ale chipului uman care scapă controlului, astfel încât ele pot transmite mesaje relevante despre starea sufletească a unei persoane. Aceste zone se situează în jurul ochilor și al sprâncenelor.

– **Contactul ochilor.** Prin intermediul ochilor, oamenii supraveghează natura și cursul unei comunicări pentru a se putea adapta rapid reacțiilor interlocutorului. Mișcările ochilor, durata și intensitatea privirii sunt sincronizate, de obicei, cu ritmul și fluența vorbirii. Se poate observa că o persoană care vorbește calm are o privire liniștită, iar intervalele la care își schimbă direcția privirii sunt mai lungi în comparație cu cea care vorbește în ritm alert. La o asemenea persoană, mișcările ochilor sunt rapide pentru a culege cât mai multe mesaje non-verbale de la interlocutori. Persoanele cu ezitări în exprimarea unor mesaje sau părți din mesaje au priviri fixate în depărtare, care „mătură” auditoriul; prin comparație, cele care expun un discurs în mod fluent scurtează distanța privirii, măbind aderența vizuală cu auditoriul.

În cursul unei comunicări verbale, mișcările ochilor, a pleoapelor și a sprâncenelor pot oferi multe mesaje non-verbale. Mișcările laterale ale ochilor, privirile piezișe fac dovada fie a lipsei de sinceritate, fie a sentimentelor dezagreabile. Pleoapele care se mișcă rapid indică o stare de neliniște. Ridicarea unei sprâncene este semnul neîncrederii, iar când această mișcare se repetă, se poate deja anticipa un răspuns negativ.

Dimensiunea pupilelor reprezintă pentru cunoscători, semnale foarte relevante. Determinată de creșterea sau diminuarea afluxului sangvin către ochi, acțiune fiziologică ce nu poate fi controlată în mod rațional, modificarea dimensiunii pupilei poate constitui un semnal foarte important pentru cei care știu să decodifice astfel de reacții. Cunoscătorii ar putea folosi de aceste indicii chiar și în tranzacții cu caracter speculativ.

Dilatarea pupilelor dă așa-numitul „ochi de dormitor”, care indică interesul față de cineva sau ceva, dar și neliniștea ori anxietatea. Dimpotrivă, micșorarea pupilelor, „ochiul de șarpe” reflectă expectativa, lipsa de încredere în spusele sau faptele interlocutorilor.

– **Gestica și pozițiile capului** pot releva, de asemenea, o multitudine de sentimente, atitudini:

- frângerea degetelor indică nerăbdarea, neliniștea;
- masarea nasului cu degetul arătător arată ostilitatea sau negația în timp ce masarea bărbiei indică îndoiala, nesiguranța;
- clătinarea capului însoțită de un zâmbet semnifică dorința de a încuraja, bunăvoința, răbdarea, interesul;
- brațele împletite în dreptul pieptului arată neîncrederea, dorința de apărare, sentimentul de inferioritate;
- mâinile împreunate sub bărbie sau sprijinind fruntea indică superioritate, aroganță, dificultate în comunicare;
- „clopotnița” reprezintă gestul așezării coatelor pe birou și al formării unei piramide cu antebrațele. Mâinile se împreunează în dreptul gurii. Vorbind sau ascultând astfel, o persoană exprimă nesiguranța sau neîncrederea în partener.

De multe ori, gesturile nu sunt definitive; ele sunt doar niște mișcări preparatorii care oferă indicii asupra intențiilor sau ezitărilor noastre. Unul din cele mai cunoscute cazuri în care o persoană dorește să întrerupă discursul sau acțiunile altcuiva este acela de a se ridica de pe scaun, rămânând, însă în picioare, fiind gata să se miște din nou. Ea exprimă prin această poziție prima

parte a mișcării, dorința de a pleca, stopată, însă, din diferite motive: politețe, speranță că firul discuției se va schimba etc.

– **Modul de folosire a spațiului** poate oferi, de asemenea, interesante mesaje non-verbale. Specialiștii apreciază că există o adevărată problematică psihosociologică a spațiului din jurul corpului uman. Fiecare individ se înconjoară cu o zonă tampon, care îl protejează de intruși. Dacă față de persoanele indezirabile reflexul nostru este de a mări această zonă de protecție, față de prieteni, rude, această distanță se poate micșora până la anulare. Când zona este încălcată, asupra individului se exercită o constrângere psihologică, însoțită de sentimente dezagreabile. Prin observarea comportamentului cotidian au fost descoperite patru distanțe practicate de indivizi în funcție de activitatea desfășurată sau de tipul de persoană cu care intra în relație.

- **distanța intimă** este de 40 – 50 cm. Este distanța de la care oamenii vorbesc cu prietenii și care se poate micșora până la desființare în cazul apropiaților familiei;
- **distanța personală**, practică în relațiile cu prietenii și persoanele simpatizate este de 50-70 cm, depășind un metru pentru cei indiferenți nouă. Această distanță este puternic influențată de tipul cultural. Astfel, italienii, grecii, francezii folosesc un spațiu personal mai restrâns decât americanii; germanii, elvețienii, suedezii și britanicii preferă un spațiu mai mare comparativ cu nord-americanii, fiind neplăcut surprinși când acesta este încălcat. **Mediul social** influențează distanța personală în sensul că, în orașe, acesta tinde să scadă în comparație cu mediul rural; clasa de mijloc își revendică un spațiu mai mare în comparație cu clasa de jos. **Vârsta** impune o creștere a spațiului la adulți în comparație cu copiii. **Sexul** marchează un spațiu personal mai redus admis la femei în comparație cu bărbații. Cei ieșiți în afara legii, infractorii se diferențiază și ei din acest punct de vedere: infractorii

violenți au nevoie de un spațiu mai mare față de cei non-violenți;

- **distanța socială** arată spațiul necesar confortului psihic în relațiile sociale. În raporturile de serviciu, ea se poate situa la 2-3 metri în mod obișnuit. Distanța socială crește pe măsură ce relațiile sunt mai oficiale;
- **distanța publică** se instalează între persoanele cu statut social inegal. Un comandant se adresează trupeii sale de la 5-10 metri, judecătorii lasă între ei și inculpați o distanță apreciabilă, întărită și de modul în care este delimitat spațiul.

Persoanele publice și oficiale - președinții, prim-miniștrii etc. își delimitează și conservă această distanță prin gărzile de corp.

Studiile psihologilor americani arată faptul că atunci când se păstrează aceste distanțe, oamenii sunt calmi și reacționează eficient. Pentru comunicare, a fost interesant de remarcat că, prin plasarea la o distanță potrivită de orator, auditoriul ascultă discursul mai atent, apreciindu-l ca mult mai inteligent și agreabil, în comparație cu situarea la o distanță prea mare sau prea mică.

Modul de folosire a spațiului poate oferi indicii și asupra personalității indivizilor. Astfel, un individ cu complexe de inferioritate va tinde să ocupe un spațiu cât mai restrâns, lipindu-și mâinile de corp și stând pe marginea scaunului. În schimb, cei care se cred superiori își țin brațele întinse ori împreunate cu coatele desfăcute larg pentru ai ține pe ceilalți la distanță. Dintr-o strategie mai subtilă de ocupare a spațiului fac parte o serie de trucuri: coafuri înalte, pantofi cu toc foarte înalt, loțiuni puternic mirosoare, hainele descheiate care flutură în jurul trupului.

**c) După modul de desfășurare**, comunicarea poate fi: reciproc directă, reciproc indirectă, unilaterală directă și indirectă.

— **Comunicarea reciprocă indirectă** sau față în față este apreciată de practicieni ca fiind cel mai eficient mod de a construi o relație de lucru. Fiind bidimensională (deoarece implică auzul și văzul), ea permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul. În funcție de reacțiile receptorului, mesajul

poate fi repetat, reformulat, iar conduita poate fi și ea rapid adaptată. Acest tip de comunicare este cu deosebire solicitat în problemele delicate, ce antrenează sensibilitățile și susceptibilitățile personalului. De altfel, un manager care va difuza subalternilor săi veștile proaste prin scurte mesaje scrise, riscă să fie cotate ca perfid ori lipsit de curaj. În aceste condiții, credibilitatea sa va avea mult de suferit.

Avantajul feed-back-ului rapid este completat de cel al comunicării non-verbale. Expresiile și gesturile sunt descifrate, verificate și clarificate imediat. Comunicarea față în față rămâne o formă precisă, rapidă și eficientă pe care se pot construi relații interpersonale sănătoase și durabile.

– **Comunicarea reciprocă indirectă** se realizează prin telefon, radio și, din ce în ce mai mult, prin televiziunea interactivă. Dintre toate mijloacele menționate, cel mai utilizat, în prezent, este telefonul. Deși rapidă, preferată pentru mesajele presante, comunicarea telefonică este lipsită de o mare parte din mesajele non-verbale. Unele mesaje pot fi deduse din volumul, intonația vocii sau viteza de vorbire. Dar pot fi considerate aceste semnale absolut concludente? Faptul că cineva vorbește repede la telefon este un semn că dorește să scurteze conversația ori că îi displace comunicarea telefonică. Acestea și încă alte câteva probleme ridică în fața acestui tip de comunicare o serie de obstacole, ce limitează și o orientează doar spre anumite categorii de mesaje.

– **Comunicarea unilaterală directă** se regăsește în cazul transmiterii de ordine, mesaje care nu cer răspuns, dar și în cazul unei categorii de reuniuni – ședințe de informare.

- **Comunicarea unilaterală indirectă** se realizează prin intermediul scrisorilor, filmelor, discursurilor. Ultimele două sunt suporturi relativ recente față de hârtia folosită de secole în realizarea comunicării. Scrisorile constituie un tip deosebit de comunicare. În era comunicațiilor electronice, scrisoarea tinde să fie apreciată ca un gest de eleganță și curtoazie.

**d) După gradul de oficializare**, comunicarea poate fi formală și informală.

– **Comunicarea formală** include ansamblul mesajelor ascendente și descendente, care circulă pe canalele relațiilor organizatorice. Ea se poate prezenta sub forme diferite: vorbită, scrisă, directă și indirectă, multilaterală și bilaterală. Indiferent de forma în care se folosește, comunicarea rămâne o necesitate pentru reglementarea funcționării organizațiilor.

– **Comunicarea informală** include zvonuri și bârfe. Cauzată de lipsa de informații sau de informațiile trunchiate ce pot apărea în procesele de relaționare interumană, comunicarea informală încearcă să elimine nesiguranța, curiozitatea sau anxietatea unor persoane.

### 3.3. Factori de influență

Fiecare organizație are o rețea proprie de comunicare. Personalitatea, individualitatea, amprentele culturale ale organizației se regăsesc în compoziția subtilă a mesajelor vehiculate. Aceste particularități sunt efectul unor influențe executate de factorii interni și externi ai organizației.

Dintre **factorii externi** cu influență asupra configurației comunicării organizaționale menționăm:

- **mediul ambiant** - aflat în rapidă și continuă schimbare, mediul înmulțește volumul și sporește viteza cu care trebuie transmise și receptate mesajele. De asemenea, tipul de mediu poate influența structura comunicării organizaționale. Astfel, un mediu liniștit poate încuraja comunicările scrise, căci ele rămân valabile mult timp; în cazul comunicărilor formale și directe, consumul de timp nu este monitorizat excesiv. Într-un mediu agitat și reactiv ori turbulent, în care schimbările se succed cu repeziciune, comunicările scrise tind să fie înlocuite cu cele verbale, cele informale par să le echilibreze pe cele formale, iar telefoanele sunt preferate liniștitelor convorbiri față în față;
- **modificarea tehnicii și a tehnologiilor** - afectează inclusiv tehnologia comunicării. Influențele acestui factor

sunt evidente mai ales în mijloacele tehnice promovate în procesul de comunicare: faxul, pagerul, telefonul mobil răspund nevoilor comunicării rapide, dar tind, în același timp, să anuleze unul din marile atribute ale comunicării: personalizarea;

- **creșterea nivelului general de educație al oamenilor** este un avantaj pe linia creșterii calității comunicării. Codificarea, decodificarea, interpretarea și feed-back-ul pot elimina unele deficiențe generate de lipsa de educație, ignoranță ori rezistență la nou.

**Factorii interni** cu influențe mai directe și mai vizibile asupra structurii comunicării sunt:

– **parametrii structurii organizatorice** – gradul de formalizare, nivelul de centralizare al autorității, modul de efectuare al controlului influențează decisiv structura și procesul de comunicare. Astfel, o înaltă centralizare și formalizare, un control detaliat și rigid – parametrii specifici structurii de tip birocratic – se vor reflecta în predominanța comunicărilor scrise, descendente, formale și impersonale. Procesul de comunicare se desfășoară în aparență simplu, deoarece mecanismele sunt reduse de automatisme, rutine fără complicații și subtilități cerute de codificarea și interpretarea unor mesaje nonformale și de folosirea feed-back-ului. Această simplificare nu reprezintă decât o sărăcire a comunicării.

Configurația structurii organizatorice influențează prin numărul de componente, plasarea și conexarea lor pe niveluri ierarhice. O structură încărcată, cu multe niveluri ierarhice conduce la multiplicarea și aglomerarea proceselor de comunicare, la îngreunarea și apariția numeroaselor filtre, la multiplicarea comunicării informale;

– **modul de proiectare și funcționare a sistemului informațional** – reflectă partea formală și scrisă a comunicării. Sistemul informațional poate interveni asupra mesajelor, canalelor și mijloacelor de comunicare. Existența unor deficiențe la nivelul



sistemului informațional generate de supra sau subinformare se va reflectă în calitatea, cantitatea, viteza de circulație a mesajelor, în promovarea cu prioritate a anumitor tipuri de comunicări;

– **stilul de management** – este factorul care influențează asupra gradului de personalizare a comunicării.

În funcție de concepția care stă la baza stilului de muncă, managerul poate fi adeptul:

- **ascultării oarbe** din partea subordonatului. Este cazul stilului autoritar, bazat pe lipsa de încredere în oameni, dar și pe supraestimarea propriilor posibilități. Eliminând dialogul și feed-back-ul, acest stil promovează prioritar comunicarea descendentă, formală. Comunicarea față în față este considerată, în general, o pierdere de timp, fiind evitată;
- **dialogului** în cazul stilului democrat-participativ. Interesat de opinia subordonatului, respectându-i demnitatea și folosindu-i competența, managerul va promova comunicarea verbală, alături de cea scrisă, va utiliza intens comunicarea non-verbală și va decodifica sentimentele și reacțiile celor din jur. Comunicarea față în față îmbracă frecvent, în acest caz, aspecte informale.

– **tipul de cultură organizațională** – prin componentele de perenitate – concepții de bază, valori și perspective – cultura impune și menține tradiții, reguli nescrise, dar puternic înrădăcinate, care se resimt în individualizarea procesului de comunicare a fiecărei organizații. Dacă tradiția a impus, spre exemplu, comunicarea lipsită de formalizare, dar selectivă, ca în cazul culturii de tip pânză de păianjen, modificarea ei spre o comunicare cerută de cultura de tip rețea va cere o adevărată revoluție culturală. Pe de altă parte, prin intermediul comunicării sunt vehiculate mesaje culturale conținute în mituri, legende, sunt consolidate valori și perspective ale unui anumit tip cultural.

#### 4. OBSTACOLE ALE COMUNICĂRII

Comunicarea ca schimb de idei, opinii și informații prin intermediul cuvintelor, gesturilor și atitudinilor este fundamentul coordonării activităților umane. Dacă scrisul și vorbitul, în sine, sunt acțiuni relativ simple, înțelegerea lor corectă reprezintă dificultatea principală a comunicării. Această dificultate este generată de diferențele enorme dintre oameni. Fiecare om este unic prin personalitate, pregătire, experiență, aspirații, elemente care împreună sau separat influențează înțelegerea mesajelor. Un cuvânt, un gest, o expresie pot avea sensuri diferite pentru persoane diferite. Înțelegerea corectă reprezintă pentru manager o problemă esențială, căci munca lui se bazează pe comunicarea cu persoane de care nu îl leagă neapărat prietenie, simpatie, rudenie. Explicația neînțelegerilor, dezacordurilor și chiar a conflictelor se găsește în comunicare, în barierele pe care oamenii – managerii sau executanții – le ridică, mai mult sau mai puțin intenționat, în calea comunicării.

Aceste bariere pot fi generate – indiferente la statutul de manager sau de executant – și specifice procesului de manager.

##### 4.1. Factori generali ai blocajelor de comunicare

Dintre barierele comune ridicate de oameni în calea comunicării, cele mai cunoscute sunt:

**a) diferențe de personalitate.** Definită drept „configurația unică în care se cristalizează în cursul evoluției individului totalitatea sistemelor de adaptare răspunzătoare de conduita sa”, personalitatea este considerată de specialiști rezultat a patru factori:

- constituția și temperamentul subiectului;
- mediul fizic (climat, hrană);
- mediul social (țară, familie, educație);
- obiceiurile și deprinderile câștigate sub efectul influențelor precedente (mod de viață, igienă, alimentație etc.).

Este important de reținut că oamenii nu se nasc cu personalitatea integrală. Ea este dezvoltată pe durata vieții și sub influența moștenirii genetice, a mediului și a experienței

individuale. Ajunsă la maturitatea psihologică, personalitatea se definitivează, integrându-și diferitele componente. Unicele de personalitate generează modalități diferite de comunicare. Fiecare om are repere proprii în funcție de imaginea despre sine, despre alții și despre lume în general.

**b) diferențele de percepție.** Recepția și interpretarea mesajelor sunt diferite, afectate de personalitatea, structura fizică și mentală, de mediul în care evoluează fiecare individ.

Percepția reprezintă procesul prin care indivizii selectează și interpretează senzorial stimuli și informații în condiții consecvente cu propriile repere și imaginea generală despre lume și viață. Omul este alimentat continuu cu informații. Unele sunt ignorate, altele acceptate și interpretate conform conceptelor și experiențelor proprii. Experiențele influențează capacitatea de a intui și interpreta corect întâmplările prezente și viitoare. Există o mare probabilitate ca receptând sau interpretând informația, oamenii să vadă sau să audă exact ceea ce s-a preconizat prin mesaj; în același timp, situațiile de evaluare greșită nu pot fi eliminate. Ca atare, una din cele mai importante bariere în calea obiectivității interpretării mesajelor o constituie propria percepție. Oamenii tind să respingă informațiile care le amenință reperele și concepția despre lume, obiceiurile și sensibilitățile. Informațiile sunt filtrate și acceptate sau respinse, în funcție de persoana de la care provin, modul și situația în care sunt transmise. O observație provenită de la o persoană apropiată – rudă sau prieten – privind o eroare în exprimare, în vestimentație sau comportament poate fi acceptată mai ușor, în timp ce aceeași observație primită din partea unui străin poate fi interpretată ca o amenințare.

Pentru manager, percepția diferită a celor din jur constituie un obstacol, ce poate fi diminuat sau eliminat prin efortul de a cunoaște și de a înțelege oamenii. În caz contrar, comunicarea poate fi deformată.

Un instrument util în calea descifrării personalității și percepției umane a fost creat de doi psihologi americani, Joseph Luft și Harry Ingham, în anul 1969, prin **modelul cunoașterii**

**reciproce** (denumit și „fereastra lui Johari”). Alcătuit din patru cvadrante care definesc, fiecare în parte, un anumit raport cognitiv între ego și alter, modelul reprezintă o matrice a gradului de intercunoaștere dintre două sau mai multe persoane.

Semnificația celor patru cvadrante este următoarea:

- **cvadrantul 1 – deschis** – se referă la elementele legate de noi înșine – atitudini, comportamente, sentimente și motive – cu care suntem familiarizați și care sunt evidente și pentru alții;
- **cvadrantul 2 – orb** – relevă aspecte de comportament observate de alții și de care nu suntem conștienți;
- **cvadrantul 3 – ascuns** - cuprinde comportamente, sentimente, motive, evenimente cunoscute nouă, dar nedezvăluite altora. În general, acestea sunt limitele, defectele de care suntem conștienți și pe care încercăm să le estompăm în fața celorlalți;
- **cvadrantul 4 – necunoscut** – este acea latură a personalității, necunoscute nouă sau altora, manifestată, de regulă, în situații limită. Se manifestă prin judecăți, atitudini și comportamente surpriză atât pentru individ, cât și pentru cei din jurul său.

În momentul în care două persoane intră pentru prima dată într-o relație, atitudinea instinctivă este aceea de a nu dezvălui prea multe despre sine. Astfel, cvadrantul 1 este restrâns și conduce la prima impresie, posibil incorectă, ce poate afecta, ulterior, întregul comportament și, respectiv, comunicarea cu ceilalți.

Pentru dezvoltarea corectă a comunicării este necesară:

- o amplificare a suprafeței deschise prin dezvăluirea de sine, furnizarea unor informații despre noi celor din jur;
- reducerea suprafeței oarbe prin stimularea și acceptarea feed-back-ului; astfel suntem capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și să corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la ceilalți.

Comunicarea, în general, și cea organizațională, în special, este îngreunată deoarece:

- fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta în situații identice, în același mod;
- există tendința de a-i împărți pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți, incompetenți;
- prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-le, de regulă, în prejudecăți;
- simpatia noastră față de ceilalți crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, preferințe, caracteristici comune;
- există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ. Constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării;
- instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. Frecvent, se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte” atunci când oamenii sunt invitați să își interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii. Spre exemplu, oamenii pot interpreta diferit un desen, fără însă să se poată afirma care interpretare a fost falsă și care a fost adevărată.

**c) diferențele de statut.** Poziția emitentului și a receptorului în procesul de comunicare poate afecta semnificația mesajului. De exemplu, un receptor conștient de statutul inferior al emitentului îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale sau corecte. Un emitent cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, mesajele lui fiind interpretate ca atare, chiar dacă, în realitate, sunt false ori incomplete.

**d) diferențele de cultură.** Existente între participanții la comunicare, pot genera blocaje când aceștia aparțin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaționale diferite.

e) **probleme semantice** generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite ori a unor cuvinte diferite în același mod. Spre exemplu, cuvântul „etichetă” are semnificația inscripției de pe ambalaje, dar și cea de titlu, nume sub care figurează cineva, precum și semnificația normelor de comportare în relațiile diplomatice și a regulilor de comportare politicoasă în viața cotidiană. Probleme semantice apar și atunci când angajații folosesc în exprimare cuvinte sau expresii din jargon, argou, neologisme, expresii strict tehnice ori prea pretențioase.

f) **zgomotul** este un factor ce ține de contextul comunicării. Constă în sunete sau amestec de sunete discordante și puternice, care implică transmiterea și/sau receptarea mesajului. El poate să concureze mesajele și chiar să le domine, deformându-le.

Zgomotul poate fi produs de:

- folosirea unor instalații în apropierea receptorului sau emitentului;
- semnale parazite pe canalele de comunicare – linia telefonică, fax, calculator etc.;
- erori de comportament ale participanților la comunicare, spre exemplu, situația în care toți vorbesc în același timp, încercând fiecare să se impună și să se facă auzit;
- folosirea de emitent a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde în neesențial.

#### **4.2. Obstacole specifice comunicării organizaționale**

Acestea depind nu atât de latura materială, cât mai ales de cea umană, respectiv de componenta psihologică inclusă în proces. Sunt generate atât de manageri, cât și de subordonați.

**Obstacole generate de manageri.** Ca inițiatori și coordonatori ai comunicării, managerii au tendința de a ridica bariere artificiale în comunicarea cu subalternii sau cu omologii lor, în general, datorită:

- dificultăților în capacitatea de transmitere a informațiilor.

În această categorie se includ:

- insuficiența documentare, ceea ce determină o utilitate 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, fie din lipsă de încredere în partener sau de interes față de părerea acestuia;

- stereotipiilor în modalitățile de transmitere și prezentare, ceea ce duce la scăderea atenției interlocutorilor;

- utilizării unui ton ridicat și marcat de iritabilitate, ceea ce poate duce la intimidarea partenerului și la lipsa răspunsului;

- utilizării 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 din nemulțumirile personalului subordonat își au originea în capacitatea scăzută de ascultare a conducătorului. Astfel, personalitatea subordonaților este lezată, iar potențialul profesional, creativ și intelectual se reduce simțitor.

Capacitatea redusă de ascultare sau ascultarea incorectă pot apărea ca urmare a:

- lipsei de respect față de personalitatea interlocutorului, manifestată 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 deturneză 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. În acest sens, există tendința de a considera că orice propunere este un atac la prestigiul conducătorului;

- 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 perspectiva, de a bloca inițiativele de comunicare ale personalului din subordine sau a omologilor conducătorilor;

- rezistenței la introducerea unor idei noi. O idee nouă perturbă o ordine deja stabilită, iar transpunerea în practică poate implica și dificultăți de realizare, necesitând un efort suplimentar, ce ar putea periclita regulile, existența, confortul, statutul unor persoane, avantajele deja obținute etc.

- tendinței de a considera că perfecționarea unui domeniu sau a unei operații implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere.

**Obstacole generate de subordonați** au ca sursă fie dorința de securitate, fie lipsa implicării în viața organizației sau factori care, pur și simplu, țin de temperament, climat de muncă. Formele sub care se manifestă acest tip de dificultăți sunt:

- rezerva subordonaților în a exprima propriile opinii, din teamă de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a nu-și periclita avansarea;

- convingerea că problemele subordonaților nu îl interesează pe manager;

- lipsa de obișnuință în comunicare. Astfel, personalul de execuție, nedispunând de abilitatea de a se exprima în scris sau verbal, renunță la a mai da curs unei comunicări din proprie inițiativă;

- tendința de a considera că orice idee, propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere. Într-un asemenea context, o propunere ar părea ca un denunț față de cel ce conduce, ceea ce i-ar putea declanșa ostilitatea;

- concordanța 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.

## **5. METODE ȘI TEHNICI DE PERFECTIONARE ȘI DEZVOLTARE A COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE**

Preocupările privind facilitarea și îmbunătățirea comunicării au existat din cele mai vechi timpuri. Deși regulile unei comunicări eficiente par foarte simple și la îndemâna oricui, ele fiind rodul unei îndelungate experiențe comunicaționale, practica relevă faptul că aplicarea lor este frecvent încălcată.

### **5.1. Reguli de bază privind comunicarea eficientă**

Exprimate sintetic, acestea sunt :

- regula cantității – în ceea ce spun, vorbitorii trebuie să ofere informația necesară, nici mai mult, nici mai puțin;
- regula calității – ceea ce spun vorbitorii trebuie să respecte realitatea;
- regula relației – mesajul vehiculat de vorbitor trebuie adecvat scopului comunicării;
- regula semnificației – informația transmisă trebuie să fie semnificativă pentru contextul și circumstanțele în care se desfășoară comunicarea;
- regula stilului – vorbitorii trebuie să fie clari, coerenți, comprehensivi și concizi;
- regula receptivității – emitenții trebuie să-și adapteze mesajele la caracteristicile receptorilor și la cunoștințele presupuse de aceștia.

Asociația Americană de Management a elaborat o listă cu **zece reguli privind comunicarea eficientă**, astfel:

1. Emitentul trebuie să își clarifice ideile înainte de a le comunica. El trebuie să le sistematizeze și să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu își planifică actul comunicării.

2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.

3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.

4. Cei ce comunică trebuie să țină cont de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.

5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.

6. Emitentul trebuie să își dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.

7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.

8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.

9. Cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.

10. Emitentul și receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleși. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători.

Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, ea solicitând concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază.

## 5.2. Ascultarea activă

Promovată inițial ca un concept teoretic de psihologul american Carl Rogers, ascultarea activă s-a transformat într-o adevărată tehnică de perfecționare a comunicării organizaționale.

Tehnica ascultării active a plecat de la o serie de observații simple, cum ar fi: oamenii gândesc mai rapid decât vorbesc și, în consecință, nu ascultă întregul mesaj care li se transmite, fiind preocupați de pregătirea propriului răspuns: semnificația originală a mesajului nu este obligatoriu transmisă prin comunicarea verbală (spre exemplu, persoanele care folosesc nuanțele tonice, sarcasmele, metafora încearcă să transmită cu totul altceva decât ceea ce este evident); adesea metaforele sunt decodificate incorect fără ca partenerii la comunicare să afle vreodată că au existat neînțelegeri.

**Tehnica ascultării active constă în receptarea, decodificarea și verificarea mesajului prin dialog imediat cu emitentul.** În acest fel, emitentul constată că este ascultat, iar receptorul își clarifică și confirmă impresiile.

Dincolo de simpla receptare a cuvintelor, în ascultarea activă receptorul trebuie să se concentreze asupra sentimentelor, atitudinilor, încărcăturii afective care însoțește mesajele. Ea devine astfel o excelentă modalitate de a-i încuraja pe ceilalți să vorbească. Faptul că gândurile, opiniile și sentimentele nu le sunt criticate, îi face pe oameni să se simtă în siguranța, să comunice mai profund în legătură cu multe probleme, față de situația ascultării superficiale.

Bazată mai ales pe încurajarea laturii afective, comunicarea activă ajută la diminuarea baierilor de statut, de percepție, de cultură și de personalitate.

La nivelul comunicării organizaționale, ascultarea activă poate fi utilizată ca **mijloc de obținere a informațiilor**:

- atribuirii unor sarcini speciale;
- realizării delegării;
- evaluării performanțelor profesionale individuale;
- selectării personalului;
- efectuării controlului;
- interviurilor disciplinare;
- evaluării diverselor nemulțumiri și revendicări.

Ca orice tehnică, ascultarea activă presupune parcurgerea mai multor **etape**:

**a) Stabilirea unei relații directe, deschise cu partenerul de comunicare.** În funcție de situație, de gradul de tensiune, de intensitatea emoției, problema pusă în discuție poate fi abordată frontal – ca în cazul interviului disciplinar sau al nemulțumirilor, revendicărilor – ori, după o pregătire prealabilă – ca în cazul interviului de selecție, evaluării performanțelor, efectuării controlului.

Deoarece această este etapa de început, în funcție de care se obține sau nu reușita, ea trebuie marcată de cuvinte și gesturi prin care se atestă bunăvoința, disponibilitatea afectivă a ascultătorului.

**b) Încurajarea comunicării.** Atenția acordată emitentului, angajamentul în comunicare și disponibilitatea sunt etalate fie verbal, prin folosirea unor expresii: „te rog, spune-mi” sau „continuă, te rog”, „este interesant ceea ce spui” ori non-verbal. Ușoara înclinare către înainte, privirea directă, mâinile așezate calm pe masă reflectă atenția și răbdarea acordate interlocutorului.

**c) Semnalizarea recepției mesajului** se face prin aprobări din cap, zâmbete, folosirea unor cuvinte pentru a-l ajuta pe interlocutor să se exprime. Asemenea atitudine îi arată partenerului de comunicare că receptorul este pe fază și nu este doar o prezență politicoasă. Intervențiile și întreruperile vorbitorului pe parcursul expunerii mesajului nu sunt indicate, deoarece acestea l-ar putea abate de la firul logic al vorbirii ori pot favoriza omisiunile. Pe de altă parte, retragerea emitentului într-o tăcere automată și absolută

ar putea induce receptorului sentimentul de suspiciune, anxietate și, în final, deformarea mesajului.

**d) Încheierea** – în care receptorul devine emitent. În această etapă, el transmite celuilalt propria concluzie, oferindu-i, în același timp, prilejul verificării reciproce și a corectării percepției și interpretării.

Ascultarea activă cere din partea celui care o practică anumite **calități**. Numite de Carl Rogers „**considerații pozitive absolute**”, acestea se referă la:

- **comportarea caldă**, din care rezultă aprecierea demnității și respectul față de vorbitor;

- promovarea unei **atitudini deschise**, din care reiese sinceritatea, interesul, receptivitatea față de mesajul transmis;

- **amplificarea empatiei**, capacitatea de a te transpune în situația celuilalt. Empatia cere o analiză a reacțiilor interlocutorului, dar și a propriilor reacții într-o situație similară. Întrebările mentale: „ce simte acum interlocutorul”, „cum m-aș simți în locul lui”, „ce mesaj încearcă să-mi transmită”, „cât de importantă este pentru el rezolvarea acestei probleme”, „ce efecte ar putea avea pentru el un răspuns pozitiv? Dar negativ?” și altele similare adresate eului, dar mai ales laturilor ascunse ale personalității, pot favoriza creșterea capacității empirice.

Specialiștii recomandă managerilor care practică tehnica ascultării active respectarea unor reguli de comportament:

- priviți-vă interlocutorul în timp ce-l ascultați;
- încurajați-l să vorbească prin aprobări din cap, zâmbete;
- puneți întrebări, dar nu exagerați;
- întrebările trebuie să vizeze subiectele importante și profunzimea relevantă a mesajelor;
- ajutați-vă interlocutorul să se exprime când nu-și găsește cuvintele;
- nu ascultați cu pixul în mână, nu luați notițe, nu desenați în timp ce interlocutorul vorbește;
- parafrazați la anumite intervale ceea ce se spune;
- nu interpretați și nu faceți presupuneri: este mai bine să cereți lămuriri;

- nu anticipați și nu trageți concluzii pripite: așteptați sfârșitul mesajului;
- nu vă impuneți punctul de vedere, ci ascultați-l pe al celuilalt;
- nu încercați să analizați motivele interlocutorului, ci întrebați-l care sunt soluțiile pe care le întrevede.

Tehnica ascultării active aduce o serie de **avantaje** nu numai pentru creșterea capacității față de comunicarea organizațională, ci și, în general, pentru procesul de management.

- permite stabilirea unor relații interumane corecte și eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaștere și autocunoaștere, sinceritate;
- ajută la destinderea climatului de muncă, la dezamorsarea tensiunilor și conflictelor;
- facilitează coordonarea și controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor și cauzelor lor și eliminarea acestora;
- permite oamenilor să admită în forul lor interior chestiuni pe care, de regulă, le evită;
- încurajează personalul să-și asume responsabilități, să-și pună în valoare potențialul intelectual și profesional;
- facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate.

### **5.3. Ședința**

Una din cele mai utilizate metode în desfășurarea procesului de management este comunicarea directă unilaterală și bilaterală, promovată sub forma ședinței.

**Ședința se definește ca metodă de comunicare pentru rezolvarea unor sarcini cu caracter informațional sau decizional, prin reunirea pe timp scurt a unui grup coordonat de o persoană.**

**Ca metodă de coordonare, ședința sincronizează acțiunile și deciziile, comportamentale și gândirea, regăsindu-se în toate funcțiile procesului de management.**

Potrivit scopurilor urmate, în literatură mai ales, în practică mai puțin, sunt delimitate următoarele tipuri de ședințe:

- **ședințe decizionale**, organizate în scopul adoptării unor decizii de ordin tactic și strategic, unicat, în general, decizii marcate de risc și incertitudine;

- **ședințe de informare**, prin care se urmărește transmiterea sau colectarea de informații. În funcție de domeniul vizat, aceste ședințe se pot desfășura conform unui calendar prestabilit (stadiul producției, urmărirea calității, stadiul lucrărilor etc.), dar și ad-hoc, atunci când intervin situații speciale, urgente și/sau complexe;

- **ședințe de exploatare**, destinate cercetării implicațiilor unor decizii adoptate, unor situații speciale previzibile în viitor, precum și inventarierii soluțiilor posibile de exploatare.

În general, aceste ședințe se bazează pe stimularea și exploatarea potențialului de creativitate al personalului, amplificat de utilizarea metodelor specifice creativității;

- **ședințele de armonizare** au ca obiectiv sincronizarea deciziilor și acțiunilor membrilor organizației plasați în diferite compartimente și niveluri ierarhice, participanți la realizarea unor obiective comune;

- **ședințele eterogene** combină obiectivele și mijloacele de acțiune specifice tipurilor anterioare (de informare și de armonizare, de exploatare și decizionale etc.). Reprezintă tipul cel mai frecvent practicat, fie din cauza lipsei de timp a participanților, fie din cea a ignorării utilizării ședinței ca o metodă cu specific și cerințe proprii.

#### **Caracteristicile ședinței ca metodă:**

- are un pronunțat caracter formal, deoarece obiectivele ei sunt direct legate de obiectivele firmei; reunește participanții care dispun de competența formală cerută de specificul ei, iar derularea ședinței este consemnată în scris;

- în interiorul grupului formal astfel constituit, de regulă, se stabilesc ad-hoc și grupuri informale în funcție de interesele personale urmărite;

- derularea ședinței solicită, mai mult decât în cazul altor metode, comunicarea și cooperarea participanților;
- dirijarea ei cere conducătorului abilitați psihologice și calități de animator;
- întrucât reunește persoane cu temperamente și personalități diferite, stăpânirea tehnicilor comunicării verbale, non-verbale și a ascultării active, reprezintă condiții ale reușitei.

Studiul îndelungat al comportamentului angajaților reuniți în ședințe a relevat existența câtorva figuri tipice:

- **Vindicativul** are întotdeauna de reproșat ceva cuiva. Este un tip serios, care nu zâmbește la glumele celorlalți, dar râde cu satisfacție atunci când, în discuție, „marchează niște puncte”. Fumează fără să întrebe dacă îi deranjează pe ceilalți. Ținuta lui este marcată de bustul foarte aplecat înainte, cu mâinile așezate pe margine mesei. Lasă impresia că dorește să părăsească reuniunea. Aceasta este întărită de mișcarea continuă a picioarelor. Poate crea conflicte, tensiuni, prin iritarea sensibilității diverșilor participanți.

- **Mediatorul** este un tip calm, echilibrat. Dacă i se cere părerea nu se grăbește să vorbească. Păstrează un moment de liniște, suficientă ca ceilalți să tacă pentru a-l asculta. Atitudinea lui constantă evocă gândirea și ponderarea. Stă așezat drept pe scaun. Se mișcă cu discreție. Este tipul în jurul căruia se poate stabili axul discuției.

- **Savantul** își pregătește cu grijă intervențiile susținute de tabele, figuri, citate. Foarte serios, nu râde la nicio glumă, deoarece le consideră simple pierderi de timp. Urăște digresiunile. Notează totul în timpul discuției. Ar dori să vorbească, să-și arate competența, dar își impune câteva reguli în intervențiile sale.

- **Guralivul** se simte în ședință ca pește în apă. Râde zgomotos la orice glumă. Așezat confortabil în scaun cu mâinile și picioarele depărtate pentru a ocupa cât mai mult spațiu, nu se obosește niciodată cu luatul notițelor. Are întotdeauna un avans de timp față de cei care notează, pe care-l folosește pentru a vorbi. Nu-și impune nicio restricție în acest sens. Privește totul și pe toți deodată, fără a fi atent în mod special la cineva sau ceva. Este tipul care poate deturna cel mai ușor sensul discuțiilor.



- **Timidul** este frecvent vecinul guralivului. De regulă nu are intervenții spontane. Atitudinea lui este crispată. Nu știe ce să facă cu corpul său. Se teme să nu ocupe spațiul vital al vecinilor în timp ce aceștia îi invadează colțul de masă. O privire aruncată timidului îl va face să se înroșească și să se crispeze și mai tare. Introvertit, timidul este, de regulă, deținător al unor soluții bune și originale, dar a-l face să vorbească necesită o adevărată artă.

- **Opozantul** este retras în sine, deranjat de toți și de toate și mai ales de subiectul reuniunii. Este unul din cei care nu au cerut și nu dorește participarea. Poziția lui este statică. Mâinile sunt încrucișate la nivelul pieptului. Uneori își eliberează un braț din încleștare pentru a bate darabana în masă, semn al dezacordului. Îi privește pe cei care intervin cu o mină dezgustată. Uneori surâde scurt, semn că are o idee de atac, dar renunță imediat, deoarece și a ataca înseamnă o participare. Este împotriva tutunului, dacă se fumează; cere pauză pentru o țigară dacă ceilalți sunt nefumători. Totul în atitudinea lui este în contradicție cu cei prezenți. Poate deruta, descuraja, imprima o notă de inutilitate și derizoriu.

- **Somnorosul** nu este interesat de nimic în mod special. Temperament amorf, a cărui viață curge aproape simetric, între ațipeli și treziri. Se plictisește extrem de ușor. Își ține ochii întredeschiși și adoptă o poziție din care este greu de dedus dacă doarme sau gândește. O intervenție brusc adresată îl poate transforma într-un vindicativ de șoc. Prezența lui într-o reuniune este superfluă.

- **Seniorul** adoptă o poziție de superioritate. Lasă impresia că viața lui este dedicată unor idealuri cu mult mai înalte. Poziția lui în scaun este dreaptă și rigidă. Tăcut, misterios, cu privirea pierdută pe o linie imaginară, urmărește un orizont personal în afara reuniunii. Se abține să vorbească, deoarece oricum cei din jur nu-i merită atenția. Mimica lui exprimă un ușor dezgust sau sentimentul de deprimare produs de situație. Prezența lui într-o ședință poate induce unor participanți sentimentul de inferioritate, teamă de a nu interveni pentru a nu fi judecat de acest oracol.

- **Vicleanul** sondează terenul și participanții cu priviri prudente și piezișe. Urmărește discuția cu mare interes pentru a depista momentul intervenției sale. Privirea îi alunecă atunci când este privit în față. Dacă va susține privirea conducătorului ședinței înseamnă că este pregătit să intervină. De obicei, intervenția sa este un act dirijat spre un alt participant. Lovitura finală va fi o replică asasină care-l va face să râdă cu satisfacție. Intervențiile sale pot da întorsături nedorite discuțiilor. Ca și vindicativul, poate genera conflicte, tensiuni între participanți.

Practica relevă că ignorarea de către conducători a tipurilor umane, utilizarea unei atitudini nivelatoare față de diferitele personalități și temperamente ale participanților duce deseori la eșecuri materializate în pierderi de timp, tergiversări în rezolvarea unor probleme, provocarea unor conflicte, adversități între participanți.

În afara obstacolelor generate de insuficienta cunoaștere sau de structura neadecvată a participanților care nu pot, nu vor sau nu știu să comunice și să coopereze, există și alți **factori tipici care pot contribui la nereușita unor ședințe** și care țin de :

- insuficienta informare a participanților, în prealabil, asupra obiectivului, ordinii de zi, duratei și locului ședinței;
- deficiențe în colectarea și distribuirea în timp util a informațiilor adecvate obiectivului și tipului de ședință. Astfel, materialele prezentate spre informare participanților care circulă în timpul ședinței abat atenția de la discuții și diminuează contribuția;
- lipsa delimitării tipului de ședință și a ordinii de zi adecvată acestuia, ceea ce face ca ședința să devină eterogenă, subiectele să se diversifice, durata să se prelungească nejustificat;
- amplasarea greșită a participanților, fie prea aproape, ceea ce produce stânjenală, fie prea departe, împiedicând comunicarea corectă;
- modul în care conducătorul ședinței își îndeplinește rolul de animator.

Pentru a elimina aceste deficiențe, ședința trebuie abordată și pregătită în **etapele ei esențiale:**

**a) etapa de pregătire**, care presupune desfășurarea următoarelor acțiuni anterioare ședinței cu 7-14 zile:

- stabilirea tipului de ședință, a obiectivului și a ordinii de zi alcătuite din 1-4 probleme;
- alcătuirea listei participanților care pot contribui direct la realizarea obiectivului ședinței;
- anunțarea datei, a orei de începere, a locului și a ordinii de zi cu minimum o săptămână înainte;
- stabilirea persoanelor care urmează să întocmească materialele necesare informării și a datei limită de distribuire a lor (minim șase zile înainte);

**b) etapa de deschidere**, în care:

- se prezintă clar obiectivul și ordinea de zi;
- se stabilește, de comun acord cu participanții, durata maximă a ședinței;
- se anunță timpul maxim afectat unei intervenții (mai ales în cazul în care există riscul unor discuții prelungite nejustificat);

**c) etapa de desfășurare propriu-zisă**, în care aportul decisiv în reușită revine conducătorului. Acestuia îi revine rolul de:

- a urmări realizarea obiectivului;
- a dirija discuțiile către probleme înscrise pe agenda de lucru;
- a încuraja participarea la discuții a tuturor celor prezenți;
- a instala și menține o atmosferă de cooperare și comunicare eliberată de obstacole;

**d) etapa de închiriere**, în care conducătorul ședinței precizează:

- în ce măsură obiectivul ședinței a fost realizat;
- punctele de pe ordinea de zi nerezolvate și care urmează a fi realizate într-o reuniune ulterioară;
- ideile, contribuțiile cele mai valoroase;
- concluziile finale prezentate ca principalele idei, soluții, decizii adoptate.

Pentru reușita ședinței, specialiștii fac o serie de **recomandări** atât conducătorului, cât și participanților.

Astfel, în calitatea sa de animator al reuniunii, **conducătorului ședinței i se recomandă:**

- să se asigure că fiecare punct al ordinii de zi este prezentat clar și înțeles corect de participanți;
- să încurajeze la discuții toți participanții și, mai ales, pe cei timizi sau pe noii veniți;
- să evite să domine discuția sau să permită acest lucru vreunui participant;
- să practice ascultarea activă, indiferent dacă este de acord sau nu cu punctul de vedere expus;
- să limiteze intervențiile celor prea vorbăreți, subiectivi sau repetitivi;
- să urmărească încadrarea în timpul fixat de comun acord;
- să se asigure că deciziile, soluțiile, măsurile adoptate au fost înțelese și înregistrate în procesul verbal și difuzate participanților, cel mai târziu a doua zi.

**Participanților la ședință** li se recomandă:

- să fie punctuali;
- să se pregătească atent și cu suficient timp înainte de ședință, parcurgând materialele și notându-și ideile intervenției;
- să-i asculte atent pe ceilalți vorbitori;
- în momentul intervenției, să se adreseze conducătorului ședinței și nu celorlalți participanți;
- în intervenția sa să fie la obiect, concis și apoi să păstreze tăcerea;
- să-și controleze reacțiile, comportamentul și subiectivitatea.

Ca metodă de management, ședința prezintă multiple **avantaje**, care constau în:

- amplificarea capacității de comunicare a angajaților;
- folosirea potențialului profesional, intelectual și de creativitate al angajaților;
- fundamentarea mai corectă a deciziilor;

- dezvoltarea sentimentului de participare și creșterea aderenței personalului față de organizație;
- amplificarea sentimentului de responsabilitate;
- dezvoltarea spiritului de echipă;
- creșterea nivelului de informare a personalului.

Acestor avantaje li se opun unele inconveniente pe care practica le-a înregistrat, atât de puternice, încât deseori angajații manifestă o tendință de refuz în a o considera o metodă de coordonare. Caracterul pregnant formal căruia i se asociază – mai mult sau mai puțin obiectiv – lipsa de responsabilitate a unor manageri ori, dimpotrivă, dorința de a-și manifesta puterea, sterilitatea unor discuții, pierderile de timp, tergiversările în rezolvarea unor probleme, animozitățile care se pot crea sau accentua constituie tot atâtea motive ale reacției de respingere față de practicarea acestei metode.



## PARTEA a III-a

### COMUNICAREA MANAGERIALĂ

#### 1. CARACTERISTICI ALE COMUNICĂRII MANAGERIALE

Comunicarea managerială nu poate fi privită în afara managementului. Ea reprezintă o componentă majoră, fundamentală a acestuia. Evoluția managementului a determinat apariția unor forme specifice de comunicare managerială pentru fiecare etapă din dezvoltarea sa. Datorită diferențierii atribuțiilor sale și a complexității acestora (*ca administrator, organizează procesele existente la nivel organizatoric, ca lider decide, ia decizii, conduce eficient; ca întreprinzător acționează în momentul potrivit pentru buna funcționare a organizației*), comunicarea managerială devine o adevărată forță, ocupând un loc central în activitatea oricărui manager.

Fiecare manager trebuie să dezvolte și să promoveze o politică bazată pe un sistem de comunicare care să-i permită ajustarea permanentă a structurii și a procesului organizațional la condițiile în continuă schimbare. De asemenea, prin rolul său de negociator, de promotor al politicii organizaționale și transmițător al acestei politici, managerul trebuie să-și formeze și să întrețină o rețea de contacte cu partenerii organizației, în realizarea politicii externe și, în același timp, o rețea de informații deosebit de utilă în realizarea politicii interne a instituției.

***În concluzie, managementul modern acordă un rol deosebit de important comunicării, pe care o consideră o componentă vitală a sistemului managerial al oricărei organizații, fie aparținând managementului privat, fie aparținând managementului public.***

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.

Fiind parte a procesului de conducere (Henry Fayol alături comunicarea planificării, previziunii, organizării și comenzii ca fiind unul din cele cinci elemente de bază ale managementului), prin care managerul îi înțelege pe subordonați făcându-se înțeles de către aceștia, comunicarea managerială este orientată nu numai spre transmiterea mesajelor, ci și spre schimbarea mentalităților și adaptarea psihologică a acestora la obiectivele întreprinderii.

Comunicarea managerială reprezintă un auxiliar al conducerii, ce pune în circulație informații despre rezultatul deciziilor, care se reîntorc la centrul de decizie, făcând astfel posibilă punerea de acord a execuției cu obiectivele, și a rezultatelor cu planificarea.

Importanța comunicării în organizații se datorează și caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. 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 a 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 rol important în cadru decizional, de a amplifica legăturile dintre componentii grupurilor, de a consolida coeziunea acestora;



- activitatea membrilor unei organizații care ocupă funcții de conducere;

Managerii îndeplinesc trei categorii de roluri: **interpersonal, informațional și 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.

În funcție de nivelul ierarhic pe care o persoană îl ocupă, comunicarea poate însemna până la 80% din timpul pe care îl consumă.

În concluzie, comunicarea înseamnă totul în management, atâta vreme 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 de a-și conduce subordonații, dar și raporturile cu mediul extern organizației sunt elemente deosebit de importante, din care se pot prelua informații utile pentru buna funcționare a activității.

## **2. SCOPUL, OBIECTIVELE ȘI ROLURILE COMUNICĂRII MANAGERIALE**

Una din componentele importante ale activității de conducere o reprezintă schimbul de informații și mesaje realizat între șeful organizației și subalterni, precum și între angajații de pe același nivel, fără funcții de conducere.

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

Angajatul competent nu comunică la întâmplare sau după bunul său plac, ci conform unei anumite strategii, atât în ceea ce

privește actul de comunicare în sine, cât și strategia existentă la nivelul organizației (strategie care are rolul de a crea o imagine pozitivă asupra acesteia).

***Orice angajat cu funcție de conducere, în calitatea sa de manager, controlează în ce măsură au fost realizate deciziile sale, numai dacă poate comunica cu cei care le execută.*** Doar în acest fel, executanții pot cunoaște ceea ce au de făcut și când trebuie făcut și își pot face cunoscute sugestiile și problemele.

La nivelul organizațiilor, în special la nivelul celor din sectorul public, comunicarea se realizează deficitar datorită birocratizării excesive care face ca de multe ori o informație să parcurgă o mulțime de nivele ierarhice pentru a ajunge la destinatar. Deseori, managerii de la nivelele superioare (top managementul) sunt lipsiți de informații reale, fiind suprasaturați de rapoarte interminabile care nu spun nimic. O comunicare eficientă ar avea în vedere tocmai evitarea unor asemenea situații, prin renunțarea la fel de fel de modalități inutile și costisitoare (sub raportul timpului), care îngreunează luarea deciziilor și soluționarea problemelor.

Uneori comunicarea este deficitar realizată datorită unui sistem de comunicații rigid. Sistemul de comunicații trebuie să fie conceput ca un organism dinamic, capabil în orice moment să se adapteze nevoilor de informare ale angajaților din sistem.

***Scopul comunicării manageriale în orice organizație este acela al realizării unei informări corecte, eficiente și eficace atât pe verticală, cât și pe orizontală, în vederea realizării în condiții optime a solicitărilor interne și externe și în concordanță cu obiectivele manageriale și organizaționale stabilite.***

Pentru aceasta, în procesul de comunicare managerială din orice organizație, trebuie să fie satisfăcute un număr de nevoi comunicaționale fundamentale ale oricărui angajat:

- ***nevoia de a ști*** – cunoștințele profesionale necesare pentru îndeplinirea sarcinilor sau executarea funcției;
- ***nevoia de a înțelege*** – nu este suficient să știi să faci un anumit lucru, ci trebuie să-l faci și să știi pentru ce trebuie făcut;

- **nevoia de a se exprima** – de a putea aduce opinia ta la cunoștința celor din nivelele ierarhice superioare de conducere.

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

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

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

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

**Rolurile informaționale** se referă la capacitatea managerilor de a colecta, a monitoriza, a prelucra, a sintetiza și a transmite informații în interiorul, ca și în exteriorul organizației, precum și între aceasta și alte organizații (sunt realizate, de regulă, de departamentul Relații Publice din cadrul organizațiilor).

**Rolurile decizionale** au în vedere calitatea de întreprinzător, capacitatea de rezolvare a disfuncționalităților, responsabilitatea de

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

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

### 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 din aceste funcții, este important să cunoaștem semnificația acestor funcții la nivelul managementului general.

Înțelegerea și cunoașterea funcțiilor managementului prin comunicare constituie o premisă majoră pentru descifrarea mecanismelor structurilor oricărei organizații.

a). 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 nivelul intern, cât și la nivel extern este de neconceput exercitarea de către o organizație a funcției de planificare fără un real suport comunicațional. Și asta pentru că, doar prin comunicare pot fi întocmite eficient planurile și politicile de acțiune, pot fi transmise informații la diferite nivele ierarhice, pot fi antrenați subordonații în procesul de decizie, prin cooptarea la acest proces, prin luarea deciziilor în cadrul unor ședințe sau ca urmare a unor discuții.

b) 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 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 atât de o organizare a întregii organizații, cât 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 feed-back-ului.

c) **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 feed-back operativ, permanent.

În organizații, funcția de coordonare are în vedere conlucrarea activităților și a resurselor alocate în mod optim, pentru realizarea obiectivelor propuse prin politicile organizaționale.

Pentru asigurarea unei coordonări eficiente este esențială existența unei comunicări adecvate la toate nivelurile realizării managementului într-o organizație. Această comunicare trebuie să vizeze în principal transmiterea de informații, perceperea integrală a mesajului. La rândul ei, pentru a fi eficientă, comunicarea depinde de un complex de factori, între 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, realizat între manager și subordonat, în vederea obținerii unui feed-back 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.

d) **Antrenarea** „încorporează ansamblul proceselor de muncă prin care se determină personalul firmei 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 elemente stabilite prin programe și politici organizaționale la nivel general. Deci, realizarea acestei funcții presupune, pe de o parte, crearea unui climat de colaborare, iar pe de altă parte, o motivare adecvată personalului. Aceste deziderate nu pot fi realizate decât prin comunicare.

e) **Funcția de evaluare – control** poate fi definită ca „ansamblu al 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 amplifică faptul că funcția de control-evaluare, 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, bazată 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.

***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. 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.

f) **Funcția de informare** se referă la faptul ca 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 neformale în cadrul respectivei organizații. Existența acestor două tipuri de fluxuri informaționale se datorează faptului că orice organizație este rezultatul unui cumul de interacțiuni externe – cu mediul extern și intern – între subdiviziunile organizației și între membri.

Prin **funcția de comandă și instruire**, managerul 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/biroului pe care îl conduce prin:

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

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:

- orice organizație este în procesul de comunicare atât emițător, cât 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 neformale în și între fiecare componentă organizatorică.

*Aceste caracteristici ale comunicării manageriale desfășurate la nivelul unei organizații sunt influențate, dincolo de funcțiile de comunicare îndeplinite de fiecare din angajați, de existența unor funcții specifice ale comunicării manageriale.*

Comunicarea managerială îndeplinește *funcții specifice*, acestea fiind:

- a) funcția de informare;
- b) funcția de transmitere a deciziilor;
- c) funcția de influențare a receptorului;
- d) funcția de instruire;
- e) funcția de creare de imagine;
- f) funcția de motivare;
- g) funcția de promovare a culturii organizaționale.

Aceste funcții ale comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în mod unitar și intercondiționat.

#### **4. FORMELE COMUNICĂRII MANAGERIALE**

Modalitatea de realizare a comunicării în cadrul oricărei organizații depinde foarte mult de structura instituției în care acest proces se realizează.

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.

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

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

Alături de acest schimb de informații realizat prin canale de **comunicare formală**, adică prin canale prestabilite (comunicarea luând forma rapoartelor, notelor, circularelor, prezentărilor, ședințelor), la nivelul oricărei structuri organizaționale are loc o **comunicare neformală**. Este vorba de acel trafic de informații fără vreo utilitate directă sau imediată. Canalele de comunicare neformală apar și există în mod spontan, sunt într-o continuă modificare și operează în toate direcțiile. Pentru o bună înțelegere a conceptului de comunicare internă formală, într-o organizație trebuie precizată modalitatea optimă de funcționare a sistemului de comunicare: **între cine se realizează comunicarea, care structuri ocupă un loc central și care sunt marginale în procesul de comunicare**.

Există astfel în literatura de specialitate două tipuri de **rețele de comunicare**:

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

**Tot la nivelul comunicării interne identificăm mai multe forme:**

1. **comunicare bipolară** – în procesul de comunicare există un singur emițător și un singur receptor sau destinatar.

2. **comunicare în rețea** – în procesul de comunicare există un singur emițător aflat în relație cu mai mulți receptori.

3. **comunicare lineară** – în procesul de comunicare există un singur emițător, care transmite informația către un singur receptor. Însă, în procesul de transmitere a mesajelor, fluxul informațional străbate până la destinatar mai multe niveluri ierarhice. De regulă, comunicarea lineară are caracter descendent, însă mai poate avea și vertical și mai rar ascendent.

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

În același timp, pe lângă structură și procedeele specifice, comunicarea internă din orice organizație **depinde de un anumit climat**. Au fost identificate **două tipuri de climat** existent la nivelul unei organizații: **climat defensiv și climat deschis**.

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

- a) **structura organizațională;**
- b) **tipul de comunicare realizat;**
- c) **barierele comunicaționale;**
- d) **importanța comunicării informale;**
- e) **relația șef – subordonat;**
- f) **climatul comunicării.**

Orice organizație realizează comunicarea nu numai între componentele ei sau în interiorul acestor componente, ci și între acestea și mediul extern. Acest tip de comunicare prin care organizațiile, prin canale de comunicare de diverse tipuri, schimbă mesaje cu mediul extern poartă denumirea de **comunicare cu mediul extern sau comunicare externă**.

**Prin mediul extern înțelegem, ansamblul elementelor din mediul social, economic, politic și cultural cu care organizațiile intră în proces de comunicare.**

## **5. COMUNICAREA ȘEF – SUBORDONAT**

Comunicarea între șef și subordonat reprezintă un element cheie în comunicarea verticală ascendentă sau descendentă în

organizații. La modul ideal, acest schimb ar trebui să-i dea managerului posibilitatea de a-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. Dar, ca întotdeauna, acest model rămâne la dezideratul de ideal, la nivelul organizațiilor, în procesul de comunicare dintre șef și subordonat, existând o serie de deficiențe, de bariere comunicaționale, între care menționăm: *solicitările conflictuale ale rolului, efectul de cocoloșire, efectul statutului funcției*. Dintre acestea, cea mai frecventă este cea a efectului statutului funcției.

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

### **5.1. Rolul aprecierilor în structura relației șef-subordonat. Perspectiva subordonaților**

Aprecierile eronate sunt generatoare de nemulțumiri. Ca element psihosocial, rezultat al unor determinări multiple, există o relație directă între imaginea pe care și-o formează colectivul și fiecare membru în parte despre competența șefului și gradul în care îi acceptă, în mod normal, autoritatea. Foarte eficient ar fi ca fiecare subordonat să aibă încredere în șeful său și să îi accepte autoritatea necondiționat.

Subordonații doresc să-și simtă șeful sensibil la aspirațiile și sentimentele lor, receptiv la ideile și sugestiile acestora, să degajeze prin atitudinea și comportamentul său încredere și respect pentru cei cu care lucrează.

De asemenea, există dorința firească a subordonaților de a primi observații critice, dar pertinente, în locuri și în momente adecvate; încălcarea în mod nejustificat a acestei dorințe poate determina instalarea unei atmosfere de lucru necorespunzătoare.

Dacă această dorință nu este respectată, subordonații vor avea impresia că șeful lor nu are încredere în ei, devin timorați, lipsiți de inițiativă – simpli executanți care așteaptă acordul șefului în orice problemă, fără a mai avea încredere în forțele proprii. Nimeni nu poate conduce pe nimeni dacă nu se poate conduce pe sine însuși. Subordonații nu pot fi mult timp induși în eroare; ei ajung destul de repede să-și cunoască șefii și să-i aprecieze la valoarea reală. Află ușor „slăbiciunile” șefilor și nu vor ezita să le exploateze în favoarea lor. În acest fel vorbim despre o dublă apreciere: pe de o parte, aprecierea pe care o face șeful vizavi de oamenii săi, apreciere ce are consecințe directe asupra promovărilor, recompenselor etc., iar pe de altă parte, aprecierea făcută de subordonați șefilor lor, apreciere ce are un impact indirect și care structurează ulterior relația interpersonală din partea subordonaților.

**O cercetare realizată cu privire la aprecierea calităților șefilor din partea subordonaților a dus la următoarele concluzii:**

▪ *subordonații apreciază șefii care le fac viața mai ușoară la serviciu – se vor uita cu mai multă considerație la șefii care le acordă respect;*

▪ *subordonații apreciază șefii prin prisma propriilor lor interese – ei doresc șefi inteligenți, care să vorbească pe limba lor, care să știe să se descurce.*

Ei apreciază că un șef trebuie să fie bine pregătit atât profesional, cât și socio-uman, în caz contrar, fiind alții mai bine pregătiți, pot apărea conflicte de rol ce distorsionează relațiile dintre șef și subordonat.

Relațiile interumane pot fi afectate și de modul în care este chibzuit timpul de muncă de către fiecare în parte. Lipsa unor procedee corecte de lucru la cel investit cu atribuții de comandă sau neputința lui de a-și organiza programul pe baza unor opțiuni clare se răsfrânge asupra întregului colectiv.

Membrii colectivului nu-și îndeplinesc sarcinile la timp sau deloc, le îndeplinesc dar cu eforturi mari, apar comentarii, stres etc.

## **5.2. Șeful și stresul din perspectiva subordonaților**

În cazul organizațiilor se poate vorbi de un stres specific – stresul organizațional.

Cauze comune generatoare de stres organizațional, pentru subordonat:

- ✓ dispoziții inaplicabile primite din partea unor superiori sau foruri superioare;
- ✓ presiunea termenelor;
- ✓ motivația nesatisfăcătoare;
- ✓ lipsa aptitudinilor sau a pregătirii, necesare postului;
- ✓ aspirația spre funcții superioare;
- ✓ tensiunile familiale.

Cauze generatoare de stres manifestate la nivelul subordonaților:

- ✓ incompatibilitatea cu tipul de manager;
- ✓ delegarea în exces practică de șefi;
- ✓ teama de a pierde postul.

Investigațiile au relevat, în principal, următoarele categorii de efecte potențiale ale stresului:

- ✓ efecte subiective;
- ✓ efecte comportamentale;
- ✓ efecte fiziologice;
- ✓ efecte organizaționale.

La nivelul grupurilor se relevă o serie de consecințe ale conflictelor disfuncționale determinate de stresul profesional:

- ✓ modificări în interiorul grupului;
- ✓ creșterea coeziunii grupului;
- ✓ riscul apariției unui lider autoritar;
- ✓ concentrarea asupra activității și sarcinilor grupului;
- ✓ amplificarea loialității.

Explicația neînțelegerilor, dezacordurilor și chiar a conflictelor se găsește în comunicare, în barierele pe care oamenii le ridică mai mult sau mai puțin intenționat în calea comunicării.

Alături de obstacole, care sunt generate de șef, la nivelul organizațiilor există și obstacole generate de subordonați.

Motivația unor astfel de obstacole este definită și este legată, în principal, de sentimentul de securitate și protecție a subordonaților. Principalele obstacole generate de subordonați sunt în legătură cu:

- neîmplinirea în viața organizației. Mentalitatea că unitatea este condusă de șefi, iar rolul subordonatului este să asculte fără să comenteze ordinele este perimată și periculoasă;
- dorința de securitate a subordonaților, care implică o poziție de așteptare;
- rezerva subordonaților în a exprima propriile opinii din teama de a nu avea neplăceri cu superiorii sau de a-și periclita avansarea;
- convingerea că problemele subordonaților nu interesează pe șefi. Șeful care se va apleca cu atenție asupra problemelor subordonaților, va fi privit cu mai multă înțelegere de către aceștia și va avea o mai mare influență asupra lor;
- lipsa de obișnuință în comunicare;
- tendința de a considera că orice idee, propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere.

Subordonații vor acționa rapid, prompt și eficient pentru îndeplinirea sarcinilor dacă managerul va fi preocupat de găsirea unor modalități de stimulare a acestora.

Aceste modalități, din punct de vedere al subordonaților sunt:

- ✗ să-i trateze ca ființe inteligente;
- ✗ să nu le știrbească autoritatea;
- ✗ să le încredințeze lucrări pe măsura calificării și priceperii;
- ✗ să-i aprecieze după munca efectuată;
- ✗ să țină seama de sugestiile și propunerile acestuia dacă sunt bune;
- ✗ să le acorde atenție dacă au ceva de spus;
- ✗ să le precizeze exact ce așteaptă de la ei;



- × să fie lăudați atunci când obțin performanțe, deoarece oamenii trebuie să știe ce au făcut bine pentru a putea repeta performanța.

### **5.3. Tabloul psiho-comportamental al șefului din perspectiva subordonaților**

Subordonații au anumite așteptări legate de personalitatea și comportamentul șefului lor direct. În linii generale, principalele trăsături și calități sunt:

- × să ajute;
- × să fie cinstit și să nu aibă favoriți;
- × să fie onest;
- × să fie hotărât;
- × să știe să rezolve probleme grave;
- × să comunice cu personalul angajat;
- × să aibă simțul umorului și personalitate;
- × să fie calm când este presat de timp;
- × să aibă autoritate;
- × să fie ferm;
- × să fie elegant și decent.

Parcursarea schematică a acestor caracteristici și trăsături ne arată că subordonații se îndreaptă spre șefii care le pot face viața ușoară la serviciu. Ei doresc ca șefii lor să-i respecte, să-i ajute și să nu aibă favoriți. Vor aprecia foarte mult șefii care își asumă o anumită obiectivitate în raporturile cu ei.

Trebuie înțeles că subordonații au o motivație specială vizavi de serviciu. Ei doresc să aibă un loc de muncă echilibrat, liniștitor, unde să se simtă protejați și ajutați. Din acest punct de vedere, șeful care le va oferi aceste lucruri va fi apreciat.

### **5.4. Tabloul psiho-comportamental al șefului din perspectiva șefilor ierarhici**

**Calitățile și caracteristicile pe care trebuie să le aibă un manager pentru a fi eficient, în opinia șefilor ierarhici:**

- trebuie să reprezinte un exemplu bun pentru angajați, să-și conducă echilibrat unitățile, să ia decizii și să țină conducerea la curent cu orice proiect;

- trebuie să nu amâne problemele de la o zi la alta;
- trebuie să fie fermi cu subalternii lor, loiali și responsabili;
- obiectivele trebuie atinse: managerii intermediari trebuie să știe ce se întâmplă până la urmă, ei sunt mult mai apropiați de personalul de execuție;
- managerii trebuie să îmbunătățească eficiența și să obțină performanțele cele mai mari de la personalul lor;
- utilizarea eficientă a resurselor (umane, financiare, materiale, de timp, etc.);
- managerii trebuie să se orienteze spre acțiunea de îmbunătățire și de menținerea calității.

### **5.5. Relația șef-subordonat din perspectiva șefului**

Trăim și muncim împreună și de aceea, trebuie să ne cunoaștem trebuințele și interesele în mod reciproc. Cunoașterea reciprocă stă la baza existenței noastre.

Orice grup profesional are un conducător (șef), orice instituție, indiferent de profilul și misiunea ei are o anumită structură, creată pentru asigurarea funcțiilor sau activităților necesare atingerii scopului propus. Întreaga activitate a unei organizații este desfășurată de oameni, încadrați după anumite principii, criterii de muncă specifice, care joacă anumite roluri profesionale, au un anumit statut și un anumit status.

Privit din acest punct de vedere, Ministerul Administrației și Internelor este tot o organizație, dar care are anumite particularități. În cadrul acestui minister, conducerea se prezintă ca o relație socială, înalt formalizată prin exigența regulamentelor, ordinelor, instrucțiunilor și dispozițiilor, dar și ca o relație interpersonală psihosocială între două persoane cu personalități, trăsături și calități diferite.

Un rol hotărâtor în încadrarea personalului revine șefilor și compartimentelor specializate, de personal. Angajarea implică facilitarea contractului și cunoașterii cu noii șefi și colegi de muncă, cu sarcinile, competențele și responsabilitățile ce-i revin.

Calitățile, cunoștințele, aptitudinile, respectiv deprinderile și comportamentele trebuie să contribuie hotărâtor în ceea ce

privește selecția și încadrarea personalului, deoarece, în fapt, pe acestea se bazează în mod decisiv eficacitatea îndeplinirii sarcinilor și misiunilor ce revin unităților M. A. I.

Practica managementului resurselor umane în unitățile M.A.I. demonstrează faptul că, în mare măsură, reușita încadrării în activitatea specifică fiecărei unități, a unui nou încadrat, depinde de procedurile pe care le folosește șeful și compartimentul de personal pentru primirea acestuia.

### **5.6. Șeful și promovarea subordonaților**

O coordonată permanentă a legăturii interpersonale șef-subordonat, din perspectiva șefului, o constituie aprecierea personalului, stabilirea și dirijarea perspectivei profesionale a cadrelor. Subliniind această cerință Pierre Lamaitre afirma: *„Aprecierea este necesară în măsura în care cel care încadrează este responsabil de aprecierea mijloacelor umane care i-au fost încredințate”*.

Deosebit de importante sunt consecințele evaluării asupra vieții profesionale a cadrelor, asupra satisfacției și, în general, asupra realizării lor pe toate planurile. O modalitate principală de valorificare a rezultatelor evaluării personalului o reprezintă promovarea sa.

Prin promovare înțelegem ansamblul proceselor prin care se atribuie personalului în cadrul unității posturi manageriale situate la un nivel ierarhic superior, precum și gradații sau coeficienți de ierarhizare mai mari.

Aceste grupuri, organizații au o problematică extrem de complexă, care a dus la apariția managerilor – persoane care execută atributele actului de conducere în virtutea obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților specifice funcției pe care o ocupă.

Subordonații acționează în conformitate cu modelul perceput al stilului de conducere folosit de șef și nu după determinarea lui obiectivă, care poate rămâne necunoscută.

Managerul, în cadrul procesului managerial, își pune amprenta asupra:

- asigurării unui climat psiho-moral ridicat;
- luării celor mai multor decizii;
- motivării oamenilor;
- introducerii schimbărilor în organizație și rezolvarea problemelor.

Un șef, pentru a fi eficient, trebuie să-și cunoască cât mai exact propria personalitate de conducere, mai ales prin prisma modului cum este percepută de subordonați: să determine personalitatea și așteptările tuturor factorilor cu care interacționează și astfel, să folosească stilul de conducere adecvat situației.

Procesul de conducere este o chestiune rațională, a cărei eficacitate depinde de aprecierea corectă a forțelor, scopurilor, de modelare a interdependențelor. Eficiența sa este puternic influențată de sentimente, argumente, simpatii și antipatii etc.

Statusul și rolul șefului sunt deosebit de complexe, la aceasta adăugându-se și faptul că un șef este, la rândul său, membru al unui alt grup subordonat altui șef, deci are un dublu rol, de șef și subordonat, ceea ce implică cunoașterea obligațiilor în ambele sensuri. El trebuie să posede, ca atare, două feluri de calități: de șef și de subordonat, calități ce nu se împacă întotdeauna.

### **5.7. Rolurile și deprinderile șefilor în conducerea subordonaților**

Șefii recunosc că relația interpersonală cu subordonații pune în valoare trei tipuri de roluri pe care le joacă managerii:

**a) roluri interpersonale** – ce se realizează prin prezentarea instituției în fața oamenilor, crearea și menținerea legăturilor atât în interiorul, cât și în exteriorul instituției, promovarea și apărarea subordonaților în fața șefilor direcți, constituirea unei imagini instituției pe care o conduce;

**b) roluri informaționale** – care se realizează prin căutarea și primirea din diferite surse a informațiilor necesare pentru înțelegerea proceselor interne din instituție și a modului de

funcționare a acesteia, transmiterea de informații în interiorul instituției și spre exterior, acțiunea de a fi purtător de cuvânt al acțiunilor și rezultatelor instituției;

**c) roluri decizionale** – se referă la inițierea de activități, de strategii și tactici care să conducă la schimbarea, identificarea perturbațiilor din cadrul activității, luarea sau aprobarea deciziilor, discuții și tratative în vederea realizării obiectivelor ce intră în sfera de responsabilitate a managerului.

Este nevoie de anumite calități pentru a te considera un bun manager. Există manageri buni și mai puțin buni, ceea ce înseamnă că nu toți oamenii sunt făcuți pentru această profesiune. Deprinderile și calitățile ce se cer țin de competența managerială, care se referă la capacitatea managerului de a obține performanță în activitate. Ea poate fi analizată luând în calcul mai mulți factori:

- ➔ inteligența și aptitudinile de manager;
- ➔ pregătirea profesională;
- ➔ deprinderile manageriale exercitate și participarea la realizarea obiectivelor unității.

Managerul competent trebuie să posede trei tipuri de **deprinderi: tehnice, conceptuale și interumane**. Ele se referă la calitățile managerului de a lucra cu oamenii și constau în capacitatea de conștientizare a propriilor atitudini, percepții și păreri despre alți indivizi și grupuri, de a vedea utilitatea și limitările propriilor atitudini, emoții și sentimente.

Există un număr de caracteristici ce trebuie să fie proprii sau să se manifeste în activitatea unui manager competent. Acestea sunt:

- ⇒ **dubla profesionalizare** – reflectată de cunoștințele și calitățile ce pun în evidență competența profesională și competența de a conduce;
- ⇒ **capacitatea de a stabili un sistem eficient de relații** – cu subordonații și de relații între subalterni, prin intermediul căruia să se constituie un climat de muncă pozitiv;
- ⇒ **modelarea comportamentului propriu** – care să influențeze comportamentul subalternilor și să-l orienteze spre obținerea de performanțe;

⇒ **autoritatea formală** – cu care este învestit trebuie să se îndeplinească organic cu autoritatea profesională și, de multe ori, cu cea informală care se obține prin recunoașterea, de către subordonat, a capacității managerului de a conduce;

⇒ **creativitatea** – necesară pentru a face față cu succes solicitărilor generate de schimbările tehnologice, sociale etc.;

⇒ **puterea de rezistență la solicitări** – managerii fiind supuși stresului decizional, presiunii timpului, răspunderii;

⇒ **simț ridicat al personalității** – care conferă managerului un anumit statut în fața subordonaților.

În situația în care subalternii nu dispun de calificările necesare rezolvării corecte a atribuțiilor ce le revin, managerii se transformă în executanți preluând, astfel, sarcinile nerezolvate sau incorect rezolvate. Lipsa de conștiinciozitate, gradul scăzut de responsabilitate al subalternilor, obligă managerii la un consum sporit de timp, din cauza efectuării de controale repetate și deseori exhaustive. În situația insuficienței calificării, vina revine managerului, care nu dispune de discernământul necesar în selectarea subalternilor, fie managementului de vârf care nu le permite posibilitatea selectării. În cazul lipsei de conștiinciozitate, de regulă calitatea necorespunzătoare a subalternilor se datorează nepriceperii managerului de a găsi modalități de motivare a personalului, fie cadrului organizatoric ce diminuează posibilitățile de a face motivantă munca personalului din subordine.

Se pot desprinde, astfel, câteva concluzii:

- managerul este un model profesional, comportamental și atitudinal pentru subalterni și colaboratori;
- managerul își dezvoltă un stil propriu de conducere, corespunzător personalității, pregătirii, experienței sale, ca și situației concrete în care trebuie să acționeze;
- managerul nu trebuie să uite că el acționează asupra oamenilor, iar rezultatele pe care le obține nu sunt numai ale lui ci și ale colectivului pe care îl conduce;
- prin comportamentul său, managerul trebuie să încurajeze schimbarea, noul, creativitatea;

- managerul trebuie să acționeze corect și competent în toate situațiile;
- trebuie să dezvolte capacitățile profesionale ale subalternilor și să asigure condiții pentru desfășurarea acestora, un climat favorabil muncii de calitate;
- să se autoperfecționeze și să asigure pregătirea subalternilor în acest domeniu.

### **5.8. Șeful și cunoașterea subordonaților**

Pentru obținerea unor rezultate bune, este necesară cunoașterea subordonaților, ceea ce reprezintă un complex de acțiuni începute și desfășurate de șefi menite să contribuie la organizarea științifică a procesului instructiv-educativ, la valorificarea eficientă a întregului potențial uman din subordine.

Cunoașterea subordonaților presupune parcurgerea următoarelor etape:

- a) culegerea datelor;**
- b) prelucrarea datelor;**
- c) interpretarea datelor și formularea concluziilor despre profilul personalității.**

Pentru obținerea rezultatelor scontate, cunoașterea subordonaților trebuie desfășurată într-un mod organizat, pe baza unor obiective stabilite. Țelul acestei cunoașteri este de a descoperi cât mai rapid și precis cine este și ce poate să facă un polițist sau altul, cum se pregătesc și se comportă, pentru a veni cât mai bine în sprijinul lor până la adoptarea unor metode și procedee formative, care se potrivesc cel mai bine cu modelul individualității personale.

Cunoașterea subordonaților trebuie să fie proiectată ca un proces prospectiv și anticipativ.

#### **Obiectivele muncii de cunoaștere:**

- × datele generale despre subordonați;
- × aspectele principale ale activității și conduitei subordonatului;
- × însușirile personalității.

În funcție de posibilitățile existente și nivelul de pregătire psiho-pedagogică a cadrelor, pot fi folosite anumite metode de cunoaștere a subordonaților precum:

- **metoda observației** – constă în urmărirea atentă și sistematică a manifestărilor exterioare ale acestora, cu scopul de a preciza sensul acțiunilor, de a le descifra semnificația cauzală;
- **convorbirea** – organizarea unor discuții individuale sau colective cu subordonații, în scopul obținerii de date despre aspectele vieții interioare ale acestora;
- **metoda analizei rezultatelor activității** – analiza se va centra pe principalele activități ce decurg din atribuțiile funcționale și de serviciu;
- **metoda experimentală** – permite cunoașterea însușirilor personalității, dar și reactivitatea sau evoluția lor în condițiile modificării unor componente ale activității;
- **metoda testelor** – avantajul îl constituie faptul că rezultatele sale au o exprimare cantitativă, ceea ce permite compararea calităților polițiștilor și stabilirea unei ierarhii;
- **chestionarul scris** – înlocuiește observarea conduitei reale cu experiența mentală a subiectului;
- **metoda biografică sau anamneza** – este utilizată la reconstruirea biografiei subiectului. Permite șefului să înțeleagă modul de constituire, treptat, comportamentul actual al subordonaților investigați.

### **5.9. Stresul și conflictul organizațional din perspectiva șefului**

În cazul organizațiilor se poate vorbi de un stres specific, stresul organizațional, care are un impact deosebit asupra șefilor.

La baza apariției stresului organizațional se află doi agenți de natură psihologică:

- **conflictul de rol** – individul confruntat cu acest tip de conflict se află la mijloc, între superior și subordonați;



- **ambiguitatea rolului** – desemnează lipsa ori insuficiența informațiilor clare și oportune, cerute de rezolvarea corectă a sarcinilor.

O analiză a cauzelor generatoare de stres relevă posibilitatea departajării celor care acționează exclusiv la nivelul managerilor, față de cele regăsite în rândul executanților, dar și existența unor cauze comune.

**Cauze ale stresului organizațional specifice managerilor:**

- complexitatea, diversitatea și caracterul de noutate frecventă a sarcinilor curente cu care se confruntă managerul;
- responsabilitățile mari care însoțesc funcțiile de muncă;
- preocuparea pentru viitorul organizațiilor;
- ritmul alert de adaptare a deciziilor;
- stilul de management neadecvat;
- centralizarea excesivă a autorității;
- slaba pregătire a subordonaților;
- prelungirea duratei zilei de muncă.

Așa cum a subliniat și descoperitorul său – H. Selye – stresul, ca proces de mobilizare și apărare a organismului în fața unor situații neașteptate, se concretizează în reacții extrem de diferite de la un individ la altul, și de la o situație la alta.

Investigațiile au relevat, în principal, cinci categorii de efecte potențiale ale stresului:

- \**efecte subiective*: anxietate, agresiune, apatie, oboseală, scăderea încrederii de sine, nervozitate, singurătate;
- \**efecte comportamentale*: predispoziții spre accidente, alcoolism, abuz de cafea, ieșiri emoționale, tendința de mânca/fuma excesiv, comportament impulsiv, răs nervos;
- \**efecte cognitive*: scăderea abilității de a adopta decizii raționale, concentrare slabă, scăderea atenției, blocaje mintale;
- \**efecte fiziologice*: creșterea glicemiei, a pulsului, a tensiunii arteriale, uscăciunea gurii, transpirații reci, dilatarea pupilelor, valuri de căldură și frig;

*\*efecte organizaționale:* absenteism, demisii, productivitate scăzută, izolare, insatisfacții în muncă etc.

Pentru a controla stresul este necesar a se începe prin propria evaluare a modului de viață și experiență, apoi utilizarea constatărilor făcute în scopul dezvoltării unei strategii pe termen lung pentru diminuarea stresului.

### **Modalități de reducere a stresului**

Un mod de viață sănătos, o alimentație rațională, relaxare în natură, mult sport, recunoașterea limitelor, să ne eliberăm mintea de gânduri negre, să fim optimiști.

### **Conflictul organizațional**

Dat fiind că organizația reunește în grupul de muncă indivizi cu personalități, mentalități, grad educațional, sistem al valorilor și comportamente diferite, atunci menținerea unei armonii perfecte nu poate fi decât o iluzie. Conflictul este inevitabil în orice grup social.

**Conflictul** – o stare tensionată care apare atunci când două sau mai multe părți din cadrul organizației trebuie să intre în interacțiune, pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie și a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă și:

- interesele părților sunt diferite;
- acțiunile unei părți determină reacții negative la alții;
- părțile incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc.

### **Sursele de conflict:**

#### **a) la nivel interpersonal:**

- diferențele în pregătirea profesională, capacitatea de efort, rezistența la stres; aceste diferențe fac ca indivizilor competenți, muncitori și echilibrați să li se repartizeze din ce în ce mai multe sarcini și obligații. Dacă la început acceptă, ulterior se ajunge la indignare și se instalează starea conflictuală. Sentimentul de în Justiție și revoltă apare firesc, ca urmare a comparației cu omologii lor;

- diferențele de caracter, comportament și stil de muncă – datorate faptului că organizațiile nu au ajuns încă la un asemenea rafinament în selecția personalului, încât să se asigure nu numai o compatibilitate cu postul, dar și o compatibilitate interpersonală în cadrul grupurilor formale;
- comportamentele dificile ale unor persoane;
- hărțuirea sexuală.

Edgar Schein menționa că stereotipiile privind rolul sexual afectează deciziile de selecție și performanța reală și observată a femeii la locul de muncă.

- sexismul – această practică include orice situație în care să existe un tratament diferențiat al sexelor, prin care se promovează o discriminare politică, economică și socială;
- eșalonările ierarhice exagerate – fiecare subordonat va urmări o poziție superioară și mai multă putere în cadrul organizației; în acest caz el se va orienta în sus, neglijând problemele și sarcinile proprii, ceea ce dă naștere, inevitabil, conflictelor.

**b) la nivelul grupurilor** – sunt generate de disfuncționalități de luptă pentru putere, de mentalități eronate etc.:

- interdependență dintre posturi, funcții și compartimente ale structurii formale;
- diferența de obiective, generate de obiective parțiale urmărite de compartimentele din cadrul organizației;
- diferențele în percepție însoțesc, de obicei, diferențele în obiective;
- definirea ambiguă a obiectivelor individuale și derivate, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor, existența unor paralelisme între compartimente și posturi, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității și responsabilității unor posturi sau activităților și atribuțiilor din unele compartimente.

**Consecințele conflictelor dintre grupuri** (se pot manifesta la nivelul întregii organizații, iar șeful le poate limita):

- percepții eronate – performanțele sunt supraestimate, orgoliile sunt active, iar membrii grupului sfârșesc prin a-și construi o imagine eronată a realității;
- polarizarea părerilor, valorilor și atitudinilor – în comparațiile dintre propunerile, soluțiile, mentalitățile proprii cu cele ale grupului inamic se pierde orice grad de obiectivitate, deoarece grupurile se identifică exclusiv cu ideile obținute;
- înrăutățirea comunicațiilor este evidentă, mai ales, în cazul în care realizarea sarcinilor prevede ca grupurile respective să-și furnizeze reciproc informațiile.

Pentru eliminarea stresului și a conflictului organizațional trebuie acționat asupra perfecționării raportului șefi-subordonați.

Înscriindu-se în componența psihologică a managementului, raporturile dintre șefi și subordonați reprezintă o problemă pe cât de importantă, pe atât de complexă și delicată.

Desfășurarea unor raporturi corecte și armonioase între conducători și grupul subordonat contribuie hotărâtor atât la realizarea obiectivelor impuse, cât și la obținerea satisfacției personale, stimulatoare pe linia autoperfecționării.

Pentru buna derulare a relației șef-subordonat, trebuie luați în considerare următorii factori:

- calitățile, aptitudinile, cunoștințele și stilul de management practicat de șef;
- criteriile de selecție și componența colectivului;
- modul de utilizare a motivației;
- calitatea comunicării;
- controlul executării sarcinilor.

Rolul central al managerului în stabilirea și menținerea unor relații eficiente cu personalul din subordine, reclamă față de acesta respectarea unor **cerințe** legate de:

- **solide cunoștințe profesionale în domeniul respectiv.**

Lipsa autorității profesionale conduce la neîncredere din

partea subordonaților, la tensionarea și deteriorarea climatului de muncă, la amplificarea conflictelor interpersonale;

- **calități morale** derivate din trăsăturile de personalitate și caracter: independență în muncă, discernământ în adoptarea deciziilor, claritate, spirit tactic, capacitate de autocontrol etc. Comportarea ireproșabilă, atitudinea fermă, atașamentul față de membrii grupului constituie elementele esențiale ale calității raporturilor șefi-subordonați;

- **calități și cunoștințe în domeniul psihologiei.**

Rezultatele nesatisfăcătoare obținute de manageri se datorează și insuficienței cunoașterii a personalului din subordine. Stabilirea și menținerea unor raporturi de muncă eficiente, cer conducătorului cunoașterea performanțelor subordonaților, identificarea cauzelor performanțelor reduse, adoptarea măsurilor corespunzătoare pentru eliminarea lor.

Nemulțumirile angajaților nu trebuie interpretate neapărat ca fiind defavorabile. Pentru a le rezolva, specialiștii recomandă managerilor următoarele direcții de acțiune:

- cunoașterea nemulțumirilor și a cauzelor lor;
- cunoașterea activității profesionale a angajaților nemulțumiți;
- inițierea unor discursuri în care șeful are nu numai ocazia de a cunoaște opiniile sau convingerile angajaților nemulțumiți ci și posibilitatea de a explica mai clar sensul unor decizii adoptate sau care urmează a fi adoptate;
- rezolvarea nemulțumirilor, în limitele competenței postului ocupat.

### **5.10. Modalități de eficientizare a relației șef-subordonat**

Spunem că relația interpersonală șef-subordonat este cea mai importantă relație interpersonală la nivelul organizației; cele mai multe activități care se desfășoară la nivelul unității se bazează

pe această relație. După ce am discutat în detaliu despre această relație, atât din perspectiva șefului, cât și a subordonatului, ne vom axa pe principalele modalități de eficientizare a acestei relații.

Înainte de a prezenta câteva idei pe această temă, este bine să clarificăm rolurile celor două personaje organizaționale: șeful și subordonatul.

**Șeful** este „persoana care trebuie să-i facă pe alții să facă”, cum îl definea T. Hersini. Din acest punct de vedere, el este cel care trebuie să creeze o atmosferă de lucru, trebuie să pună la punct acele condiții în care subordonații să se manifeste cel mai eficient. Subordonatul este obligat, pe undeva, să-și vândă forța de muncă în schimbul unui salariu. Chiar dacă logica este simplistă, acesta nu este obligat să aibă imaginea de ansamblu asupra a ceea ce se întâmplă în unitate; el trebuie să execute ordinele primite sau să se achite de sarcinile prevăzute în fișa postului.

Evident, este de dorit ca subordonații să fie deschiși, să aibă inițiativă și să poată crea medii de muncă. Dar acest lucru nu este obligatoriu pentru ei; această obligativitate revine șefului (managerului).

Plecând de la aceste simple observații, putem afirma că rolul hotărâtor în eficientizarea relației șef-subordonat revine primului. Din acest punct de vedere, modalitățile pe care le voi enumera (fără a le epuiza pe toate) privesc activitatea expresă a șefului și mai puțin pe cea a subordonatului.

### **Autocontrolul**

Autocontrolul are un rol foarte important în stabilirea unor relații interpersonale; este o trăsătură extrem de importantă și în același timp, o modalitate eficientă de îmbunătățire a relației.

Autocontrolul, ca modalitate, îi impune șefului o conștientizare a efectelor propriilor sale acte comportamentale: să-ți precizezi, mai întâi ție însuși ceea ce vrei să spui, să nu vorbești sub impulsul momentului sau sub stăpânirea unei emoții puternice care tulbură gândirea, obiectivitatea și claritatea. Autocontrolul presupune stăpânire, control emoțional, atitudine obiectivă și capacitatea de a trece peste șicanele și stresul cotidian.

### **Cunoașterea celorlalți**

Să cunoști, cât mai amănunțit posibil, pe cei cărora li te adresezi.

Îmbunătățirea relațiilor cu subordonații se poate face și prin cunoașterea aprofundată a acestora – principiul conform căruia, pentru a te putea înțelege cu cineva, trebuie să-l cunoști foarte bine, se aplică aici. Șefii au posibilitatea de a-și cunoaște subordonații în fel de fel de situații. Este chiar o obligație a șefului (managerului) de a-și cunoaște cât mai bine oamenii pe care-i conduce.

### **Îmbunătățirea comunicării**

În relațiile interumane este foarte important să se creeze o atmosferă favorabilă comunicării și colaborării, coeziunii și solidarității active.

Comunicarea reprezintă unul din cele mai importante aspecte ale organizației; foarte multe aspecte ale conducerii depind de modul în care comunică oamenii între ei. Din acest punct de vedere, șeful trebuie să se îngrijească de comunicarea pe care o exercită cu subordonații.

### **Cointeresarea participanților**

Pentru interlocutorii care nu sunt direct interesați în problema pusă în discuție este util ca mai întâi să fie apropiați sau incitați, fie prin perspectiva unui interes personal, fie prin apelul la priceperea sau experiența lor, deci un stimulent moral; relațiile cu subordonații vor fi îmbogățite atunci când aceștia vor fi interesați să relaționeze cu șefii.

### **Transmiterea clară a mesajelor**

Informațiile se pot da fie „la rece” – prin mijloace strict raționale, prin date obiective, cifre, grafice și argumente, fie „la cald” – cu explicațiile lor personale privind oamenii de la care provin și oamenii care urmează să le pună în aplicare. Pentru ca oamenii să înțeleagă corect necesitatea unei relaționări eficiente, șefii trebuie să vorbească pe limba lor, trebuie să le prezinte mesajele simplu și eficiente.

### **Existența unor cunoștințe comune**

Trebuie să ne asigurăm că interlocutorul este suficient de bine pregătit să ne asculte și că înțelege ceea ce i se spune. Comunicarea este înregistrată mai exact când interlocutorul este de acord cu ea; pentru a îmbunătăți relațiile cu subordonații, șeful trebuie să se asigure că vorbește aceeași limbă cu ei. Din acest punct de vedere el trebuie să formeze oamenilor săi o cultură generală și profesională adecvată.

### **Simplitatea mesajelor**

Să nu transmitem mai multe informații deodată, fără nici o ordine și legătură logică între ele. Șeful trebuie să se ferească atât de supraîncărcarea cu informații, cât și insuficiența acestora; de asemenea, el trebuie să adapteze mesajul la gradul de înțelegere a oamenilor săi.

### **Repetarea comunicării**

Este util să repetăm cele comunicate și să ne convingem că, într-adevăr, au fost înțelese și reținute. În comunicare, există o regulă numită „regula 7” care afirmă că un lucru trebuie spus de șapte ori, în șapte moduri diferite pentru a fi înțeles; dacă este cazul, acest lucru trebuie făcut de către șef.

Toate aceste modalități pot ajuta șefii să promoveze relații interpersonale eficiente, menite să asigure un climat de muncă și o atmosferă destinsă astfel încât subordonații să se simtă bine la locul de muncă. Asta nu înseamnă că aceste modalități sunt semne de slăbiciune din partea managerului care trebuie să se comporte neapărat în acest sens.

## **6. COMUNICAREA ÎN CADRUL GRUPULUI DE MUNCĂ**

Pentru a exista un grup de muncă este necesar ca membrii acestuia să comunice între ei. Comunicarea în cadrul grupului are următoarele obiective:

- informarea corectă și la timp a membrilor grupului;



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

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

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

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

***Comunicările din cadrul grupului sunt influențate de:***

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

În cadrul grupului de muncă, relația dintre manager și subordonat nu trebuie să se bazeze pe comenzi și supunere, ci pe dialog, care uneori poate însemna schimbarea reciprocă a pozițiilor. ***Acest gen de dialog se numește relație de solicitare și răspuns.***

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

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

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

### **Tipologia comunicărilor în cadrul grupului de muncă**

În cadrul grupului de muncă au loc comunicări **verticale, orizontale și oblice**.

Tipurile de comunicare și caracteristicile acestora:

#### **Verticale descendente:**

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

#### **Verticale ascendente:**

- transmit informații, opinii, etc. de la subordonat la manager;
- permit cunoașterea felului în care se realizează sarcinile;
- asigură feed-back-ul.

#### **Orizontale:**

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

#### **Oblice:**

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

Toate aceste mărimi ce caracterizează o rețea de comunicare permit evidențierea modului de organizare a unui grup din punct de vedere al concentrării autorității și a modului în care membrii comunică între ei.

## 7. CORELAȚIA ÎNTRE STILUL MANAGERIAL - STILUL DE COMUNICARE

Oamenii, implicit managerii au moduri diferite de a comunica, cu atitudini și experiențe diferite, cu puncte forte și slăbiciuni diferite. Managerul trebuie să-și dezvolte stilul de comunicare potrivit propriilor aptitudini și puncte forte, inclusiv cele ale propriei culturi. În cazul în care va întâlni persoane care comunică în alte moduri este foarte important să le respecte opiniile și cultura organizațională.

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

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

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

- democratic;
- autoritar;
- permisiv.

Stilul de comunicare managerială este influențat în cea mai mare măsură de stilul de muncă al conducătorilor cu subordonații. Până în prezent, nu se poate preciza care stil de comunicare poate fi considerat cel mai bun. Adoptarea unui anumit stil de comunicare depinde de mai mulți factori cum sunt:

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

### **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.

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

## **8. CARACTERISTICI ALE COMUNICĂRII MANAGERIALE ÎN ORGANIZAȚIILE SPECIFICE M.A.I.**

Procesul de comunicare în organizațiile Ministerul Administrației și Internelor are aceleași componente ca procesul de comunicare din orice altă organizație. Cu toate acestea, pentru fiecare tip de comunicare există caracteristici specifice domeniului condus (poliție, jandarmi, administrație etc.).

**Comunicarea verticală** se realizează între diferite niveluri de conducere și între comandanți (șefi) și subordonații lor. Acest tip de comunicare este deosebit de intens. Ea trebuie să se concentreze asupra motivației primitorului de mesaje (a subordonatului), având în vedere de la început valorile, convingerile și aspirațiile acestuia. În acest caz, subalternul are acces la experiență, ce îi dă posibilitatea să înțeleagă ce are de făcut cu privire la priorități, opțiuni, selectarea între ceea ce vrea să întreprindă și cerințele situației. Este posibil ca el să aibă altă viziune decât șeful său, însă va dobândi înțelegerea faptului că această situație nu este creația superiorului său, ci a realității mediului de activitate.

**Comunicarea orizontală** are loc între comandanți (șefi) și executații aflați pe același nivel ierarhic (servicii, birouri). Ea

asigură interdependența de acțiune a membrilor instituției, precum și stabilirea unor relații de bună colaborare și a unui climat plăcut.

**Comunicarea oblică** se realizează între cadre care se situează pe niveluri diferite și operează cu diferite activități (biroul pregătirii pentru lupta cu biroul logistic etc.).

În activitatea practică, tipurile de comunicare prezentate mai sus nu se întâlnesc ca atare, dar servesc analizei rețelelor de comunicare complexe, făcute de șefi în următoarele scopuri:

- evidențierea atmosferei existente în diferite structuri la nivel central sau local, concretizată în modul în care membrii acestora comunică între ei;
- evidențierea modului de organizare și funcționare a grupurilor militare din diverse structuri ale poliției, jandarmeriei, administrației;
- stabilirea corespondenței logice dintre tipurile de rețele și natura activității desfășurate în organizația civilă sau militară condusă;

Comunicarea are caracter formal și este pusă la dispoziție de către eșaloanele superioare, cunoscând o mare varietate de modele. În activitatea curentă mai intră în acțiune o structură de comunicare, bazată pe alte canale decât cele formale, **comunicarea - informală**. Rețelele și structurile de comunicare presupun funcționarea unui sistem de statusuri și roluri comunicaționale pe care funcționarii ajung să și le însușească treptat. Fiecare deține condiția dublă de emițător și receptor.

În sistemul Ministerului Administrației și Internelor, aceste modalități de comunicare se realizează în activitatea curentă la nivelul serviciilor, birourilor, direcțiilor, structurile militare specifice jandarmeriei.

- în organizarea și derularea activităților operative (acțiuni, controale etc.), când are loc comunicarea pe orizontală și verticală între coordonatori și executanți;

- în transmiterea mesajelor pe verticală și verificarea dacă au fost bine recepționate (ex. teleconferința, ședința de instruire etc.).

## 8.1. Comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală reprezintă un proces care se desfășoară între două persoane, prezentând următoarele etape distincte:

- stimulul;
- atenția;
- filtrarea;
- completarea interacțiunii.

**Eficientizarea comunicării interpersonale presupune existența feed-back-ului.** Pornind de la premisa că nu întotdeauna dorim să spunem ceea ce cuvintele noastre exprimă sau nu înțelegem ceea ce auzim sau citim, feed-back-ul este o componentă vitală a efortului nostru comunicațional. Feed-back-ul reprezintă **informația care semnalizează dacă ne-am făcut înțeleși**. El ne informează ce a recepționat, interpretat și înțeles cealaltă persoană din mesajul nostru și cât de eficienți am fost în rolul de emițători.

**Exemplu:** La o videoconferință, **emițătorul** (*șeful, managerul, comandantul, ministrul*) transmite ordine, dispoziții etc. sau face analiza unei stări de fapt (*evoluția fenomenului infracțional, global ori pe segmente și sectoare*). Cu acest prilej, la final sau pe parcurs **receptorii** (*șefii de inspectorate, prefecții, primarii, șefii de municipii etc.*) confirmă dacă au înțeles și știu ce au de făcut în viitor ori cer explicații suplimentare.

Din nefericire, multor conducători le este frică de feed-back, iar alții cred că nu au nevoie de el. Or, atunci când nu se acordă nici o atenție feed-back-ului, nu este generată nici o reacție și, în consecință, nu se impune nici o îmbunătățire în comportamentul emițătorului sau în calitatea relațiilor dintre el și receptor. Pericolul îl constituie neintervenția pentru eliminarea neajunsurilor. Un subordonat supus unui climat de muncă generator de anxietate își va dezvolta un comportament defensiv, spre deosebire de o persoană care, având la îndemână resursele necesare și sprijinul corespunzător din partea conducerii, va utiliza feed-back-ul pentru îmbunătățirea procesului de comunicare interpersonală, mai ales în raporturile dintre șef și subordonați și între lucrătorii cu experiență și cei tineri sau nou încadrați.

## **8.2. Comunicarea de grup în structurile Ministerului Administrației și Internelor**

Comunicarea de grup are rol determinant în elaborarea, transmiterea și operaționalizarea deciziilor manageriale din instituție. Pentru a avea o comunicare de grup eficientă trebuie să ținem seama de natura grupului.

În poliție, jandarmerie etc., colectivitățile umane se împart în două categorii:

1. agregatele;
2. grupurile funcționale.

*Un agregat* reprezintă un număr de indivizi care, din întâmplare se află în același loc, în același moment, probabil desfășurând aceeași activitate, dar nu neapărat în același scop și, sigur, nu în mod colectiv. *Ex. grupele de menținere și restabilire a ordinii în diferite zone, cartiere, comune.*

*Un grup funcțional* reprezintă doi sau mai mulți indivizi care se află în interacțiune în mod intenționat, în încercarea de a îndeplini un obiectiv comun. *Ex. angajații de circulație pe traseu.*

În cadrul instituției, grupurile acționează ca intermediari între individ și societate și influențează individul prin valorile acceptate și prin standardul comportamental al grupului căruia îi aparține. *Ex. impactul pe care îl are comportamentul polițistului ori societate aparținând diferitelor grupuri: poliție economică, judiciară, circulație, crimă organizată etc. Comportamentul, atitudinea, modul calificat de acțiune își pune amprenta pe întregul colectiv de care aparține.*

*În procesul comunicațional, managerul (șeful) va trebui să țină cont de caracteristicile grupului, respectiv: structura, coeziunea, compunerea, dimensiunea, rol.* Și în cazul comunicării interpersonale, și în cel al comunicării de grup, șeful poate influența calitatea comunicării, atât ca inițiator și coordonator al comunicării (emițător), cât și ca receptor.



***Ca emițător - existența unor dificultăți în capacitatea sa de transmitere a informațiilor poate influența negativ procesul comunicațional din pricina următoarelor cauze:***

- insuficiența documentare (nu poți vorbi de fraude dacă nu cunoști metodele, reglarea și contracararea);
- tendința de a transforma dialogul în monolog;
- stereotipiile în modalitățile de transmitere și prezentare a informațiilor (vorbește din amintiri);
- utilizarea unui limbaj neadecvat persoanei care negociază mesajul (atenție la auditoriu);
- utilizarea tonului ridicat (denotă lipsă de respect față de cei cărora se adresează);
- iritabilitate (un șef iritat denotă incompetență și teamă de funcția sa);
- lipsa de atenție sau de abilitate în dirijarea și controlul dialogului.

***Ca receptor, șeful poate influența negativ procesul comunicațional din pricina unor deficiențe în capacitatea sa de ascultare, cum ar fi:***

- lipsa de respect față de personalitatea interlocutorilor;
- capacitatea redusă de concentrare asupra fondului problemei;
- persistența ideii că cei din subordine nu pot avea sugestii bune pentru rezolvarea unei probleme (mare greșeală să nu ascuți părerea subordonaților);
- tendința de a interveni în timpul expunerii și de a prezenta exact varianta contrară;
- rezistența față de introducerea unor idei noi (rezistența la schimbare sau la adaptare în raport de obiective).

La rândul lor, ***executanții*** pot influența comunicarea atât în postura de emițători, cât și în postura de receptori – fie din cauza unor deficiențe care au ca sursă dorința de securitate sau lipsa implicării în viața organizației, fie din cauza lipsei capacității de ascultare. Dificultățile de studiere și de stăpânire a proceselor de comunicare potrivit nevoilor concrete ale îndeplinirii funcției de

coordonare sunt determinate în special de imperfecțiunile existente în ceea ce privește semantica mesajelor și tendința oamenilor de a percepe și interpreta comunicarea în mod subiectiv, prin prisma nevoilor și motivațiilor, sub influența stărilor emoționale și a sentimentelor proprii. Aici intervine rolul șefului (managerului) de a se înțelege corect mesajul și de a verifica dacă este interpretat obiectiv în interesul instituției.

### **8.3. Comunicare și percepție în instituțiile Ministerului Administrației și Internelor**

Procesele de comunicare sunt indispensabile pentru influențarea educativă a polițiștilor, jandarmilor, funcționarilor, pentru realizarea coeziunii subunităților, unităților și marilor unități, instituțiilor centrale, precum și a cooperării dintre ele. Acestea demonstrează că liderul trebuie să stăpânească informația la un nivel adecvat și să o folosească ca orice altă resursă pe care o are la dispoziție.

***El trebuie să fie un manager eficient al informației, pentru a putea optimiza procesul comunicării în organizația pe care o comandă sau o conduce.***

Din practica cotidiană cunoaștem că, șefii (managerii) împreună cu organizațiile lor se angajează într-o varietate mare de activități de comunicare, prin vehicularea continuă a informației atât pe verticală, cât și pe orizontală. În acest fel, informația se instituie ca un liant între conducerea rațională eficientă și atingerea scopului acțiunii, fie ca o misiune de luptă, fie ca finalizare a unui obiectiv educațional. ***Numai un lider bine informat poate evalua realist evoluția subunității sau unității pe care o comandă,*** în efortul ei pentru îndeplinirea misiunii primite. Calitatea comunicării la nivelul organizației îi permite liderului să reducă incertitudinea ce planează asupra deciziilor sale, să ia hotărâri adecvate situației concrete și să optimizeze cooperarea interumană și organizațională. Un șef, indiferent de nivel, nu are voie să se prezinte în fața subordonaților cu indicații ambigue, nesigure, nefondate și să ia decizii dăunătoare bunului mers al instituției.

*Exemplu: șeful de inspectorat care realizează managementul tactic-operativ la nivelul județului, pentru realizarea comunicării operative pe profile, e bine să aibă cu el echipa de specialiști pe domenii, iar el să concluzioneze cu autoritatea funcției.*

De asemenea, șeful trebuie să știe să folosească comunicarea, cu seva ei – informația – ca pe un **puternic factor motivațional, pentru toți membrii instituției**, pentru că lucrătorul bine informat, indiferent de locul și rolul său în structura organizației, devine astfel extrem de eficient în îndeplinirea misiunii sale. Comunicarea îi permite liderului realizarea oportună a feed-back-ului prin care el evaluează înțelegerea corectă a mesajelor transmise sub formă de ordine, dispoziții sau hotărâri.

De aceea, **el trebuie să înțeleagă și să folosească bine limbajul, atât cel verbal, cât și pe cel non-verbal, pentru conducerea eficientă a instituției.** Fără a înțelege puterea și efectele limbajului, șeful nu poate opera în mod optim pentru a regla și sincroniza eforturile individuale ale subordonaților. În acest sens, el trebuie să fie un **vorbitor convingător, un ascultător eficient și un conducător capabil să rezolva un conflict prin dialog.** Pentru aceasta, el trebuie să fie pregătit și să-și formeze deprinderile necesare comunicării eficiente.

Procesual, activitatea de comunicare constă în transmisia și schimbul de mesaje (informații) între lucrători, în circulația de ordine și comenzi, în împărtășirea de stări afective și judecăți de valoare, cu finalitate expresă de a obține efecte în procesul de instrucție, educație și îndeplinirea misiunilor, obiectivelor strategice, în speță, combaterea criminalității, menținerea climatului de ordine etc.

Pe circuitul informației în organizație sau pe traseul comunicării interpersonale, pot surveni o serie **de perturbări.** Comunicarea organizațională și interpersonală ascendentă, orizontală și descendentă întâmpină dificultăți datorită anumitor bariere ce produc filtraje, blocaje, distorsiuni și bruiaje, atât în transmiterea, cât și în recepționarea informației, cum ar fi:

**Gradul profesional.** Pentru raportul comunicațional specific, gradul militar sau profesional se află în fruntea listei

obstacolelor. Pe de o parte ne simțim blocați, nu găsim argumentele necesare atunci când discutăm cu superiorii în grad, iar pe de altă parte suntem nerăbdători și pripiți în dialog cu cei mici în grad. De fapt, gradul militar sau profesional și exercitarea unei funcții de comandă (și nu trebuie să fie neapărat ierarhic superioară), se află mai mult sau mai puțin sub influența a ceea ce psihologii numesc „sindromul puterii”, care constituie un pericol în comunicarea managerială.

Posibilitatea de a comanda un grup de oameni, indiferent de mărimea lui, poate naște, uneori, tendințe autoritare, mentalități „superioare” și comportamente cu accente de duritate. În ultimă instanță, controlul și frânarea acestor atitudini sunt asigurate de standardul cultural al celui în cauză, care îi poate oferi premisele unui dialog neîngrădit de orgolii sau dorința de a părea superior.

**Logica incertă.** Un document scris clar și cu punctuație corectă sau un discurs realizat într-un limbaj elevat devin, atunci când rigoarea lor logică este incertă, un lucru neplăcut de receptat. Datorită acestui fapt, este necesar să structurăm logic informațiile pe care dorim să le transmitem și să respectăm regulile comunicării scrise sau vorbite. **Spre exemplu:** *cuvântări, informări sau rapoarte dezlânate, fără scopuri bine precizate, fac comunicarea lipsită de eficiență și receptorii (subordonații) resping ori rămân indiferenți și scade autoritatea șefului.*

**Greșelile gramaticale.** Orice îndoială asupra corectitudinii gramaticale sau lexicale trebuie soluționată personal, prin apelul la manualul de gramatică sau la dicționare. În acest mod se înlătură un posibil factor de neînțelegere, de fractură logică a ceea ce se comunică. *Aceasta cu atât mai mult privește comunicarea managerială din M.A.I., ai cărei componenți (șefi, lucrători, funcționari) intră în relații de comunicare cu marele public, cu mass-media, cu instituții de stat centrale și locale, organe de jurisdicție etc.*

**Stilul defensiv versus stilul suportiv în comunicarea managerială.** Sunt câteva atitudini din partea unor șefi care determină la subordonații cu care intră în comunicare un

comportament *defensiv*. Principalele atitudini de acest gen sunt: evaluare, control, strategie, superioritate și certitudine. În declanșarea unui comportament *suportiv*, principalele atitudini ale stilului de conducere sunt: descriere, orientare, spontaneitate, simpatie, înțelegere, egalitate, flexibilitate. Pentru discernerea diferenței între cele două stiluri, vom analiza primele trei perechi de atitudini ce caracterizează fiecare stil în parte.

Astfel, perechea *evaluare-descriere* are în vedere atitudinea sefului care transmite informația de a evalua a priori fie o anumită situație, un eveniment etc., fie capacitatea subordonatului care recepționează, fapt ce îl va determina pe acesta din urmă să adopte un comportament defensiv, în timp ce prezentarea obiectivă a situației, analiza cauzală a evenimentului va stimula procesul de comunicare și vor incita receptorul să sprijine eforturile de rezolvare a problemei. În condițiile Ministerului Administrației și Internelor este de preferat a se prezenta prioritar situația obiectivă și analiza cauzală a situației operative, a evenimentelor stării infraționale.

Perechea *control-orientare* diferențiază între atitudinile unor șefi care, în procesul de comunicare, își manifestă tendința de a controla activitatea partenerilor de dialog subordonați, determinând astfel, din partea acestora din urmă o rezistență mai mult sau mai puțin manifestată, dar cu certe efecte negative asupra comunicării; atitudinea care sugerează necesitatea cooperării tuturor, atât șefi, cât și subordonați implicați în stabilirea problemelor și în rezolvarea acestora, va stimula eforturile și va stimula comunicarea, în vederea realizării strategiilor specifice structurilor M.A.I.

Perechea *strategie-spontaneitate* se referă la modalitatea în care se face prezentarea unei probleme, ca și cum pentru șef este clară strategia rezolvării ei, fapt ce creează, de asemenea, rezistență din partea celor ce recepționează și îi obligă să se comporte defensiv, în timp ce căutarea în comun, spontană a soluțiilor va câștiga sprijinul deplin al acestora.

Circulația informației între transmițător și receptor în instituție, înțelegerea corectă a mesajelor nu sunt stânjenite numai

de barierele comunicaționale prezentate, ci și de așa numitele „distorsiuni perceptivă”, printre care:

➤ **Efectul halo.** Prima impresie asupra unei persoane duce la evaluări pozitive și negative, ce influențează percepția și spusele acesteia și în situațiile următoare, afectând, astfel, intercomunicarea prin prezența unor judecați de valoare care, de fapt, nu mai corespund cu atitudinea și comportamentul actual al acelei persoane. Avem de-a face cu așa-numitul „efect halo”, ce înconjoară ca un „nimb” o persoană, lucru ce ne face ca, uneori, să refuzăm să acceptăm că ea poate greși când primele impresii au fost pozitive sau stăruim a o menține sub judecați negative, chiar dacă aceasta a avut realizări remarcabile. **Spre exemplu, la unele controale și verificări ce se fac la orele de instrucție sau asupra activității unui ofițer, de multe ori planează asupra aprecierii impresiile anterioare sau recepționăm mereu discursul unui șef sub semnul imaginii formate cu ocazia primului contact cu acesta, lucru ce poate altera înțelegerea corectă a mesajului transmis de șeful în cauză. Se cere multă obiectivitate în aprecieri. Unii șefi disting subordonații prin a nu-i mai scoate de sub prima impresie negativă sau pozitivă.**

➤ **Percepția defensivă** este o altă față a distorsiunii. Dacă unui șef i se raportează ceva despre o subunitate ce clatină percepția sa anterioară despre aceasta, este posibil ca dialogul să fie refuzat în virtutea impresiilor sale anterioare sau să încerce să raționalizeze fenomenul prin explicații cauzale, ce plasează cele întâmplate în altă parte și nu în activitatea desfășurată în subunitatea respectivă. Avem de-a face cu tendința **de a auzi numai ce vrem sau ne-am obișnuit să auzim, să ignorăm, pur și simplu, informațiile ce vin în dezacord cu ceea ce cunoaștem.** Percepția defensivă se manifestă ca un factor **de rezistență la schimbare**, ea fiind prezentă în modul de a recepta ideile noi, modificările de orice natură în desfășurarea activităților, fiind un semn ce pune în evidență existența la persoana în cauza a unor mecanisme conservatoare, inerțiale. Aici sunt șefi blazați, rutinați, nereceptivi la nou și la sugestiile subordonaților. Cauza poate fi incapacitatea, incultura, lipsă de profesionalism managerial.

➤ ***Polarizarea percepției*** reprezintă tendința obișnuită de a identifica calitățile persoanelor și mesajelor acestora în cuvinte ce denotă extreme (bun-rău, interesant-plictisitor, instruit-neinstruit etc.). Cu alte cuvinte, avem de-a face cu înțelegeri luminoase sau întunecate, ce ignoră paleta largă a griului, care este atât de bogată în informații. Este un fel de a judeca comod, facil, care nu presupune efort intelectual și care nu este productiv pentru comunicarea interumană, fiind restrictiv în realizarea consensului ideatic ce asigura un dialog eficient.

Succesul comunicării manageriale depinde astfel, în mod decisiv, de șeful (comandantul) unității, instituției, care trebuie să fie un adevărat manager al sistemului comunicațional al organizației sale, iar acest lucru presupune un efort continuu din partea lui pentru acumularea de cunoștințe și formarea de deprinderi în comunicarea organizațională și interpersonală, în procesul activității curente, pe termen mediu și lung.





## **PARTEA a IV-a**

### **COMUNICAREA CU MASS-MEDIA**

#### **1. ÎNCREDEREA ÎN COMUNICARE**

A comunica este esențial pentru o organizație sau pentru o instituție ce se dezvoltă sau se străduiește să impună în spațiul public un nou set de valori, o nouă filozofie de acțiune. Iar când această „nouă filozofie” vizează o problemă de interes general, cum este cea a ordinii publice și a siguranței cetățenilor „a comunica”, științific, devine absolut obligatoriu, pentru că, de calitate și acuratețea mesajelor emise, ca și de exacta interpretare și valorificarea a celor primite, depind foarte multe dintre cunoscutele sau necunoscutele ecuației relaționale a respectivei instituții. Din acest motiv, „ocupația” de angajat în domeniul relațiilor publice a devenit cu timpul profesie de sine stătătoare, iar profesioniștilor în relații publice li s-au încredințat responsabilități din ce în ce mai mari. Progresele înregistrate de procesul de reformă în Ministerul Administrației și Internelor au determinat și în această instituție, reconsiderarea rolului comunicării și al comunicatorilor, iar odată cu trecerea la organizarea activității anuale a tuturor structurilor pe Programe Prioritare de acțiune, domeniul comunicării a devenit unul de primă importanță. Concomitent cu responsabilizarea lucrătorilor din M.A.I din celelalte domenii, astfel încât faptele „să vorbească” în locul lor, a devenit în firea lucrurilor să se perfecționeze și sistemele prin care se comunică aceste fapte. Așa se explică de ce la convocările zonale prilejuite de lansarea la nivelul teritorial a Programelor prioritare de acțiune sunt prezenți, alături de șefii sau comandanții lor, ofițeri de relații publice și purtători de cuvânt din cadrul structurilor ministerului nostru.

Scopul este ca „orice comunicare” cu subalternii, cu cetățenii, cu societatea civilă, să se desfășoare la parametri ceruți în sensul de a difuza încredere și legalitate la nivelul întregului organism social.

## **2. OBIECTIVUL COMUNICĂRII ȘI AXIOMELE ACESTEIA**

Una dintre definiții, deși formulată de un informatician, este cea a lui Warren Weaver. Potrivit lui Weaver, comunicarea înseamnă „totalitatea proceselor prin care o minte poate să o influențeze pe alta”; ea este cea mai importantă formă de manifestare a interacțiunilor dintre organizație și mediu.

Comunicarea umană este un proces tranzacțional, unul de predare primire, în care se schimbă semnificații, idei, dar și energii, emoții, sentimente, fie de la un individ la altul, fie către un grup restrâns sau către publicul larg.

Obiectivul comunicării umane este acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un fel anume.

### ***Axiomele comunicării sunt:***

- comunicarea este inevitabilă;
- comunicarea se dezvoltă atât în planul conținutului, cât și în planul relației;
- comunicarea este un proces continuu, ce nu poate fi abordat în termeni de cauză - efect;
- comunicarea se bazează atât pe informație în formă digitală, cât și pe informație analogică;
- comunicarea este ireversibilă;
- comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar schimburile care au loc între ei pot fi simetrice și complementare;
- comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor.

### 3. COMUNICAREA PUBLICĂ ȘI TIPURILE DE PUBLIC

În funcție de numărul participanților și de natura relațiilor ce se stabilesc între ei, comunicarea umană se poate desfășura pe cinci niveluri astfel:

- comunicarea intrapersonală;
- comunicarea interpersonală;
- comunicarea de grup;
- comunicarea publică;
- comunicarea de masă;

Câteva explicații despre comunicarea publică sunt neapărat necesare, deoarece toată activitatea unui birou de presă din cadrul Ministerului Administrației și Internelor are legătură cu mass-media: comunicatul de presă, difuzarea dosarului de presă, conferința de presă, revista presei, comunicarea cu presa în timpul situației de criză se referă la acest gen de comunicare.

În principiu, orice gen de cuvântare, expunere sau prezentare susținută de către o persoană direct sau în prezența unui auditoriu, mai mult sau mai puțin numeros, dar nu mai mic de trei persoane, este o formă de discurs public sau comunicare publică.

Obiectivul comunicării publice nu este numai transmiterea de informații corecte și precise, ci și de câștigare a publicului. Nu trebuie să uităm că publicul nu este pasiv, așa cum s-ar putea crede la prima vedere, iar de multe ori nici nu este omogen. În funcție de atitudinea față de orator și față de discurs, publicul se poate împărți în cel puțin cinci categorii:

- publicul *ostil*;
- publicul *neutru*;
- publicul *indecis*;
- publicul *neinformat*;
- publicul *susținător*;

Ținând cont de comportamentul comunicațional, specialiștii au mai clasificat publicul în alte patru categorii:

- publicul *tuturor problemelor*;

- publicul *apatic*;
- publicul *unei singure probleme*;
- publicul *problemelor fierbinți* (acestea devin active numai după ce presa a transformat o problemă într-o chestiune de maximă actualitate).

Specialiștii în relații publice mai fac distincție între: **publicul direct vizat** de activitatea unei organizații și cel implicat ori interesat doar indirect de aceasta; **susținători** și public; publicul **intern** și publicul **extern**.

Specialiștii în relații publice trebuie să se ocupe cu prioritate de definirea și cunoașterea publicului organizației pentru care lucrează, deoarece numai o asemenea cunoaștere le permite constituirea unor mesaje diferențiate, în concordanță cu valorile, reprezentările despre lume, așteptările și limbajul numeroaselor tipuri de public cu care ei și organizația lor intră în contact. Orice departament de relații publice trebuie să inventarieze publicul legat de organizație și să elaboreze o „hartă a susținătorilor”.

Dacă vorbim de „publicul poliției”, vom vedea că, fiind un domeniu special, are și un public special. Pentru început, vom porni de la cele două categorii, respectiv publicul intern și publicul extern.

#### **Publicul intern:**

- lucrătorii care își desfășoară activitatea în cadrul M.A.I., I.G.P.R, I.P.J sau până la cea mai mică subunitate sau post de poliție sau jandarmerie;
- toți împărtășesc aceeași „identitate instituțională”;
- pot fi lucrători, conducători, manageri, administratori, personal contractual, personal civil, Corpul Național al Polițiștilor.

**Publicul extern**, care poate fi împărțit în mai multe categorii:

a) **comunitatea** – toți cetățenii care trăiesc într-o societate, într-o zonă și sunt sau nu afectați de modul în care polițiștii își desfășoară activitatea; cetățeanul în general, contribuabilul obișnuit; orice organizație comunitară, școli, biserici, bănci, lideri locali bogați sau săraci, cinstiți sau necinstiți;

b) **public special** – cei certați cu legea, înconjurați de rudele, prietenii și adepții ai acestora, cât și părțile vătămate. Cât am încerca să-i înglobăm în categoria numită „comunitate”, aceștia au făcut și fac o categorie specială, deosebită atât pentru instituția poliției, cât și pentru cetățeni;

c) **mass-media** – presa locală și națională, scrisă și audiovizuală, specializată sau generalistă, internet etc.

d) **instituțiile și organismele puterii de stat și ale administrației de stat** (președinție, parlament, guvern, prefecturi, primărie, administrație financiară, gardă financiară și alte organisme care administrează treburi publice și impun respectarea de normative: igiena publică, metrologia, protecția mediului, regimul vamal, protecția muncii, protecția consumatorului etc.);

e) **partidele politice și orice alte grupări de interese politice și civice, care au un mod special de a se exprima în funcție de interesele pe care le au.**

Înainte de a aborda un alt aspect al temei, vom enumera câteva probleme legate tot de public și care ar trebui avute în atenție. Astfel, putem vorbi de:

- public național și internațional;
- public - țintă;
- investitori sau acționari;
- consumatori ai organizației sau persoane care beneficiază de acele activități ale poliției.

Dacă pornim de la categoriile de public putem realiza o primă clasificare a tipurilor de comunicare în:

1) **comunicare internă** – cu salariații, administratorii, diverse comitete interne etc. Comunicarea internă în cadrul Ministerului Administrației și Internelor are caracteristici specifice și este prevăzută în instrucțiuni interne\* astfel:

**„Comunicarea internă este un domeniu prioritar al activității de relații publice, contribuind la un proces relațional eficient între comandanți și subordonați în scopul menținerii și întăririi coeziunii motivației și eficienței îndeplinirii misiunilor**

---

\* Instrucțiunea nr. 171 din 21.XI.2001 privind organizarea și desfășurarea activităților de relații publice tradiții, educație și aport în M.A.I. pag. 18-19

***specifice, în condițiile unei mai bune înțelegeri a obiectivelor și finalității acestora. Organizarea și desfășurarea comunicării interne revine comandanților (șefilor) și se realizează cu toate categoriile de personal, în conformitate cu obiectivele prioritare stabilite și cu nevoile de informare a personalului.”***

Modalitățile prin care se realizează comunicarea internă, sunt:

▪ mijloacele de informare în masă centrale și locale ale M.A.I.

- ordine și buletine informative;
- sistemul de radioficare al unității;
- afișe, postere, panouri, aviziere, tabele electronice;
- casete video, dischete, compact discuri etc.;

Mesajele de comunicare internă vor fi transmise periodic, iar trimestrial se va asigura actualizarea panourilor și avizierele din unități cu informații noi și date pentru personalul unității. Comandanții (șefii) vor stabili responsabilități în comunicarea internă, iar la bilanțurile muncii profesionale vor evalua și acest domeniu de activitate.

**2) *comunicare externă*** – cu toate categoriile de public și care o cuprinde și pe cea internațională; este la fel prevăzută în Instrucțiunea nr. 171/2001.

În comunicarea umană este util să facem distincție între:

a) comunicarea directă sau interactivă, care presupune contacte personale nemijlocite și interactive între ființele umane și care se bazează pe tehnici naturale: cuvântul, vocea, trupul, proxemica;

b) comunicarea indirectă sau interpusă este cea intermediată de mijloace și tehnici secundare și poate fi:

- scrisă și imprimată (presa scrisă, rapoartele, afișul, materiale publicitare);
- înregistrată (bandă magnetică, discul, filmul, discheta, CD-ul);
- prin fir (telefonul, telegraful, telexul, faxul, e-mail-ul, cablul);

- prin unde hertziene (radioul și televiziunea).

Comunicarea interpersonală are loc în interiorul unui context concret și specific, altul de fiecare dată. Contextul influențează atât ceea ce se comunică, cât și maniera în care se comunică.

#### **4. RELAȚIILE PUBLICE ȘI RELAȚIILE CU MASS-MEDIA**

Relațiile publice ale unei organizații privesc organizarea și administrarea sistemului complex de relații sociale, culturale, psihologice, administrative, politice, mediatice etc. în care instituția este prinsă ca într-un păienjeniș, pentru a-l face să lucreze pentru sine sau pentru a-l împiedica să lucreze împotriva sa.

Relațiile publice sunt responsabile de organizarea comunicării globale și instituționale a unei organizații. Ele concep strategia și politicile de comunicare, creează mesajele și evenimentele, aleg canalele de comunicare și selectează purtătorii de cuvânt.

Echilibrul și buna funcționare a unei instituții moderne depind de calitatea comunicării. Acest adevăr implică însă, asumarea tuturor responsabilităților legate de procesele complexe de comunicare, atât de către conducătorii diferitelor instituții, cât și de cei care au misiunea să medieze între aceste instituții și marele public: jurnaliștii.

În limbajul cotidian, la nivelul organizațiilor M.A.I., se face uneori confuzie între „relații publice” și „relații cu publicul”. Termenul al doilea se referă în mod precis la comunicarea directă a instituției cu publicul său imediat (cetățeni, clienți, debitori, invitați etc.) cu care vine în contact direct. De fapt, relațiile cu publicul reprezintă doar o componentă a relațiilor publice. Relațiile publice reprezintă o funcție managerială, care stabilește și menține legături reciproc benefice între o instituție, organizație și publicul de care depinde succesul sau insuccesul ei. Specialiștii în relații publice planifică și execută comunicarea pentru o organizație atât în interiorul ei, cât și în relațiile sale cu mediul înconjurător.

Pentru a realiza o comunicare bună cu mass-media, specialiștii în relații publice din Ministerul Administrației și Internelor trebuie să cunoască specificul sistemului mass-media și să se adapteze acestuia. Astfel, mesajul trebuie să fie adecvat suportului mediatic, iar stilul în care este elaborat trebuie să corespundă principiilor generale ale scriiturii jurnalistice.

Practicienii din acest domeniu trebuie să stabilească relații personale bune, bazate pe respect reciproc cu oamenii din mass-media. Ei trebuie să fie capabili să le furnizeze informații, idei, perspective inedite asupra unui subiect de actualitate. Totodată, ei trebuie să fie capabili să reziste presiunilor presei și să nu furnizeze informații neverificate, materiale care nu au fost discutate și aprobate de conducerea organizației sau opinii neacoperite de fapte.

## **5. ORGANIZAREA BIROULUI DE PRESĂ**

Biroul de presă este un departament din cadrul unei organizații, care are ca sarcină principală stabilirea și menținerea relațiilor de comunicare dintre instituție și mass-media.

În marile instituții, biroul de presă este o secție din cadrul departamentului de relații publice și este subordonat direct șefului acestui departament, care, la rândul său, se subordonează direct conducătorului instituției. În instituțiile mai mici în care nu există departament de relații publice, șeful biroului de presă va fi subordonat direct conducerii instituției.

Un accent deosebit trebuie pus pe selectarea membrilor birourilor de presă (din interior sau din exterior), pe aptitudinile indispensabile ale unui bun comunicator (sociabilitate, tact, memorie bună, prezență de spirit, intuiție, rapiditate în gândire și în luarea deciziilor, capacitate de analiză și sinteză, onestitate, corectitudine, abilități de comunicare scrisă și orală, putere de muncă și capacitate de a fi disponibil la orice oră), cât și pe cunoașterea și executarea sarcinilor de către membrii biroului de presă.



## 6. PURTĂTORUL DE CUVÂNT AL ORGANIZAȚIEI

În cadrul unui birou de presă, unul dintre membrii acestuia are, pe lângă sarcinile obișnuite, și un ansamblu de atribuții specifice și, implicit, o poziție aparte (cu o seama de calitate deosebite). Din diferite motive (lipsa de timp a conducătorului instituției, absența sa din localitate, starea sănătății în acel moment, absența unor abilități de comunicare orală sau chiar frica față de presă), instituțiile au desemnat una sau mai multe persoane care să îl reprezinte pe liderul instituției în relația cu presa. Această funcție este cunoscută sub numele de **purtător de cuvânt**.

Purtătorul de cuvânt se subordonează direct conducătorului organizației și șefului biroului de presă (în realitate nu se respectă întotdeauna). El este o persoană publică, ce va fi urmărit în tot ceea ce spune și face, cu interes sporit de către ziariști și de audiențe. El reprezintă în orice moment instituția, fiind adeseori identificat cu aceasta. Trebuie să fie conștient de faptul că indiferent unde se află în unitate sau în loc public, tot ceea ce declară va fi considerat un punct de vedere oficial al organizației. Când lucrezi cu mass-media, orice greșală pe care o comiți poate deveni oricând publică.

## 7. MIJLOACE DE COMUNICARE CU PRESA

Având în vedere Legea nr. 218/2002 privind organizarea și funcționarea poliției, dar mai ales Legea nr. 360/2002 privind statutul polițistului respectiv art. 42 al. 1 lit. c, conform ultimului act normativ citat, printre altele, polițistul este obligat să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal, potrivit competențelor legale stabilite.

Și în Normele Metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind accesul la informațiile de interes public se prevede că structurile sau persoanele responsabile de relațiile cu presa au, printre altele, și următoarele atribuțiuni:

- să furnizeze ziariștilor prompt și complet orice informație de interes public care privește activitatea instituției sau autorității publice pe care le reprezintă;

- să informeze în timp util și să asigure accesul ziaristilor la activitățile și acțiunile de interes public organizate de instituție;
- să asigure periodic sau de fiecare dată când activitatea instituției prezintă un interes public imediat, difuzarea de comunicate, informări de presă, organizarea de conferințe de presă, interviuri sau briefingu-uri;
- să difuzeze ziaristilor dosare de presă legate de evenimente sau activități ale instituției sau autorității publice.

Pentru a se achita de obligațiile și atribuțiile mai sus arătate, cât și pentru a realiza comunicarea, în general, și comunicarea cu presa, în special, organizațiile Ministerului Administrației și Internelor utilizează următoarele tehnici și instrumente de comunicare:

- Comunicatul de presă;
- Dosarul de presă;
- Conferința de presă;
- Revista presei;
- Călătorii de presă;
- Alte modalități (interviul);
- Comunicarea cu presa pe timpul crizei;

## **8. RELAȚIILE UNITĂȚILOR MINISTERULUI ADMINISTRAȚIEI ȘI INTERNELOR CU PRESA ȘI FORMAREA OPINIEI PUBLICE**

### **a) Relațiile unităților Ministerului Administrației și Internelor cu presa și formarea opiniei publice.**

Libera circulație a ideilor este un drept fundamental al omului, înscris în Declarația universală a drepturilor omului. Fiecare dintre noi are deci, posibilitatea să comunice oricui ceea ce dorește și gândește, fără ca un organ al statului, organizație sau persoană privată să-l poată împiedica.

Modalitatea prin care un cetățean poate să își realizeze acest drept, îl privește (fie prin expunere orală, fie prin scrisori, fie prin folosirea mijloacelor de informare în masă – presă scrisă, radio sau televiziune).

Se poate spune că presa reprezintă o mediere între sursă, respectiv cetățean și marea masă a receptorilor.

În epoca modernă, impactul pe care îl are presa asupra opiniei publice este formidabil. Mass-media poate influența nu numai o decizie politică, dar, în anumite condiții, poate manipula mase mari de oameni, cu repercusiuni serioase asupra stabilității și toleranței sociale, dar și asupra conștiinței individuale.

Datorită presei am învățat astăzi să privim lumea, global, plecând de la buletinele meteo transmise prin satelit și terminând cu războaie în direct.

Informația transmisă spre difuzare presei, indiferent sub ce formă se prezintă, are valoare de document. Orice neadevăr, insultă ori calomnie pot avea efecte imediate, a doua zi sau chiar peste un secol.

Toate documentele remise spre publicare presei trebuie întocmite în termeni clari și bine folosiți; orice dezmințire ulterioară, chiar dacă este reparatorie, are o valoare diminuantă, deoarece nu există certitudinea ca toate persoanele care au citit mesajul inițial, au citit și erata.

Scopul declarat al presei este acela de a informa opinia publică. „Puterea” se teme de presă fiindcă ea modelează opinia publică. Presa s-a bazat și se bazează în continuare pe informație și pe traseul pe care aceasta îl are, precum și pe puterea adevărului.

Nu există ceva mai înalt în ordinea morală și nimic care să se poată opune acestei forțe eterne.

Cu toate acestea și presa la rândul ei este o putere, respectiv a patra din stat, o contraputere a puterii politice, dar este și singura putere fără contraputere.

Informarea operativă a publicului și formarea opiniei publice, favorabilă activității unităților Ministerului Administrației și Internelor, este o sursă majoră a muncii de prevenire, o formă dintre cele mai căutate de a genera relații cu publicul la inițiativa managerului.

Pentru a fi eficient în acțiunea de informare a opiniei publice, managerul trebuie să-și elaboreze propria strategie, având în vedere câteva principii:

- scopul informării este de a aduce în fața opiniei publice acele aspecte relevante privind dinamica stării infracționale, urmărindu-se sensibilizarea factorilor de decizie ori a publicului larg, cu privire la necesitatea luării unor măsuri de ordin legislativ ori administrativ pentru stoparea ori reducerea săvârșirii unor astfel de fapte;

- finalitatea informării trebuie să fie crearea unui curent de opinie favorabil unităților M.A.I., astfel ca publicul larg să identifice munca de management cu o muncă profilactică în domeniul social;

- informațiile pe care le remitem pentru a fi publicate trebuie să fie accesibile publicului, să nu constituie secrete de serviciu și să nu urmărească șicanarea ori compromiterea unor persoane nevinovate;

Pe primul plan de importanță se află nu atât cantitatea de informație, cât calitatea ei, posibilitatea ca acesta să fie înțeleasă de oameni, să fie în legătură cu problemele concrete, particulare în care oamenii sunt interesați ori este nevoie să se intervină pentru corectarea sau canalizarea conduitei lor. Folosirea pentru exemplificare a unor cazuri concrete, cunoscute de oameni, va da un pronunțat caracter afectiv, eficientă pentru acțiunea poliției de formare a opiniei publice. În acțiunile de informare a opiniei publice și de formare a acesteia nu vor fi neglijați nici factorii psihologici ca: emoțiile, sentimentele, dorințele, deoarece aceștia contribuie la mobilizarea oamenilor, la formarea opiniilor sănătoase ale acestora și la transformarea lor în norme de viață civilizată.

Influența unităților acestui minister poate fi mare, pe măsură ce respectiva informație este însușită de oameni. Informația devine ea însăși o mentalitate, iar dintr-o acțiune exterioară se transforma într-o acțiune interioară. Reușita va depinde foarte mult de apropierea față de oameni, de încrederea acestora în unitățile ministrului. Neglijența formării opiniei publice favorizează apariția

unor fenomene negative, care pot merge până la pierderea încrederii publicului în unitățile Ministerului Administrației și Internelor.

Mijloacele la care pot apela unitățile ministerului pentru informarea opiniei publice sunt numeroase și variate. Ele pot fi următoarele:

- la sediul poliției se pot amenaja panouri, fotomontaje, pliante;
- în exteriorul unităților se pot organiza adunări publice, dezbateri etc.

Dar modalitatea cea mai eficientă de informare a opiniei publice rămâne, totuși, presa, care poate fi scrisă sau audiovizuală.

Așa cum se prevede la art. 31 din Constituția României, din 1991\*, dreptul persoanei de a avea acces la orice informație de interes public nu poate fi îngădit. Autoritățile publice, potrivit competențelor ce le revin, sunt obligate să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal.

Dar dreptul la informație nu trebuie să prejudicieze măsurile de protecție a tinerilor sau siguranța națională.

Orice manager poate fi pus în situația să dea informații presei. Există, totuși, o serie de reglementări interne care stabilesc cu precizie care sunt unitățile ministerului sau persoanele abilitate care să țină legătura cu aceste mijloace de informare în masă.

Astfel, persoanele autorizate să țină legătura cu organele de presă și să le furnizeze date sunt șefii (comandanții) eşaloanelor respective, cadrelor din compartimentele de presă sau alte cadre anume desemnate în acest scop.\*\*

Reprezentanții acreditați ai publicațiilor civile se pot documenta despre activitățile desfășurate de poliție sub directă îndrumare a cadrelor din compartimentele de presă sau a altor cadre anume desemnate în acest scop.

---

\* Constituția României - 1991 pag. 14

\*\* Managementul Organizational – Domeniul Ordinii Publice

Tot în ideea informării opiniei publice, ziaristii de la organele de presă centrale ale Ministerului Administrației și Internelor, precum și cei care realizează articole, emisiuni sau materiale pentru presa civilă ori pentru posturile de radio și televiziune, au acces la datele din buletinele de evenimente și se pot documenta fără restricții. Aceștia au însă obligația de a informa șefii unde realizează documentarea, despre conținutul materialelor ce urmează a fi realizate.

Concluzionând, putem afirma că, în cadrul activităților de formarea a opiniei publice și de informare a publicului, unitățile M.A.I. trebuie să stabilească relații de colaborare cu toate instituțiile specializate în difuzarea informației. Aceste relații trebuie să aibă la bază respectul reciproc, dorința sinceră de a aduce la cunoștința opiniei publice fapte relevante din activitatea unităților Ministerului Administrației și Internelor, dar și neajunsuri ori neîmpliniri, toate în ideea de a cultiva la cetățeni respectul față de lege, față de adevăratele valori morale.

În anul 2001 a fost promulgată Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, iar pentru o aplicare unitară s-au emis Normele Metodologice. Astfel, s-a stabilit că aplicarea Legii nr. 544/2001 se face respectând principiile: transparenței, unității, autonomiei și flexibilității.

Am făcut această precizare din cauză că principiul „autonomiei” are legătură cu tema noastră și conform căreia fiecare autoritate sau instituție publică va elabora propriul regulament de organizare și funcționare a compartimentelor de informare și relații publice, în conformitate cu prevederile legii și ale prezentelor norme metodologice (art.2, lit. c).

Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a organiza compartimente specializate de informare și relații publice sau de a desemna persoane cu atribuții în acest domeniu. Atribuțiile, organizarea și funcționarea compartimentelor de relații publice se stabilesc în baza legii și a dispozițiilor normelor metodologice, prin regulamentul de organizare și funcționare autorității sau instituției publice respective.

## PARTEA a V-a

### MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Căderea unor fonduri sau jocuri piramidale, falimente sau lipsa de lichiditate a unor bănci, prăbușiri de avioane, inundații catastrofale, incendii, poluări ale unor ape, manifestații cu forme violente, atacuri și asasinat asupra unor personalități, epidemii succesive, scandalul diplomelor false sau al înscrierii la licee etc.

Iată numai câteva exemple, dintre sute de cazuri trăite de societatea românească, care arată că această perioadă este una zguduită de numeroase crize. În zilele noastre, criza (*economiei, culturii, valorilor, învățământului, societății etc.*) a devenit o stare cotidiană, iar cuvântul a intrat în vocabularul curent al conducătorilor de instituții, al jurnaliștilor și al publicului larg.

Prezența aproape continuă a crizelor, plasate în cele mai diferite instituții, precum și nevoia de a le înțelege, a le anticipa sau de a le controla au făcut ca tot mai mulți lideri, conducători de întreprinderi, specialiști în management și practicieni ai relațiilor publice, să se preocupe de „gestiunea crizelor”, „managementul crizelor”, „comunicarea de criză” etc. Totuși, experiența de zi cu zi din România ne arată că foarte puțini sunt aceia care dețin competențele, experiența și logistica necesare preîntâmpinării și controlării eficiente a unei crize.

Orice organizație se poate confrunta cu o situație de criză, în măsură să pună în pericol funcționarea ei normală și reputația de care se bucură într-o anumită comunitate. Unele crize sunt previzibile și pot fi prevenite, altele nu pot fi bănuite și nu pot fi anticipate în mod corect. Experiența a arătat că, în ciuda tuturor precauțiilor (*de ordin tehnic, economic, financiar, educativ etc.*) luate pentru stoparea sau controlarea unei crize, ea poate scăpa de sub control și poate lua amploare. În aceste condiții, criza poate

aduce prejudicii grave organizației dacă nu este gestionată corect din toate punctele de vedere, inclusiv din punct de vedere al comunicării. Altfel spus, o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze și chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului.

În general, se consideră că o criză afectează profund imaginea unei organizații. De obicei, imaginea de marcă se construiește în perioadele de normalitate, când se conturează ansamblul de valori și reprezentări prin care publicul percepe organizația respectivă. În timpul crizei se impun alte reprezentări și „simboluri” și se fixează „clișee”, care vor rămâne mult timp asociate cu imaginea acelei organizații. De aceea, conducerea organizației, împreună cu departamentul de relații publice trebuie să se pregătească din timp pentru a face față unor situații neașteptate sau anormale. Gestiunea crizei nu se poate improviza: dimpotrivă, ea se întemeiază pe evaluarea corectă a circumstanțelor și pe stăpânirea unor strategii adecvate de răspuns, strategii pregătite și chiar experimentate cu mult timp înainte de declanșarea crizei.

## 1. DEFINIȚII ȘI TIPOLOGII ALE CRIZEI

### 1.1. Definiții

**Crizele** sunt fenomene complexe care pot afecta fie întregul ansamblu social, fie anumite sectoare ale acestuia (*viața economică, sistemul politic, relațiile internaționale, sistemele financiar-bancare, structura socială, instituțiile de învățământ și cultura etc.*).

Cercetările consacrate crizei se pot grupa în trei categorii:

1. **perspectiva psihologică** (*interesată de studierea cazurilor clinice*),

2. **perspectiva economico-politică** (*preocupată de identificarea caracteristicilor structurale ale crizelor și de definirea unor tehnici de gestiune a acestora*) și

3. **perspectiva sociologică** (*dominată de cercetările consacrate reacțiilor colective în situații de dezastru*).

▪ În Dicționarul de sociologie coordonat de C. ZAMFIR și L. VLĂSCEANU, criza este definită ca: „**o perioadă în dinamica**



**unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare.**

▪ Un alt dicționar, coordonat de Raymond Moudon, prezintă criza ca fiind: **acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup [...] sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă și cu rezolvare nesigură** (R. Boudon și colab., 1996).

▪ Din **perspectivă psihologică**, crizele pot fi momente ale vieții care: *se înscriu în evoluția normală a ființei umane, corespunzând unor stadii sau faze ale dezvoltării sale genetice;*

▪ În **lucrările consacrate managementului crizei** se consideră că aceasta apare atunci când: *„întregul sistemul este afectat, în așa fel încât existența sa fizică și valorile de bază ale membrilor sistemului sunt amenințate într-o asemenea măsură, încât indivizii sunt obligați fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori”* (T.C. Pauchant, I. Mitroff, 1992).

▪ Din **această perspectivă managerială**, criza este rezultatul amenințărilor din mediu corelate cu slăbiciunile organizației; ea apare atunci când amenințărilor din mediu interacționează cu slăbiciunile din interiorul organizației (W.G.Engelhoff, F. Sen, 1992).

▪ În **cercetările, dezbaterile și practicile recente din domeniul relațiilor publice – situațiile de criză sau de pre-criză** – sunt definite ca: *fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații și ca momente de blocare sau de proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație și publicul ei intern sau extern.*

În consecință, crizele apar ca fenomene ce pot aduce daune unei organizații, atât în planul pierderilor materiale, cât și în cel al prestigiului social, prin deteriorarea imaginii (reputației) publice. În acest context, programele de răspuns la criză, gândite și aplicate, trebuie să se bazeze pe diferite strategii de comunicare, în măsură

să influențeze publicul și să schimbe modul în care acesta interpretează acea criză.

▪ Într-o lucrare de referință în bibliografia de relații publice, criza este definită ca fiind: „*un eveniment major, impredictibil, care poate conduce la efecte negative; acestea pot afecta organizația în ansamblul ei sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, starea financiară și reputația acesteia*”.

▪ Din perspectiva acestor autori, criza apare, deci, ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obișnuită a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea, este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialiști bine antrenați (celula de criză) și o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză).

## 1.2. Tipologia crizelor

În lucrările consacrate managementului crizei, o atenție deosebită este acordată tipologiei crizelor, descompunerii lor în etape specifice și pe această bază, identificării unor strategii adecvate de gestionare a lor.

### **Crizele sunt clasificate după:**

- a) **cauze** (ele sunt datorate unor factori interni sau externi; conjuncturali, imediați ori structurali);
- b) **derularea în timp** (bruste sau lente);
- c) **amploare** (superficiale sau profunde);
- d) **nivelul la care acționează** (operaționale – afectează activitatea curentă; strategice – afectează elaborarea strategiilor; identitare – afectează identitatea organizației);
- e) **consecințe** (afectează personalul, clienții, partenerii, opinia publică etc.).

**D. Newsom, A. Scott, J.V. Turk** consideră că, din punct de vedere fizic, crizele pot fi **violente** sau **non-violente**. Ambele familii de crize pot fi împărțite în trei subgrupe:

- create de natură;

- rezultate în urma unei acțiuni intenționate;
- rezultate în urma unor acte neintenționate.

**Exemplu:** cutremurele, incendiile declanșate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, produse de natură, pe când epidemiile, invaziile de insecte, seceta etc. sunt crize non-violente, ce au ca factor declanșator tot natura.

Actele teroriste ori intoxicațiile generate de falsificarea unor produse reprezintă crize violente, create prin acțiuni intenționate. Tot acțiuni intenționate sunt și amenințările cu atentate ori răspândirea de zvonuri creatoare de panică, însă ele reprezintă crize non-violente.

Exploziile, accidentele, incendiile reprezintă crize violente, apărute în urma unor acțiuni neintenționate, în schimb eșecurile în afaceri, blocarea producției, preluările forțate de companii constituie crize non-violente neintenționate (D. Newsom și colab., 1993).

**J.P. Rossart** propune o altă tipologie a crizelor:

- interne
- externe

➤ **Crizele interne** au fie un *caracter revendicativ* (exprimă solicitări referitoare la condițiile de lucru, salarii, securitatea locului de muncă, ameliorarea pregătirii profesionale, restructurarea etc.), fie un *caracter distructiv* (erori umane care duc la risipă, pagube, tensiuni, accidente etc.);

➤ **Crizele externe** se pot datora unor *factori naturali* (catastrofe) sau unor *factori umani* (vandalism, agresiuni, terorism).

În același timp, crizele *cauzate de factori externi* pot afecta mediul (prin intervenția omului: poluări industriale, infectarea apei potabile, ploile acide; prin fenomene naturale: incendii, uragane, cutremure, inundații), bunăstarea publicului (siguranța alimentară, sănătatea, siguranța locului de muncă), situația economiei (greve, falimente, preluări), viața socială (terorism, accidente aviatice, feroviare sau rutiere, revolte etc.), viața publică (prăbușiri de guverne, conflicte internaționale, schimbări legislative).

**Timothy Coombs** folosește o grilă de clasificare bazată pe două axe:

- *intern - extern;*
- *intenționat – neintenționat.*

El determină astfel *patru tipuri de crize*, care se exclud reciproc:

a) **accidentele**, care sunt neintenționate și apar în cadrul activităților organizației (defecțiuni ale instalațiilor, accidentări ale lucrătorilor, dezastre naturale); spre exemplu, accidentul aviatic de la Balotești, inundațiile, incendiile din pădurile montane etc.;

b) **greșelile**, care sunt acțiuni neintenționate ale organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, manipulări, ezitări); spre exemplu, declarațiile neatente ale liderilor politici sau neglijențele din instituțiile școlare, militare, universitare etc.;

c) **transgresiunile**, care sunt acțiuni intenționate, comise de organizații, care în mod conștient încalcă reguli de comportament anterior asumate (ascunderea unor informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea legilor); spre exemplu, scandalurile SAFI și FNI sau cel al diplomelor false;

d) **terorismul**, care se referă la acțiuni intenționate, realizate de actori externi, cu scopul de a afecta în mod direct o anumită organizație (prin afectarea angajaților sau a clienților) sau în mod indirect (prin reducerea vânzărilor, tulburarea procesului de producție), spre exemplu, asasinarea liderului sindical de la TEPRO IAȘI).

### **1.3. Etapele evoluției unei crize**

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe etape:

a) **Pregătirea crizei** (prodromal period): etapă de avertizare, în care identificarea potențialului de criză al unor evenimente poate conduce la luarea unor măsuri de preîntâmpinare sau chiar anulare a crizei. După ce avertismentele au trecut și nu au existat acțiuni de oprire a crizei sau aceste acțiuni s-au dovedit ineficiente, începe perioada de criză acută.

b) **Criza acută** (acute crisis): acesta este momentul care identifică o criză. Dacă etapa de pregătire a condus la elaborarea unor planuri de criză, atunci organizația poate avea un anumit control asupra momentului și modului în care criza va izbucni, în cazul în care nu poate avea control asupra crizei, ea poate încerca să controleze când și cum vor fi distribuite informațiile referitoare la acest eveniment. Acest lucru este deosebit de important, deoarece, începând din acest moment, publicul și presa devin conștiente de existența crizei și țin organizația sub o strictă supraveghere;

c) **Faza cronică a crizei** (chronic crisis): poate lua mai mult sau mai puțin timp; ea poate conține anchete ale diferitelor instanțe de control, dezbateri publice, acțiuni de disculpare și încercări de recâștigare a încrederii opiniei publice. Este o etapă de reacție, în care au loc autoanalize și eforturi de refacere a organizației și a imaginii ei publice.

d) **Terminarea crizei** (crisis resolution): scopul acțiunilor de gestiune a crizei trebuie să fie atingerea cât mai rapidă a acestei faze; dacă etapa de pregătire a crizei este bine exploatată, atunci criza se află sub control și organizația ajunge repede în faza de terminare a crizei. În alte situații acest lucru ia mai mult timp, iar întoarcerea la normalitate este mai dureroasă și costisitoare. S.Fink avertizează că, datorită caracterului ciclic al crizelor, etapa de terminare poate să devină etapa de pregătire a unei noi crize. De aceea, în aceste momente este important ca liderii organizației să evalueze comportamentul din timpul crizei, să tragă toate învățămintele necesare și să pregătească planuri de management al crizei.

Într-o lucrare de sinteză, Timothy W. Coombs (1999) propune următorul sistem de periodizare:

**Prima etapă** cuprinde:

a) **detectarea semnalelor crizei** (signal detection): majoritatea crizelor își semnalează în diverse feluri apropierea: de aceea, specialiștii în managementul crizelor trebuie să dezvolte un sistem de detectare și identificarea a acestor semnale, apoi să colecteze informații în legătură cu semnalele respective și să analizeze aceste informații;

b) **prevenirea crizei** (prevention): după autorul amintit, măsurile de prevenire a unei crize se împart în trei categorii:

1. **managementul problemelor** (*issue management*): acest tip de acțiune are ca scop controlarea unei probleme și evitarea transformării ei într-o criză;
2. **evitarea riscurilor** (*risk aversion*): aceste acțiuni se referă la măsurile care trebuie luate pentru a se elimina sau reduce nivelurile de risc;
3. **construirea relațiilor** (*relationship building*), aceste activități vizează implicarea mai multor unități ale organizației, în special a departamentului de relații publice, în crearea de relații pozitive cu publicul implicate. Cheia succesului în această operație este comunicarea deschisă, sinceră, prin schimburile de informații și opinii, prin efortul comun de a căuta soluții pentru rezolvarea crizei.

c) **pregătirea crizei** (*crisis preparation*): în această fază este necesar să fie identificate elementele vulnerabile ale crizei respective, să fie creată celula de criză, să fie ales un purtător de cuvânt, să se elaboreze un Plan de Management al Crizei, să fie structurat un Plan de Comunicare de Criză etc.

**2. Etapa de criză** (crisis event): etapa începe atunci când un eveniment-declanșator marchează începutul crizei; în această etapă specialiștii în managementul crizei trebuie să aplice programele de gestiune a crizei și în special cele de comunicare de criză cu publicul implicat;

**Această etapă implică trei faze:**

1. **recunoașterea crizei** (*crisis recognition*): în aceste momente, membrii organizației trebuie să accepte faptul că se confruntă cu o criză și să adopte un comportament adecvat; recunoașterea crizei implică analiza modului în care opinia publică, presa, membrii organizației au etichetat criza (cum a fost ea prezentată publicului intern și publicului extern) și colectarea informațiilor legate de criză;

2. **stăpânirea crizei** (*crisis containment*): această perioadă este dominată de măsurile luate pentru a se răspunde crizei; în planul comunicării este deosebit de important ca aceste răspunsuri (în special cele inițiale) să fie explicate diverselor categorii de public;

3. **reluarea afacerilor** (*business resumption*): această perioadă implică acțiunile prin care organizația arată că a depășit criza și își reîncepe viața în ritmul normal de activitate;

4. **Etapa de post-criză** (*post-crisis*): acțiunile din această etapă permit verificarea faptului că, în mod real, criza a luat sfârșit, verificarea modului în care publicul implicat a perceput criza și comportamentul organizației în timpul crizei, pregătirea organizației pentru a face față cu succes unei alte crize; în aceste momente se evaluează managementul crizei, se trag concluziile, se continuă comunicarea cu publicul implicat și se efectuează monitorizarea acțiunilor de post-criză.

## 2. MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

Nu există rețete-miracol pentru stăpânirea unei situații de criză.

Managementul corect al crizei reprezintă „o colecție de măsuri, pregătite din timp, care permit organizației să coordoneze și să controleze orice urgențe”, astfel:

- managementul eficient al crizei permite unei organizații să-și maximalizeze șansele și să reducă pericolele cu care se confruntă;

- managementul crizelor reprezintă un set de factori concepuți pentru a combate crizele și a reduce daunele produse de crize. Altfel spus, managementul crizelor încearcă să prevină sau să reducă efectele negative ale crizelor și să protejeze organizația, publicul implicat și domeniul respectiv de pagubele posibile;

- managementul crizei este un proces de planificare strategică, având scopul de a elimina o parte din riscul și nesiguranța datorate evenimentelor negative și care permite astfel organizației să aibă sub control evoluția sa.

Managementul situațiilor de criză este un domeniu care a cunoscut, în ultimii ani, o dezvoltare rapidă, atât în sfera aplicațiilor practice, cât și în aceea a cercetării.

Există numeroase texte cu caracter aplicativ, cuprinzând un repertoriu amplu de indicații referitoare la tehnicile de pregătire pentru situațiile de criză, la persoanele care trebuie implicate în aceste activități, la strategiile necesare, la etapele și formele de aplicare, și, în mod firesc, la tacticile de comunicare ce pot fi folosite atât în interiorul, cât și în afara organizației.

***Controlarea unor asemenea evenimente se bazează pe elaborarea unui Plan de Management al Crizei (PMC).*** Acesta cuprinde o listă completă de proceduri care trebuie aplicate în toate sectoarele asupra cărora ar putea acționa efectele diferitelor crize. Un asemenea plan reprezintă un instrument de lucru esențial deoarece:

a) crizele sunt evenimente care se desfășoară sub presiunea timpului și în care răspunsurile rapide sunt vitale. Un PMC contribuie la reducerea timpului de răspuns prin oferirea informațiilor de context necesare, prin identificarea responsabilităților și prin atribuirea de sarcini specifice unor persoane bine identificate.

b) pe lângă factorul viteză, PMC creează un sistem de răspunsuri organizate și eficiente. PMC oferă un sistem care poate salva vieți, poate reduce expunerea unei organizații la factorii de risc și poate permite ca acțiunile de remediere să fie luate fără alte analize în amănunțime.

***Managementul eficient al crizei include, ca o componentă esențială, comunicarea de criză.*** Aceasta nu numai că poate să ușureze situația de criză, dar poate să aducă organizației o reputație mai bună decât aceea de care beneficia înainte de criză. Comunicarea de criză reprezintă comunicarea dintre organizație și publicul său înainte, în timpul și după evenimentele negative. Această comunicare este astfel proiectată încât să reducă elementele periculoase care ar putea afecta imaginea organizației.



## 2.1. Comunicarea de criză

Domeniul comunicării de criză implică numeroase activități cu conținut strategic și tactic. Comunicarea de criză implică patru mari tipuri de activități:

1. **evaluarea riscurilor;**
2. **planificarea comunicării de criză;**
3. **răspunsul;**
4. **refacerea organizației.**

## 2.2. Evaluarea riscurilor

Această activitate se bazează pe identificarea diferitelor amenințări existente în mediul în care operează organizația. În acest scop, se poate face apel la consultanți din cadrul unor firme specializate sau la specialiștii organizației, care se constituie într-o echipă de planificare a crizei.

Planul include o *listă foarte bogată, de la impactul condițiilor climaterice la cel al frământărilor politice, de la accidentele de muncă posibile, la reacțiile diverselor organizații religioase sau civice, de la acțiunile unor grupuri răuvoitoare, la erorile proprii de concepere sau producție etc.*

În acest scop, *va fi formată o echipă de planificare, alcătuită din conducerea organizației, șeful departamentului de relații publice și conducătorii altor departamente (care ar putea fi implicate în criză) din cadrul organizației, cum ar fi: directorul tehnic, responsabilul de resurse umane, juristul, responsabilul cu securitatea organizației etc.* Aceștia vor identifica posibilele dezastre sau conflicte cu care s-ar putea confrunta organizația. De asemenea, ei vor analiza crizele prin care a mai trecut organizația și vor încerca să-și imagineze lucrurile cele mai rele pe care le-ar putea suferi aceasta.

**S. Fink** a elaborat o diagramă a crizelor bazată pe două axe:

- *valoarea impactului crizei (crisis impact value)* și
- *factorul de probabilitate a crizei (crisis probability factor).*

**Pe prima axă**, amploarea crizei este determinată cu ajutorul a **cinci întrebări**:

1. Dacă o criză riscă să crească în intensitate, cât de mare este această intensitate și cât de repede se poate produce creșterea?

2. În ce măsură va intra criza în sfera de interes a publicului implicat?

3. În ce măsură va modifica criza activitățile normale ale organizației?

4. În ce măsură este organizația vinovată de declanșarea crizei?

5. În ce măsură este afectată organizația de respectiva criză?

**Pe a doua axă**, probabilitatea crizei este determinată pe o scară de la 0 la 10, în care 0 reprezintă probabilitatea zero de ivire a unei crize, iar 10 certitudinea apariției unei crize. Cele două axe, împărțite fiecare în zece unități, formează prin intersectarea lor un „barometru al crizelor”.

### **2.3. Planificarea comunicării de criză**

*A doua etapă, poate cea mai importantă este dominată de activitățile privind elaborarea unui Plan de Comunicare de Criză (PCC).*

Pentru un management eficient al crizei este nevoie să se întocmească, încă din perioadele de calm, un plan de comunicare de criză. Acesta este realizat de specialiștii în relații publice – care, conform tuturor autorilor din domeniul managementului crizei, trebuie să fie implicați în toate etapele și în toate evenimentele asociate unei crize.

PCC are, de obicei, forma unui dosar cu instrucțiuni. El trebuie să fie astfel organizat încât relaționiștii să poată găsi cu ușurință secțiunile specifice. De asemenea, el trebuie să reziste la situațiile neprevăzute ale unor crize – de aceea nu se recomandă păstrarea lui exclusiv pe calculator, în condițiile în care acesta ar putea fi afectat de incendii, cutremure sau chiar simple întreruperi de curent.

Planul de Comunicare de Criză vizează aceleași publicuri ale unei organizații care sunt vizate și de campaniile de comunicare obișnuite. O organizație trebuie să aibă mai multe PCC, adaptate diferitelor tipuri de crize inventariate. Un PCC pentru un incendiu este diferit de cel pentru un produs de proastă calitate: tipurile de public sunt/pot fi diferite, mass-media vizate sunt/pot fi diferite, mesajele transmise sunt/pot fi diferite. Aceste planuri facilitează comunicarea cu diversele tipuri de public. Totuși, ele nu sunt încă formule magice care asigură un succes sigur, ci doar un ghid de acțiune, flexibil, care organizează acțiunile și formele de comunicare.

**După K. Fearn-Banks un asemenea plan trebuie să cuprindă:**

#### **Coperta**

Aceasta conține titlul planului și data la care a fost elaborat sau revăzut. Pe copertă se precizează faptul că documentul este de uz intern (confidențial) și că nu este permisă multiplicarea sau difuzarea lui neautorizată.

#### **Introducerea**

Acest document trebuie scris de unul dintre liderii organizației. El subliniază importanța PCC, relevă rezultatele estimate și atrage atenția asupra obligativității respectării prevederilor planului.

#### **Scopuri și obiective**

Ele exprimă principiile de acțiune ale organizației în situații de criză și politicile prin care aceste principii urmează să fie atinse. De asemenea, pot fi precizate acele informații sau politici care, din motive ce variază de la o organizație la alta, nu pot fi făcute publice.

#### **Componența celulei de criză**

Acest document cuprinde numele membrilor celulei, aria lor de competență, misiunea lor în cadrul celulei, adresele și numerele

de telefoane. La această listă se mai poate adăuga o alta, cuprinzând consultanții sau specialiștii externi la care se poate face apel. **Celula de criză** este un grup transversal și funcțional, care cuprinde acele persoane desemnate să aibă de a face cu orice fel de criză.

Ea are **trei** mari **sarcini**:

a) să conceapă un Plan de Management al Crizelor. Acest lucru se realizează după ce au fost stabilite, prin diferite metode de cercetare, aspectele vulnerabile ale organizației. PMC trebuie să anticipeze și răspundă la majoritatea tipurilor de crize cu care s-ar putea confrunta organizația respectivă;

b) să aplice acest plan. Aplicarea PMC, se face întâi în simulările de crize și apoi în confruntarea cu crizele reale;

c) să reacționeze eficient la problemele neanticipate și neincluse în PMC. Nici un plan nu poate anticipa toate detaliile unei crize, de aceea, celula de criză trebuie să fie capabilă să ofere soluții pentru acele probleme care nu au fost prevăzute în PMC, dar care pot interveni oricând într-o criză reală.

Celula de criză este condusă de un manager al crizei (de obicei directorul departamentului de relații publice), care colaborează cu conducerea organizației, coordonează munca celorlalți membri ai echipei și ia deciziile, concepe, schițează și verifică textele ce trebuie transmise. Celula de criză mai cuprinde un adjunct al managerului, un coordonator al centrului de control al crizei, alți specialiști în relații publice cu diverse responsabilități. Evident, componența acestei echipe va fi diferită de la eveniment la eveniment. Pe lângă persoanele menționate mai sus, în funcție de natura crizei, vor putea fi incluși directorul tehnic, șeful departamentului financiar, responsabilul cu resursele umane, șeful departamentului marketing, juristul și alți specialiști cu competențe în sfera de acțiune a crizei. Lista respectivă cuprinde și sarcinile fiecărui membru al echipei pe timpul crizei (pe perioada de criză, membrii acestei echipe vor fi degrevați de responsabilitățile curente).

*Managementul crizelor este o activitate de grup*, în care se iau în colectiv decizii cruciale. De aceea, cunoștințele, abilitățile și trăsăturile de caracter ale membrilor celulei de criză trebuie să

corespundă acestor responsabilități. Alegerea membrilor celulei de criză se va face în funcție de sarcinile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească:

a) să acționeze ca o echipă pentru a facilita atingerea obiectivelor celulei de criză;

b) să conceapă și aplice PMC, pentru a facilita adoptarea unor răspunsuri organizaționale eficiente;

c) să adopte în colectiv deciziile necesare rezolvării eficiente a problemelor cu care se confruntă celula de criză;

d) să asculte părerile celorlalți pentru a colecta cât mai multe informații despre criză.

#### **Declarațiile**

Membrii celulei de criză și conducerea organizației semnează de luare de cunoștință și se angajează că vor respecta prevederile planurilor de management al crizei și de comunicare de criză. Acest fapt sporește responsabilitatea echipei și a conducerii organizației față de prevederile acestor planuri.

#### **Calendarul simulării crizelor**

Acțiunile și tehnicile prevăzute pentru crizele cele mai probabile trebuie să fie simulate cel puțin o dată pe an, dacă nu și mai des. Chiar dacă în timpul unei crize reale pot apărea unele căi de acțiune diferite, aceste simulări permit verificarea pregătirii celulei de criză și capacitatea de reacție a celorlalți membri ai organizației.

#### **Lista publicului implicat**

Acest document cuprinde publicul intern și extern cu care trebuie să se comunice în timpul crizei (membrii Consiliului de Administrație, acționarii, partenerii financiari, investitorii, clienții, furnizorii, salariații, liderii comunității în care activează organizația, organizații de același profil, mass-media, sindicatele, oficialitățile guvernamentale etc.).

#### **Mijloacele de informare a publicului implicat**

Pentru a se asigura transmiterea eficientă a informațiilor este necesară pregătirea din timp a unui sistem specific de

informare, cu suporturile tehnice adecvate de transmitere, care trebuie puse la punct pentru fiecare tip de public (telefonul pentru membrii conducerii: ședințele sau afișajul pentru salariați: faxul, e-mail-ul sau telefonul pentru mass-media).

### **Purtătorul de cuvânt pe perioada crizei**

Persoana desemnată să aibă acest rol are misiunea de a gestiona consistența și acuratețea mesajelor pe care organizația le transmite către publicul ei. El trebuie să fie un bun comunicator, atât în interiorul organizației și al echipei cu care lucrează, cât și în relațiile cu jurnaliștii (ceea ce înseamnă capacitatea de a asculta și de a răspunde în mod adecvat). Purtătorul de cuvânt trebuie să fie ales cu mare grijă, deoarece pentru public el reprezintă organizația sau compania. El va face parte din echipa de criză și este bine să fie unul dintre membrii conducerii organizației, deoarece astfel va fi perceput ca o persoană care exprimă un punct de vedere oficial. De asemenea, trebuie să cunoască toate aspectele crizei, să înțeleagă toate implicațiile ei, să aibă responsabilitatea și autoritatea de a vorbi în numele organizației. El trebuie să apară ca o persoană rațională, preocupată de problemele organizației, sensibilă la grijile persoanelor afectate de criză, decisă să contribuie la rezolvarea situației create.

Este extrem de important ca pe timpul crizei să existe un singur purtător de cuvânt, care să exprime un punct de vedere unic. Acest lucru trebuie să fie cunoscut de ceilalți membri ai echipei de criză și ai organizației. În felul acesta se vor evita declarațiile contradictorii sau confuze venite din partea acestora, declarații care dau impresia că în interiorul organizației este haos și că evenimentele nu sunt stăpânite și monitorizate în mod coerent. Desigur, va fi ajutat de alți specialiști, care, în anumite situații, pot să-l înlocuiască pentru acțiuni de comunicare cu presa de mai mică importanță. Deoarece este „omul-cheie” în relațiile cu întreaga presă, este necesar ca el să posede cunoștințele și abilitățile necesare unei comunicări eficiente cu jurnaliștii. Purtătorul de cuvânt trebuie să aibă mai multe calități specifice, calități care corespund sarcinilor principale care îi revin în asemenea momente:

- trebuie să prezinte în mod accesibil informațiile despre criză. De aceea, el trebuie să aibă abilitatea de a vorbi pe înțelesul tuturor (de a evita jargonul) și de a înțelege așteptările jurnaliștilor sau ale publicului, astfel încât să își structureze răspunsurile conform acestora;

- trebuie să răspundă în mod convingător întrebărilor. De aceea, el trebuie să stăpânească toate datele crizei și să găsească repede informațiile cerute (o informație greșită sau incompletă poate agrava criza cu care se confruntă organizația prin crearea unei opinii publice negative); purtătorul de cuvânt trebuie să nu lase pauze mari între întrebare și răspuns, să evite reacțiile de tipul *no comment*, să nu intre în polemici cu jurnaliștii;

- trebuie să ofere o imagine convingătoare despre organizație, transmitând ideea că aceasta controlează situația și adoptă o atitudine plină de înțelegere pentru persoanele sau instituțiile afectate de criză; deci, el trebuie să cultive un stil care îmbină controlul și compasiunea, prin limbajul și atitudinea sa; el trebuie să arate bine la televizor, să aibă o voce plăcută și o dicție clară, să aibă o mimică și gesturi măsurate, care subliniază ideile, să fie comunicativ și să stârnească simpatia celorlalți;

- trebuie să controleze întrebările dificile: de aceea, el trebuie să fie capabil să identifice întrebările periculoase, să aibă tact și să știe cum să explice de ce anumite informații nu pot fi oferite spre publicare, să știe cum să ceară jurnaliștilor o clarificare asupra întrebării, să poată decide rapid care dintre elementele unei întrebări compuse din mai multe întrebări este mai important și în ce ordine trebuie abordate și dezvoltate celelalte elemente în răspuns, să știe cum să corecteze greșelile sau dezinformările care apar în presă etc.

### **Centrul de control al crizei**

Acesta este locul unde se va desfășura activitatea echipei de management al crizei. Acest centru este format din cel puțin două încăperi, una suficient de mare pentru a putea fi oricând transformată în sală pentru conferințele de presă și una destinată

muncii celulei de criză și, dacă este cazul, interviurilor individuale solicitate de ziariști. Aceste încăperi trebuie să fie bine dotate și operaționale. Ele trebuie să conțină suficiente mese și scaune, copiator, telefoane directe, faxuri, aparatură video și audio, calculatoare cuplate la rețea, hărți, cărți de telefoane, bloc-notes-uri, papetărie (pixuri, creioane, hârtie etc.). În plus, aici trebuie să se afle dosarele de presă actualizate, conținând materiale documentare despre organizație, fotografii din diversele ei sectoare sau ale oamenilor din organizație, statistici etc. De asemenea, existența Intranetului și a Internetului poate simplifica munca de căutare a informațiilor și poate mări viteza de acces la băncile de date (în special la cele interne, prin Internet). În plus, crearea unui site referitor la criza respectivă, unde sunt plasate informațiile relevante și actuale, permite publicului implicat și altor categorii de public accesul rapid la datele respective și conferă mai multă credibilitate organizației (transparența este un factor care mărește încrederea publicului într-o instituție).

#### **Lista cu personalul de intervenție**

Într-o criză apar diferite situații de urgență, care solicită implicarea unor specialiști din cele mai diverse domenii de activitate. O asemenea listă va cuprinde numerele de telefon, adrese și numele unor oficialități din sistemele de pompieri, salvare și spitale, poliție, procuratură, regia apelor, electricitate etc.. De asemenea, este util să existe datele reprezentanților guvernamentali și ai administrației locale.

#### **Fișierele de criză**

După oficialități, jurnaliștii constituie următorul public care trebuie informat despre situația de criză. Orice departament de relații publice sau orice birou de presă ale unei organizații trebuie să aibă fișiere de presă actualizate. În situațiile de criză, aceste documente sunt cu atât mai importante cu cât evenimentul respectiv este mai grav. Astfel, uneori este nevoie ca într-o oră sau două să fie trimise urgent comunicate de presă sau să fie convocată o conferință de presă neprevăzută. Fără fișiere de presă aduse la zi,



bine structurate și complete, nici una dintre aceste forme importante de comunicare cu mass-media nu va putea fi realizată. De asemenea, trebuie să se adune din timp și să se reactualizeze documentația referitoare la organizație, documentație care va putea fi pusă la dispoziția jurnaliștilor pentru a servi ca sursă de informare, imediat după declanșarea crizei.

### **Bănci de date**

Sub presiunea crizei este greu să se obțină date statistice sau de arhivă, de aceea, este bine ca acestea să fie deja grupate în dosare documentare. În această categorie intră materiale precum rapoartele anuale, manualele de proceduri și de asigurare a calității sau a securității, istoricul organizației, scurte fișiere biografice ale liderilor, fotografii, adresele imobilelor organizației și harta lor, date privind numărul de angajați și structura organizatorică etc. Totodată, pot fi pregătite scheme de comunicate de presă, adecvate fiecăruia din tipurile de criză determinate în procesul de evaluare a riscurilor.

### **Mesaje**

Pentru fiecare categorie de public trebuie construit un mesaj specific, în funcție de interesele și gradul de implicare ale fiecărui public în viața organizației. În plus, trebuie prevăzută o declarație comună pentru toate tipurile de public, în care să se precizeze natura crizei, datele de bază despre aceasta, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau a altor organizații. În această declarație, organizația trebuie să își asume responsabilitatea (dacă situația de criză s-a declanșat din cauza ei) și nu trebuie să-i acuze pe alții dacă vinovăția acestora nu este evidentă.

Planul de Comunicare de Criză trebuie să fie văzut și aprobat de conducere și de diverși specialiști din diferite sectoare de activitate ale organizației. După ce se fac corecturile necesare, se finalizează PCC și se distribuie spre informare tuturor membrilor organizației care ar putea fi implicați în situațiile de criză. PCC trebuie revăzut și îmbunătățit periodic.

## **Răspunsul**

### ***A treia o etapă reprezintă aplicarea Planului de Comunicare de Criză***

Dacă acesta a fost bine alcătuit, dacă s-au luat deciziile corecte, în consens cu strategiile fixate de PCC, organizația va fi recompensată prin limitarea efectelor negative ale crizei și păstrarea încrederii tipurilor de public-cheie.

În aceste momente, este esențial ca organizația să reacționeze rapid și să transmită tuturor tipurilor de public afectate sau interesate de criză un *răspuns inițial*: acesta este constituit, de obicei, de prima declarație a purtătorului de cuvânt. Orice criză declanșează o foame de informații, exprimată în primul rând de cererile formulate de mass-media. Dacă organizația nu răspunde repede acestor nevoi, atunci alt grup va distribui informația, iar aceasta poate fi incompletă sau eronată.

Răspunsul nu trebuie să fie numai rapid, ci și *consistent*: trebuie să conțină informații exacte, necontradictorii (de aceea este necesar ca organizația să se exprime numai prin vocea purtătorului de cuvânt), cu caracter practic (în care să se arate consecințele concrete ale crizei și măsurile imediate luate de organizație). În plus, el trebuie să arate responsabilitatea organizației, simpatia ei pentru persoanele implicate în criză, eforturile depuse pentru rezolvarea crizei și limitarea efectelor ei. În acest scop, se folosesc o seamă de Strategii ale Comunicării de Criză.

Totuși, nu trebuie uitat faptul că, un Plan de Comunicare de Criză este un ghid care indică acțiunile majore. El nu este o rețetă unică, rigidă și restrictivă. În orice criză apar factori imprevizibili: unele elemente ale crizei nu au putut fi anticipate, unele tipuri de public puțin importante ale organizației pot fi aduse în prim-plan de situația de criză, unele mecanisme de răspuns pot fi grav afectate de acele crize declanșate de dezastre naturale sau accidente (în 1989, după cutremurul care a afectat orașul San Francisco, atât purtătorul de cuvânt principal, cât și secundul său de la compania Pacific Gas and Electric nu au mai putut ajunge la centrul de control al crizei și a trebuit să fie folosit un alt membru al departamentului de relații publice).

## **Refacerea organizației**

***Constituie ultima etapă și este marcată, în primul rând, de evaluarea calității răspunsului aplicat.***

În acest caz, organizația trebuie să-și pună câteva întrebări majore:

- *Au fost acțiunile din timpul crizei în acord cu valorile și principiile organizației?*
- *Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de PCC?*
- *Ce concluzii se pot desprinde din aceste succese?*
- *Ce aspecte nu au fost anticipate și ce schimbări trebuie aduse, în consecință, planului de comunicare?*
- *Cum s-au comportat membrii organizației?*
- *Au fost ei pregătiți adecvat pentru a face față crizei?*
- *Care sunt efectele de durată ale crizei ?*
- *Ce măsuri trebuie luate?*
- *Cum privesc tipurile de public schimbările aduse organizației de situația de criză?*
- *Ce acțiuni pot fi declanșate pentru a se profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?*

### **2.4. Rolul specialiștilor în relații publice în situații de criză**

Specialiștii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliștii, astfel încât datele solicitate de aceștia să fie transmise cu maximă operativitate. Referitor la comportamentul indicat în asemenea situații, specialiștilor în relații publice li se recomandă:

A. să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor acestora și mai ales, consecințelor în plan uman și material, imediate (pagube, răniți, decese) și viitoare (poluare, pierderea de locuri de muncă, scăderea vânzărilor unui produs etc.); ei trebuie să facă această evaluare atât asupra organizației, cât și asupra partenerilor acesteia și asupra societății în ansamblu;

B. să cunoască toate măsurile luate (înaintea, în timpul și după eveniment) de către organizație;

C. să convoace presa înainte chiar ca aceasta să ceară un asemenea lucru și (eventual) să stabilească un „cartier general”, dotat cu toate facilitățile necesare, unde jurnaliștii să știe că vor găsi în permanență informații verificate;

D. să aducă la cunoștința jurnaliștilor faptul că ei reprezintă sursa cea mai importantă de informații corecte și de actualitate; să păstreze o evidență exactă a tuturor faptelor și informațiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora;

E. să răspundă la întrebările jurnaliștilor în mod clar și detaliat; să faciliteze accesul jurnaliștilor la locul evenimentelor, să îi familiarizeze cu zona respectivă și să vegheze la securitatea lor;

F. să identifice interlocutorii din organizație care corespund, prin cunoștințele lor, așteptărilor jurnaliștilor și să îi pregătească pentru întâlnirea cu presa;

G. să conducă negocierile care au loc între presă și reprezentanții organizației în ceea ce privește informațiile care pot fi publicate și cele care sunt sub embargo;

H. să nu dezvăluie numele victimelor înainte de a fi anunțate familiile acestora; să comunice acest lucru jurnaliștilor pentru a nu stârni bănuieli inutile;

I. atunci când este obligat să recunoască un fapt deja cunoscut de către jurnaliști, să se limiteze la confirmarea acestuia și la definitivarea informației, fără a încerca să schimbe informația;

J. să nu le fie teamă să-și contrazică anumite afirmații, dacă evoluția situației infirmă primele analize: contrazicerea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.

### **3. STRATEGII ALE COMUNICĂRII DE CRIZĂ**

Literatura de specialitate consacrată comunicării de criză s-a concentrat îndeosebi asupra tehnicilor de comunicare prin intermediul cărora o organizație poate:

a) să pregătească publicul intern și extern pentru o situație de criză;

b) să reducă daunele pe care criza le poate aduce imaginii unei organizații în timpul desfășurării ei;

c) să contribuie la refacerea încrederii publicului în organizație, după ce criza a fost oprită.

Autorii care au analizat managementul comunicării de criză consideră că acesta trebuie să țină seama de trei variabile:

- ***Dimensiunea Situației de Criză (DSC);***
- ***Strategiile de Comunicare de Criză (SCC) și***
- ***Implementarea Comunicării de Criză (ICC).***

Aceste studii se bazează pe o abordare a crizelor ca fenomene simbolice, abordare în care imaginea despre un anumit fenomen este considerată mai importantă decât realitatea acelui fenomen. În consecință, perspectiva se cantonează în studierea modurilor în care comunicarea este sau poate fi folosită pentru a evita erodarea imaginii unei organizații confruntată cu situațiile de criză. Abordarea simbolică atrage atenția asupra următorului fapt:

- crizele afectează în primul rând imaginea unei organizații, în consecință, SCC reprezintă resursele simbolice, prin care cei care gestionează criza pot preveni deteriorarea imaginii sau pot contribui la refacerea unei imagini deteriorate;

- caracteristicile fiecărei crize determină tipul de SCC ce urmează să fie folosit; drept urmare, trebuie studiate cu atenție diversele categorii de tipologie criză, pentru a se fixa strategia cea mai adecvată.

Strategiile de Comunicare de Criză au ca scop refacerea imaginii organizației care a fost afectată de o criză. Autorii care au studiat acest câmp al „strategiilor restaurative” au subliniat, în mod repetat, faptul că experiența retoricii nu acoperă toate tipurile de tehnici de răspuns și că relațiile publice au dezvoltat și forme specifice de comunicare.

Cei mai mulți dintre autorii care au efectuat cercetări asupra tehnicilor de tip retoric utilizate de organizații consideră că există câteva tipuri majore de Strategii de Refacere a Imaginii, aceste tipuri diferă însă, cercetătorii propunând diverse modele sau completând cu noi categorii unul dintre modelele teoretice existente.

*Din rațiuni didactice ne vom limita la prezentarea a două modele, care beneficiază de mai mult prestigiu și care oferă cele mai eficiente instrumente de acțiune în situațiile de criză.*

#### **Modelul lui W.L. Benoit**

El susține că o teorie a Strategiilor de Refacere a Imaginii trebuie să se bazeze pe două premise:

- a) comunicarea urmărește întotdeauna atingerea unui scop anume;
- b) menținerea unei reputații pozitive este scopul principal al comunicării.

Printre scopurile majore ale comunicării se află și refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituție este preocupată de protejarea propriei reputații. În aceste situații, persoana sau instituția supusă atacurilor sau reproșurilor poate face apel la următoarele **Strategii de Refacere a Imaginii**:

**1. strategiile negării** – se bazează pe negarea oricărei implicări în faptele reproșate. Prin această strategie se intenționează respingerea acuzațiilor, afirmându-se că faptele pentru care persoana sau instituția sunt acuzate nu au existat sau o altă persoană sau instituție pot fi acuzate de producerea faptele respective.

**2. strategiile eludării responsabilității** – constau în reducerea responsabilității persoanei sau instituției pentru faptele reproșate. Această strategie poate lua mai multe forme:

- **provocarea** – se susține că acțiunea respectivă a fost, de fapt, un răspuns la o altă acțiune, greșită sau rău intenționată, a unei alte persoane sau instituții;
- **justificarea** – se afirmă că persoana sau firma nu au deținut suficiente informații despre eveniment sau nu au avut evenimentul sub control și că, în consecință, nu pot fi responsabile, în întregime, pentru acele întâmplări;

- **caracterul accidental** – se afirmă că faptele reproșate s-au produs în mod accidental și nu din vina persoanei ori instituției respective;
- **bunele intenții** – se susține că faptele au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănui că ele vor avea efecte neplăcute sau dăunătoare;

3. **strategiile reducerii caracterului periculos al actului prin care, fără a eluda problema responsabilității**, se atrage atenția că faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par; această strategie *implică 6 direcții de acțiune*:

- **obținerea sprijinului** – se încearcă stimularea sentimentelor pozitive ale publicului față de persoana sau instituția acuzată, prin evidențierea calităților acesteia sau a acțiunilor ei pozitive din trecut;
- **reducerea sentimentelor negative** – se susține că faptele reproșate nu sunt atât de dăunătoare pe cât par și că persoana sau instituția nu sunt atât de vinovate precum se crede, pentru a se obține o scădere a nemulțumirii publicului;
- **diferențierea** – se afirmă că faptele respective sunt mult mai puțin dăunătoare decât alte fapte de același fel, care au avut efecte mult mai grave;
- **transcenderea** – faptele respective sunt scoase din contextul în care s-au petrecut și puse într-un cadru de referință mai favorabil, unde capătă o semnificație mai puțin negativă;
- **atacul** – sunt atacați acuzatorii, pentru a se arăta slăbiciunea poziției acestora și a se crea impresia că persoana sau instituția căreia i s-au reproșat anumite acțiuni este, de fapt, o victimă a unei campanii de denigrare;
- **compensarea** – persoana sau firma pot propune anumite modalități (materiale sau simbolice) de acoperire a daunelor produse;

**4. strategiile de corectare** – prin care persoana sau instituția acuzată trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse. În acest caz *există două tipuri de acțiune:*

- **restaurarea** – se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproșate;
- **promisiunea** – se iau angajamente că persoana sau instituția va lua măsuri astfel încât faptele reproșate nu se vor mai repeta;

**5. umilirea** – prin care persoana sau firma acuzată își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate. Uneori ea își poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului său.

### **Modelul lui W.T. Coombs**

**W.T. Coombs** a propus un alt mod de abordare teoretică a acestei probleme, pornind de la conceptul Strategiilor de Răspuns la Criză. Acestea se referă la acele acțiuni pe care organizațiile le adresează publicului, după ce criza s-a declanșat.

Strategiile de răspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formează percepția publicului în legătură cu criza și cu organizația implicată în criză.

Reputația unei organizații se întemeiază pe capacitatea sa de a se conforma așteptărilor publicului, deoarece, în situații de criză, publicul își pierde încrederea în organizație. De aceea, strategiile de răspuns au ca scop modificarea modului în care publicului interpretează criza și poziția organizației în această criză, în mod esențial, acestea vizează refacerea imaginii (image repair) respectivei organizații.

O criză este un eveniment care afectează (direct sau indirect, mai grav sau mai puțin grav) anumite categorii de public. Acestea încearcă să găsească diverse cauze în măsură să explice acea criză, deci atribuie anumite cauze crizei în chestiune.

Diferitele situații de criză generează anumite atribuiri ale responsabilității (oamenii evaluează răspunderile unei organizații



față de o anumită criză), iar aceste atribuiri pot da naștere unor sentimente și comportamente specifice. Dacă unei organizații i se atribuie (de către autorități, presă, discuțiile dintre oameni) mai multă responsabilitate (decât are) în ceea ce privește declanșarea unei anumite crize, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire și își construiește o imagine negativă despre acea organizație. În consecință, comunicarea poate fi folosită cu scopul de a influența atribuiri de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

În studiul său din 1995, W.T. Coombs a stabilit că situațiile de criză diferă în funcție de modul în care publicul percepe cele trei dimensiuni ale atribuiri.

În general, o organizație este considerată responsabilă pentru criză atunci când *cauza este internă*, controlabilă și stabilă (repetabilă în timp). Reversul este valabil atunci când cauza este percepută ca externă, incontrollabilă și instabilă.

Pornind de la aceste considerații, W.T. Coombs, propune următoarele categorii de strategii de răspuns la criză:

a) **strategiile negării**, care au ca scop să arate că nu există nici un fel de criză sau că între organizație și criză nu există o legătură de tip cauză-efect;

b) **strategiile distanțării**, care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație, în scopul protejării imaginii acesteia;

c) **strategiile intrării în grații**, care vizează câștigarea simpatiei sau a aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la acele activități care sunt valorizate pozitiv de către public;

d) **strategiile umilirii**, prin care se încearcă obținerea iertării publicului și convingerea lui să accepte criza;

e) **strategiile suferinței**, prin care se dorește câștigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză și prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe nefavorabile.

Pe lângă utilitatea sa practică, acest model ne apare ca unul dintre cele mai elaborate constructe teoretice din sfera relațiilor publice.

#### **4. RELAȚIA CU PRESA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ**

Orice criză proiectează brusc, în actualitatea presei, o organizație. Aceasta se vede aruncată în partea din față a scenei și descoperă că presa, prin tehnicile ei specifice de a defini realitatea crizei, proiectează o imagine care duce la pierderea încrederii publicului în fiabilitatea organizației.

Problemele comunicaționale ale unei organizații confruntate cu o criză se desfășoară pe patru niveluri:

- a) Comunicarea în interiorul fiecărei organizații;
- b) Comunicarea cu publicul organizației;
- c) Comunicarea cu actorii crizei;
- d) Comunicarea cu presa.

În relațiile lor cu presa, majoritatea organizațiilor își construiesc strategii de comunicare bazate pe un model asimetric, ele transmit informații presei și urmăresc felul în care aceste mesaje sunt preluate și prelucrate de instituțiile mass-media. Uneori, nemulțumite de comportamentul presei, ele transmit noi mesaje, de tip drept la replică, fără să efectueze însă o evaluare internă a propriului sistem de comunicare cu presa și, în general, cu mediul extern.

Experiența arată că organizațiile au tendința de a învinui factorii externi pentru imaginea lor negativă și că ele nu caută, în urma evaluărilor, să își modifice politica de comunicare internă și externă, să își schimbe structura organizatorică ori strategiile manageriale. În perioadele normale, o prezentare imperfectă a unei organizații în presă nu afectează în mod imediat buna funcționare a acelei organizații. Într-o perioadă de criză, însă, orice distorsionare a datelor legate de organizație va accentua acea stare, va duce la pierderea încrederii publicului și, la limită, la prăbușirea organizației.

În timpul unei crize, presa înfometată preia și distribuie orice fel de informații, așa încât organizațiile nu mai pot controla mesajele care ajung în mass-media. Rezultatul: apar o serie de mesaje contradictorii (provenite din surse oficiale sau/și neoficiale, bazate frecvent pe zvonuri), care conduc la situația în care fiecare

jurnalist și chiar fiecare membru al publicului își construiește propria versiune despre criza respectivă. Totodată, în asemenea situații, conducerile organizațiilor sunt preocupate de măsurile de urgență și, de aceea, sunt mai puțin dispuse să sprijine munca jurnaliștilor de căutare a informațiilor. Lipsa de interes sau eforturile depuse pentru a întârzia publicarea unor știri îi vor determina pe jurnaliști să facă apel la alte surse (de obicei mai puțin informate) sau să se pronunțe deschis împotriva organizației. Sprijinirea jurnaliștilor în activitatea de documentare aduce încrederea și înțelegerea presei, devenind un factor de limitare a efectelor negative ale crizei.

## 5. MODALITĂȚI PRACTICE PENTRU GESTIONAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ MEDIATICĂ

*Crizele mediatice sunt acele situații generate de evenimente deosebite care, prin consecințe, suscită interesul presei sau al opiniei publice și sunt de natură a afecta imaginea organizației.*

### Gestionarea crizelor mediatice

În gestionarea crizelor mediatice *trebuie să se evite următoarele greșeli:*

- a) **Ezitatea** – care duce, inevitabil, la inducerea și percepția incompetenței, a lipsei de pregătire și de profesionalism;
- b) **Confuzia** – care creează senzația lipsei de onestitate și sensibilitate;
- c) **Răzbunarea** – care amplifică tensiunile psihologice și accentuează criza;
- d) **Atotcunoașterea** – care sporește vulnerabilitatea și gradul de suspiciune față de cunoașterea temeinică a vreuneia dintre probleme;
- e) **Confruntarea** – care întreține polemica și dă posibilitatea altora de a menține în actualitate o problemă controversată;
- f) **Irascibilitatea** – care este de natură a deteriora relațiile – și așa încordate în momentul crizei – dintre instituție și presă.

### **Modalități de soluționare a crizelor**

1. **Desemnarea** – de către conducerea instituției (unității)<sup>1</sup>, a unui colectiv de criză<sup>2</sup> (ofițer) care va coordona, pe cât posibil, de la început până la sfârșit operațiunile de ieșire din impas.

2. **Verificarea** – de către colectivul (ofițerul) de criză desemnat, a **autenticității crizei mediatice**, folosind mijloacele de informare ale instituției sau alte surse credibile.

3. **Stabilirea** – cu exactitate, a ceea **ce s-a întâmplat**, evaluându-se forța impactului, evoluțiile ulterioare ale crizei și consecințele ei.

4. **Identificarea** – împreună cu șeful (comandantul) unității, a **publicului țintă** și stabilirea vectorilor de comunicare.

5. **Nominalizarea persoanelor abilitate** să facă declarații de presă, care sunt, de regulă, șeful (comandantul) unității, purtătorul de cuvânt și/sau ofițerul de relații publice.

6. **Îndrumarea** tuturor solicitărilor presei către **colectivul de criză** (ofițerul), în legătură cu conținutul cărora va fi informată atât comanda unității, cât și personalul de specialitate din domeniul vizat.

7. **Stabilirea** – de către colectivul (ofițerul) de criză, de comun acord cu comanda unității, a **aspectelor care vor fi comunicate presei**, manifestându-se o atenție deosebită asupra conținutului și caracterului informației.

8. **Furnizarea, cu sinceritate, a informațiilor**, exactitatea acestora eliminând posibilitatea denaturării adevărului.

9. **Adoptarea unui comportament calm și prudent** în relațiile cu presa, declarațiile pripite putând genera efecte regretabile. În context, trebuie avută în vedere și posibilitatea unei *alarme false*, graba având urmări dintre cele mai neplăcute.

10. **Acordarea unei atenții sporite primei apariții publice**, care trebuie să arate preocuparea de a cerceta, de a liniști spiritele, demonstrând că instituția (unitatea) este stăpână pe

---

<sup>1</sup> Instituție (unitate) – se înțelege inspectorat general, comandament de armă, direcții generale și direcții din Aparatul Central al M.A.I., inspectorate județene de poliție, poliție de frontieră și unități ale Jandarmeriei și pompierilor militari de la nivelul județelor.

<sup>2</sup> Colectiv sau celulă de criză.

situație și depune eforturi susținute pentru a traversa criza în cel mai scurt timp și cu *pierderi* minime. Trebuie oferită garanția că opinia publică va fi informată, prin intermediul presei, permanent și sincer despre evoluția și efectele evenimentelor.

11. **Punerea** la dispoziția presei a **materialelor de informare**, precum și furnizarea, pertinentă și promptă a **detaliilor solicitate** de aceasta.

12. **Utilizarea**, când situația impune, pentru sprijinirea argumentelor proprii, a **datelor și informațiilor în legătură cu situații similare** petrecute anterior, precum și a **rezultatelor experienței internaționale** în domeniu.

13. **Înregistrarea audio, video și foto** a evenimentelor, pentru a putea fi prezentată, concomitent sau ulterior, propria versiune asupra crizei.

14. **Stabilirea momentelor și a frecvenței transmiterii informațiilor**, avându-se în vedere respectarea întocmai a termenelor prevăzute. Se va solicita presei ajutorul în depășirea crizei.

15. **Evitarea formulei „nu comentați”**, care poate genera speculații. Este preferabil utilizarea formulei *nu cunosc (nu știu)* cu asigurarea informării operative și comunicării către presă, în timp util, a răspunsului așteptat. Se impune evitarea polemicii referitoare la situația de criză, devierii de la politica instituției, precum și a oferirii unor răspunsuri în necunoaștință de cauză.

16. **Prezentarea tuturor informațiilor de interes public**. Ascunderea sau minimalizarea unor probleme sunt de natură a duce la pierderea credibilității, ziariștii apelând la alte surse de informare care pot distorsiona adevărul.

17. **Transmiterea informațiilor** trebuie să se realizeze **coerent** asigurându-se o legătură logică între momentele prezentate, oferirea în mai multe variante a unor date stârnind suspiciuni și confuzie.

18. **Comunicarea și a aspectelor neplăcute** din activitatea unității sau a unui angajat al acesteia – care a generat criza mediatică – situație ce va mări credibilitatea demersurilor de susținere a conducerii unității, atunci când aceasta se face vinovată de declanșarea crizei, **este un gest necesar și chiar obligatoriu**.

19. **Preliminarea alternativei sacrificării propriei imagini** a comenzii **unității în interesul instituției**, atunci când situația impune o asemenea măsură.

20. **Evitarea creării de animozități** prin acordarea priorității unor ziare, posturi de radio și televiziune sau jurnaliști.

21. **Neacceptarea** difuzării unor date și informații intime, strict personale.

22. **Organizarea întâlnirilor cu presa** (briefing-uri sau conferințe de presă) **chiar și de două ori pe zi** – dacă situația impune acest lucru – asigurând, pe cât posibil, o atmosferă deschisă, propice dialogului.

23. **Activarea grupurilor de lobby** – publicații, instituții, personalități publice sau grupuri sociale simpatizante ale instituției – în scopul exprimării unor poziții favorabile.

24. **Evaluarea, periodică, a situației**, luarea măsurilor de corectare a eventualelor disfuncționalități manifestate pe timpul crizei și informarea personalului propriu asupra aspectelor care îl privesc.

25. **Aducerea de mulțumiri** colaboratorilor și tuturor persoanelor sau instituțiilor **pentru sprijinul acordat**.

**Alte precizări:**

**La nivelul fiecărei unități** este necesar să existe **un plan de comunicare** pentru situații de criză, la elaborarea căruia se vor avea în vedere următorii factori:

- anticiparea solicitărilor presei și ale publicului;
- nominalizarea persoanelor care trebuie informate și a celor ce pot fi implicate;
- stabilirea sistemelor utilizate pentru a reacționa (răspunde).

• **Șeful (comandantul) unității va organiza**, împreună cu principalii factori responsabili, un set de scenarii alternative, **ca răspuns la întrebarea: „Ce facem dacă....?”**. Pot fi consultate și persoane din afara instituției, specializate în domeniul relațiilor publice.

• **Scenariile alternative trebuie actualizate permanent** și redactate cât mai clar și concis (tipuri de informații, persoane responsabile, materiale aflate la dispoziție, ostilități previzibile).

• **Relațiile cu mass-media**, pe timpul crizei mediatică, sunt întotdeauna oficiale. Este **imperios necesar** să se respecte următoarele reguli:

- **fac declarații de presă numai** șeful (comandantul), purtătorul de cuvânt/ofițerul de relații publice;
- solicitările de interviuri, acces, filmări, fotografieri sau de alt gen sunt aprobate numai de șefi (comandanți) și sunt difuzate către purtătorul de cuvânt, ofițerii de relații publice, derulându-se numai în prezența acestora;
- **sunt interzise aprecierile personale** cu privire la cauzele, împrejurările, responsabilitățile sau urmările crizei;
- **în timpul relațiilor ocazionale cu mass-media**, când nu există timpul necesar pentru obținerea aprobării sau contactarea purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice, **personalul instituției (unității) poate colabora cu presa, cu condiția** ca declarațiile să nu aducă prejudicii prestigiului acesteia, raportând apoi șefului (comandantului) și purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice despre modul în care s-a desfășurat dialogul.
- **Se repetă mesajul** pentru ca populația să cunoască poziția și activitatea desfășurată de instituție (unitate) pe timpul soluționării crizei. Nici un contact nu trebuie avut fără stabilirea unui **mesaj comun**, care trebuie repetat de mai multe ori.
- Este necesar **să se organizeze un centru de informații** (de presă) dotat cu spațiu pentru realizarea unor interviuri, a briefing-urilor sau conferințelor de presă și cu tehnica de care au nevoie ziariștii (telefon, fax, xerox).

**Să se asigure 24 de ore din 24** prezența purtătorului de cuvânt/ofițerului de relații publice sau a altor ofițeri desemnați la centrul de informații (de presă).

## **PARTEA a VI-a**

### **TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE**

#### **1. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE**

##### **1.1. Scurt istoric**

Încercarea creionării lungului drum al tehnicii de sugestie în timp se lovește de regretul de a-i aminti doar pe câțiva din cei care au studiat această problemă în diverse contexte. Astfel, primul document care atestă utilizarea sugestiei în scopuri curative este Papirus Evers (1552 î. e. n.), care a fost găsit sub ruinele Thebei și care cuprindea următoarele indicații: „Pune mâna pe el pentru a-i alina durerea brațelor și spune că durerea va dispărea”.

Această formă de sugestie prin relaxare, probabil, nu diferă prea mult de cea folosită în diversele contexte actuale. Diferența este că, acum, aceste tipuri de sugestie “medic – pacient” sunt mult mai sofisticate, dar mesajul este același. Astfel de sugestii se folosesc în prezent nu numai pentru vindecarea unor boli, dar și pentru optimizarea diferitelor caracteristici de personalitate, cum ar fi memoria, atenția, motivația, încrederea în sine. De fapt, sugestia, din perspectiva psihologiei a fost studiată într-un cadru științific abia la sfârșitul secolului al XIX-lea, situațiile sugestive existând însă din cele mai vechi timpuri, de când există ființa umană și comunicarea interpersonală.

Din secolul al XIX-lea, sugestia a fost studiată temeinic, privită ca un fenomen important în cadrul științelor sociale și, după cum a afirmat profesorul V. Gheorghiu „Nu există sferă de activitate în care sugestiile să nu-și fi găsit utilitatea practică”.

Thomas Brown, în 1820, a propus „legile sugestiei”, ca o alternativă la „legile asociației”, care demonstrează că „în asociere,



un item mental sugerează un altul, iar Freud spunea că «asociația stă la baza fenomenelor sugestive»(I. Dafinoiu, *Sugestie și hipnoză*, Editura Știință și Tehnică, București, p. 21).

Cercetarea sugestiei - fenomen multidimensional - a fost studiată prin prisma a două mari direcții: sugestia în conexiune cu hipnoza și sugestia - trăsătură de personalitate.

Fenomenul a căpătat un rol important în momentul în care cercetătorii au început să vadă hipnoza dintr-un unghi mai mult psihologic. Astfel, Bernheim (1888-1964), întemeietorul Nancy School, în dispută cu Școala Salpêtrière (Charcot), vedea hipnoza dintr-un unghi psihopatologic. Autorul este de părere că „trăsătura caracteristică a hipnozei [...] este creșterea sugestibilității”(V. Gheorghiu, *Suggestion and suggestibility. Theory and Research*, Editura Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1989, p. 3). Deci, el consideră sugestia drept un principiu de bază în inducția hipnotică și nu doar un mecanism adiacent.

În 1900, Binet definește sugestia ca pe o „idee directoare” (la sugestibilitate), ca pe o situație-stimul, ce influențează senzațiile, gândirea, comportamentul sau memoria individului.

În 1979, Shor reia ideea lui Bernheim, susținând că influența mecanismului sugestiv în gândirea modernă despre hipnoză încă nu a fost total descoperită.

Un alt curent important este cel al cărui susținători sunt Shull - 1933, Wertzenhoffen - 1963. Ei pornesc de la ideea că hipnoza reprezintă o manifestare specială a sugestibilității. V. A. Gheorghiu spunea că „toate fenomenele psihice și psihosomatice sunt susceptibile să fie influențate prin sugestie”(1981).

Printre procesele psihice susceptibile a fi influențate de sugestie, pot fi exemplificate:

- senzațiile și percepțiile - Experimentul lui Scripture (1893) și Seashore (1895) constând în demonstrarea reactivității individului la excitanți senzoriali care nu există în realitate;
- funcțiile cutanate - Folosirea unor frunze care în realitate nu irită pielea, dar care sunt prezentate astfel, dând rezultate pozitive;

- procesele fiziologice și biochimice;
- memoria - rezultate în provocarea unei amnezii sau hiperamnezii, reactualizarea unor informații etc. (Brenen, Freud, Fromm, 1970, Gheorghiu - 1973).

### **1.2. Abordări contemporane**

Studiul sugestiei în cadrul limitat al hipnozei a continuat. Reprezentantul acestei fracțiuni este Theodore X. Barber, care, împreună cu colaboratorii săi, Nicholas P. Spanos și John F. Charves au cercetat atitudinile, motivația și așteptările indivizilor față de hipnoză și manipularea experimentală a lor cu ajutorul sugestiilor.

„Din punctul nostru de vedere cognitiv-comportamental, gradul în care subiecții răspund la sugestiile-test depinde de pregătirea lor de a gândi și a-și imagina tema că sunt sugestionați. Pregătirea, pe rând, depinde de atitudini, motivații și așteptări“ (*Hypnosys. Imagination ans human Potentialities*, Th. X. Barber, 1974, Pergamon Press Inc.).

Ei propun o soluție pentru ca aceste așteptări, motivații, atitudini să fie pozitive, și anume: schimbarea patternului motivațional prin manipularea variabilelor experimentale folosind scala de sugestibilitate Barber (p. 51).

O altă temă importantă abordată de Barber este rolul imaginației în cadrul hipnozei. El spunea că imaginația reprezintă „senzații condiționate“, „imagini din minte“, iar Sarbin se referă la imaginație, definind-o ca un comportament „cum ar fi“ („as if“).

Un alt reprezentant al cercetării hipnozei este Ernest R. Hilgard. Ideea de bază a cercetărilor sale este că hipnoza se realizează cu ajutorul sugestiilor pe care le dă hipnotizatorul subiectului. După numeroase studii, Hilgard concluzionează că inducția hipnotică duce la creșterea sugestibilității într-o manieră statistică semnificativă, trecând peste alte condiții.

O altă concluzie importantă este că atunci când hipnoza urmează imaginația, scorurile tind să crească, iar când imaginația urmează hipnoza, scorurile tind să scadă“ (p. 43, *The Experience of*

*Hypnosis*. by E. R. Hilgard). De asemenea, Hilgard caracterizează o persoană hipnotizabilă și se referă la trei tipuri de stări hipnotice: catalepsie, letargie și somnambulism.

H. J. Eysenck studiază personalitatea în relație cu sugestia. Pe baza acestei relaționări, el definește trei tipuri de sugestibilitate:

- 1) tipul ideo-motor;
- 2) tipul ce implică indirectul și
- 3) „sugestibilitatea interogativă“, care e legată de atitudinea și aptitudinea oamenilor față de diverse persoane, stări, fenomene (cauze genetice, antecedente de viață).

Dar cele mai importante și mai noi cercetări în domeniul sugestiei au fost în planul psiho-social. Reprezentanții pe care îi vom aminti mai jos și care ni s-au părut edificatori, sunt: McGuire, Ash, Gheorghiu, Holdevici. Ei au încercat să găsească o relație între sugesție, influență socială și persuasiune, să demonstreze faptul că sugestia reprezintă cea mai subtilă modalitate de comunicare interumană.

McGuire, primul care a încercat să găsească o relație între sugesție și influența socială, este de părere că variabilele personale îndrumă sugestibilitatea individuală spre diverse forme ale influenței sociale (modelare, sugesție, persuasiune): demografie, abilități, caracteristici de personalitate. El demonstrează faptul că gândirea influențează atenția și comprehensiunea mesajului, iar motivația, acordul cu mesajul sugestiv. Cercetătorul trage concluzia că „oamenii“ mari, inteligenți sunt mai rezistenți la influență“ (coord. V. Gheorghiu, *Sugesție și sugestibilitate*, p. 316).

O idee nouă, preluată și de alți psihologi, se referă la anxietate, teamă. McGuire este de părere că este bine să crești pe moment nivelul de anxietate, pentru a crește influențabilitatea persoanei.

După părerea lui Allport (1959), sugestia este prezentă în cazul în care „un individ acceptă un mod de comportament sau o opinie fără ca procesele gândirii și judecării, care de fapt ar fi trebuit să fie implicate, să joace vreun rol“ (V. Gheorghiu, I. Ciofu, *Sugesție și sugestibilitate*, Editura Academiei R. S. R., 1982, p. 26).

La rândul său, Ash (1956), referindu-se la influența prin sugestii a formării și modificării atitudinilor, opiniilor și deciziilor prin manipularea variabilelor (prestigiul persuasiunii, ambiguitate, norme de grup), spune că individul supus normelor de grup poate fi împins până la contestarea realității evidente.

În cercetarea științifică românească, un loc aparte îl deține prof. V. Gheorghiu, care a reușit să descopere facilitățile extraordinare ale sugestiei și sugestibilității în plan psiho-social. El a postulat o serie de delimitări conceptuale, care au desprins total sugestia interpersonală de planul hipnotic legat strict de relația pacient-terapeut. Astfel, el pune accent pe rolul anxietății și al unor situații ambigue în cadrul sugestiei. Cercetările sale, alături de cele ale lui I. Ciofu, s-au referit la influențarea prin sugestie legată de „situația provocativă”. V. Gheorghiu este de părere că „motivația” - domeniul central al întregii psihologii - este strâns legată de aceste „situații provocative” influențate de sugestii. Totodată, el sugerează trei criterii pentru reducerea ambiguității situaționale: criteriul plauzibilității, criteriul confirmării interumane și criteriul corespondenței cu o anticipare certă.

Legat de motivație și sugestie, Irina Holdevici preia aceste idei, prelucrându-le în cadrul psihologiei succesului la sportivi. Eliminarea anxietății, sporirea încrederii în sine, precum și dezvoltarea spiritului competitiv prin intermediul tehnicilor sugestive, i-au fortificat psihic pe sportivi în cadrul competițiilor (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993).

## **2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE**

### **2.1. Definiții ale sugestiei**

Fiind un fenomen cotidian și un concept des uzitat în limbajul curent, atât sugestia, cât și sfera sa de cuprindere au fost foarte greu de definit. În trecut, sugestia era confundată cu un fenomen ocult, incontrollabil, care poate face bine sau rău, caracterul său machiavelic împiedicând studierea sa de către oameni o perioadă lungă de timp.

Abordările conceptuale ale termenului de sugestie au îmbrăcat sensuri diferite în limbajul uzual, medical, psihologic, psiho-social și chiar filosofic, în conformitate cu opiniile fiecărui autor în parte.

În „The New Encyclopedia Britannica“, vol. II (Chicago, 1993), sugestia este definită a fi „procesul de a conduce o persoană spre un răspuns necritic într-o credință sau comportament“. Sugestia este simbolică (verbală, vizuală). Autorii aleg un exemplu concludent pentru acest fenomen: o persoană alergică la trandafiri poate să facă un atac astmic doar privind o ilustrată. Cât privește sfera de cuprindere a fenomenului sugestiv, aceasta joacă un rol semnificativ în comportamentul colectiv (în agitația socială) și constituie fenomenul central al hipnozei.

În „Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language“(1994, Gramercy Books, New York), sugestia este definită ca „procesul de acceptare a unor propoziții, de a le accepta sau a acționa (a pune în aplicație), în absența intervenției unei gândiri critice care, în mod normal, este necesară“.

Cele două definiții abordează fenomenul sugestiv într-un sens larg, enciclopedic, atingând însă caracteristica sa principală: ideea de stimul acceptată fără o critică rațională din partea persoanei sugestionate.

Sugestia, întotdeauna, oferă răspunsuri sau soluții (subgen, subgenere (lat.) = a aluneca pe dedesubt). După cum spune profesorul V. Gheorghiu, sugestia nu obligă, ea poate fi determinată ca stimul declanșator. Astfel, P. P. Neveanu - coord., în „Dicționarul de Psihologie“(Editura Albatros, București, 1978, p. 694-695) definește sugestia ca o „reacție particulară la anumite percepții, care se manifestă prin activarea unei tendințe la care se răspunde, fără colaborarea persoanei în ansamblu“. Autorii moderni sunt de părere că ea este „obținută printr-un stimul aplicat în absența unei informații specifice asupra naturii răspunsului acceptat“.

De-a lungul timpului, în încercarea definirii sugestiei, autorii au identificat-o fie cu empatia, imitația (Allport, 1968), fie cu complezența, ascultarea, credibilitatea, impulsivitatea (Guilford,

1970). Dar cel mai des, sugestia a fost definită drept persuasiune sau influență (Stokvis, Pflanz), fiind considerată, în cadrul psihologiei sociale, un proces de comunicare. În „Dicționarul de Psihologie Socială (Editura Științifică și Enciclopedică, 1981, București), Ana Bogdan-Tucicov definește sugestia drept „o provocare a unor acțiuni sau comportamente ale subiectului în afara voinței sale, ca urmare a unor modificări exclusive ale atenției ce se desfășoară fără vreun efort absolut“ (p. 236).

Ca o sinteză a tuturor definițiilor prezentate mai sus, am ales-o pe cea a profesorului Irina Holdevici, care pare a fi cea mai completă, clară și sintetică: „Sugestia reprezintă o modalitate de a influența direct sau indirect gândurile sau acțiunile altei persoane, influență ce acționează la nivel de subconștient, nefiind influențată de instanțele critice ale rațiunii celui influențat (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993).

După trecerea în revistă a opiniilor diverșilor specialiști în domeniu, am ajuns la concluzia că sugestia are următoarele caracteristici:

- este un *stimul* care poate determina sau nu anumite *schimbări* în gândirea, comportamentul individului sugestionat;
- sugestia nu este influențată de *rațiunea* celui sugestionat;
- acționează preponderent la nivel *subconștient*.

Sugestia reprezintă o ramură nouă a psihologiei, extrem de importantă, dar încă nestăpânită de oamenii de știință, cu excepția cadrului hipnozei, în pofida descoperirii caracteristicilor sale comune în abordările medicale, psiho-sociale și psihologice. Cât privește relațiile interpersonale, sugestia funcționează indirect, de obicei, subtil, iar experimentarea sa este greu de realizat, datorită multitudinii factorilor care trebuie luați în seamă.

## **2.2. Relația sugestiei cu persuasiunea și influența socială în cadrul relațiilor interpersonale**

„Ne cunoaștem pe noi înșine comparându-ne cu alții. Imaginea de sine pe care ne-o constituim este cu atât mai aproape de adevăr, cu cât avem mai multe repere“ (Septimiu Chelcea,

*Personalitate și societate în tranziție*, Societatea Știință și Tehnică S.A., București, 1994, p. 57.). Citatul de mai sus permite o abordare generală a relațiilor interpersonale, precum și a mecanismelor de comparare, apropiere, intercorelare care le generează și în cadrul cărora un rol important îl ocupă influența socială, sugestia și persuasiunea.

Autorul, ca și alți cercetători în domeniu, este de părere că stabilirea relațiilor interpersonale este favorizată atât de apropierea spațială, cât și de similaritatea caracteristicilor psihice și sociale (atitudini, profesie, vârstă, sex, interese, trăsături de personalitate, poziție socială).

Relații interpersonale se referă la modul în care gândește și simte o persoană despre alta, cum o percepe, ce se așteaptă să gândească aceasta, cum reacționează la acțiunile celorlalte persoane. De fapt, o persoană acționează, de cele mai multe ori, după cum crede că gândește cealaltă, cum simte, cum percepe anumite lucruri. În opinia lui Heider, o persoană nu numai că reacționează la comportamentele altei persoane, ci, de asemenea, reacționează la o posibilă manifestare latentă, formată din sentimente și credințe.

Elena Zamfir definește relațiile interpersonale drept „tipuri de relații sociale caracterizate prin faptul că sunt stabilite între persoane (nu grupuri, instituții, colectivități) și sunt regizate într-o măsură semnificativă de logica necesităților umane individuale (suport psihic, dragoste, securitate, prestigiu)“ (*Dicționarul de Sociologie*, coordonatori C. Zamfir și L. Vlăsceanu, Editura Babel, București, 1993).

În planul psihologic al individului, normalitatea sa nu reprezintă o stare strict individuală, ci se realizează în contextul relațiilor interpersonale. Această normalitate a individului se constituie pe baza folosirii unor tehnici de influență, persuasiune, sugestie care, de fapt, în sens larg, nu reprezintă decât modalități eficiente de comunicare pe care se sprijină relațiile interpersonale.

### **2.2.1. Relația sugestiei cu persuasiunea**

În „Retorica“, Aristotel spună că „ne plac cei care ne seamănă și care au aceleași scopuri“. Dacă un individ este atractiv, ne satisface gustul estetic, am vrea să fim la fel ca el și prin apropiere poată să reușim să „furăm“ ceva din șarmul său.

Persuasiunea este „o activitate de convingere bazată pe o astfel de organizare a influențelor încât să ducă la adoptarea personală a schimbării așteptate, fiind opusul impunerii sau forțării unei opțiuni“ (*Dicționar de sociologie*, Editura Babel, Coordonatori C. Zamfir și L. Vlăsceanu, București, 1993).

Situația persuasivă se realizează prin convingere în timp, cu argumente logice, legături între evenimente cognitive, iar în opoziție, sugestia este un stimul (poate fi și complex) lipsit de analiza atentă, rațională a individului sugestionat, care o privește ca atare. Mesajul sugestiv face apel în mare parte la simțuri, trăiri, contagiune emoțională.

O altă diferență între mesajul persuasiv și cel sugestiv este că primul are finalitate în comportamentul subiectului, pe când al doilea poate să rămână în stare latentă, în subconștientul său. Legat de activitatea clinică, McGuire spune că sugestiile sunt simple, pe când cele persuasive sunt bine argumentate.

Delimitarea sferelor de acțiune ale sugestiei și persuasiunii ne duc la concluzia că sugestia, mai mult decât persuasiunea este ceva dincolo de comun și, în acord cu teoria informațională, necesită mai multă atenție.

### **2.2.2. Relația sugestiei cu influența socială**

McGuire spunea că „cel mai inteligent mod de exercitare a influenței sociale e aplicarea sugestiei!“ El dă și un exemplu legat de naziști, care au realizat sugestie prin propagandă: sentimentul personal de grandoare derivat din grandoarea colectivă. În cadrul influenței sociale, sugestia este machiavelică, adică cel interesat să îi influențeze pe alții se folosește de orice tip de mesaj doar ca să-și atingă scopul propus.



Ținta influenței sociale o reprezintă schimbarea atitudinală prin conformism, nonconformism și inovație. Influența socială e o „acțiune conștientă sau inconștientă exercitată de un subiect asupra altora, determinând modificări în orientarea și comportamentul acestora (P. P. Neveanu, *Dicționarul de Psihologie*, Editura Albatros, București, 1978, p. 348). Ea se realizează doar dacă se îndeplinesc condițiile următoare:

- context social (facilitarea socială de formare a atitudinilor);

- tendința cognitivistă a indivizilor;
- deindividuire (prezența altora e hotărâtoare).

I. Dafinoiu, în cartea „Sugestie și hipnoză“ (Editura Știință și Tehnică S. A., București, 1996, p. 45) oferă patru tipuri de folosire a sugestiei în influența socială:

- distorsiunea memoriei sub impactul unor informații false („intoxicare“);

- expectanță și sugestibilitate (caracteristici necesare subiectului-țintă);

- fenomenul autoatribuirii;

- rolul factorilor socio-culturali (care determină receptivitate la sugestie).

Cadrul larg de cuprindere al sugestiei a fost, pe cât se poate, determinat aici, iar legăturile sale cu persuasiunea și influența în cadrul relațiilor interpersonale vor fi dezbătute în amănunt în capitolele ce vor urma.

### **2.3. Clasificare a sugestiilor, tipuri de sugestii**

După cum am spus în capitolele precedente, fenomenul sugestiv este amplu și cuprinde întreaga viață a individului. Tocmai din acest motiv, există o multitudine de clasificări făcute după diverse criterii. Astfel, este foarte greu de realizat o clasificare unică a sugestiilor, fapt pentru care menționăm doar câteva din cele mai cunoscute în literatura de specialitate.

- ◆ Un astfel de criteriu de clasificare îl reprezintă procesul fundamental care încorporează sugestiile, rezultând patru tipuri:

1. *Sugestii ideatice* (mesajul este structurat într-o formă verbală care poate fi explicită sau implicită);
2. *Sugestii afective* (mesajul sugestiv este trimis prin intermediul unei stări dominante, cum ar fi: tristețea, exuberanța, disperarea);
3. *Sugestii comportamentale* (formate din atitudini, obiceiuri, comportamente);
4. *Sugestii soluționale* (mesajul provocator este încorporat în diferite evenimente apărute în urma confruntării individului cu societatea sau cu el însuși).

◆ Un alt criteriu important se referă la gradul de elaborare a sugestiilor, rezultând două tipuri distincte:

1. *Sugestii spontane* (de exemplu, un lider carismatic poate sugestiona fără să-și propună în mod special acest lucru);
2. *Sugestii elaborate* (în cadrul cărora se simte intenția de a persuadea, cum ar fi cazul reclamelor).

◆ Un al treilea criteriu îl reprezintă vectorii mobilului:

1. *Sugestii intrinseci-extrinseci* (cerințele individului);
2. *Sugestii extrinseci* (cerințele exterioare ale societății);
3. *Sugestii întâmplătoare* (factori situaționali).

◆ Un ultim criteriu abordat pentru determinarea unor tipuri de sugestii este cel al efectelor incitației sugestive:

1. *Sugestii protectoare*, pozitive (care contribuie la optimizarea și vindecarea unor procese și funcții psihice și psihofiziologice, cum ar fi, de exemplu, speranțe înalte, care-i cresc interesul individului față de o problemă);
2. *Sugestii traumatizante*, negative (care împing individul să gândească într-un mod pesimist, care ridică suspiciuni, îndoieli);
3. *Sugestii indiferente*, neutre (care nu au nici un fel de repercusiuni asupra individului).

Există o serie de clasificări ale sugestiilor, la fel de eficiente în cunoașterea fenomenului sugestiv, pe care am să le reamintim

doar, fiind foarte multe și diverse. Acestea sunt: după tonalitatea vocii (blânde, dure); din punct de vedere al receptorului (directe, indirecte); după mijloacele de întărire a mesajului sugestiv (persuasiune-nepersuasiune; ostentative-discrete, conflictuale-neconflictuale).

Sugestiile pot reprezenta o parte importantă în cadrul unui fenomen persuasiv sau de influență din cadrul relațiilor interpersonale, de grup sau în comunicarea de masă (reclame, propaganda).

### ***2.3.1. Autosugestia – ca formă specială a sugestiei***

Din punctul de vedere al criteriului sursei, sugestiile se împart în heterosugestii, care sunt administrate de o altă persoană, deci sunt exterioare, și autosugestii, care vin din interiorul individului și le administrează singur. O persoană bine antrenată, cu dorință de autodepășire, reușește foarte ușor să se autosugestioneze prin ședințe de autorelaxare sau, pur și simplu, în timpul zilei sau într-o perioadă în care este nevoie să fie foarte participativă la o anumită activitate.

„Întrucât autosugestia intervine în toate aspectele vieții și activității cotidiene, fenomenul și metoda au fost, în ultimele decenii, luate în studiu și aplicate în scopul echilibrării vieții personale și a sporirii eficienței activității, mai ales celor de performanță (P. P. Neveanu, *Dicționar de Psihologie*, Editura Albatros, București).

Autosugestia este definită ca fiind o sugestie pe care și-o dă individul sieși, conștient sau nu, astfel încât conduita sugerată (și imaginată) se realizează la un moment dat într-o manieră aproape automată, voința nefiind implicată. Trebuie precizat faptul că autosugestia este diferită de educația voinței, fiind mai degrabă o educație a imaginației.

## **3. SUGESTIA - CA FORMĂ DE COMUNICARE**

Comportamentul nostru social nu este influențat doar de situațiile imediate, ci și de atitudinile proprii. Astfel, cei care doresc

să ne influențeze comportamentul trebuie să ne schimbe atitudinile.

O modalitate foarte importantă este sugestia, care, la nivel interpersonal, poate reprezenta, în opinia noastră, o formă de comunicare cu rezultate optime în schimbarea atitudinală, deoarece modifică în primul rând latura afectivă a acesteia.

S-a vorbit până acum foarte mult despre persuasiune, influență socială - ca modalități de comunicare la diverse nivele (mass-media, relații interpersonale, inter și intra grup), iar sugestia a fost identificată cu un fenomen independent, cercetat ca atare în cadrul hipnozei în special, iar mai nou, legată de psihologia socială și cea a reclamei. La nivel interpersonal, sugestia reprezintă cea mai subtilă formă de comunicare, într-o oarecare măsură, cu nelimitate și aleatoare posibilități de schimbare atitudinală.

După cum se știe, ca și fenomenul persuasiv, sugestia poate avea rezultate negative sau pozitive, însă, spre deosebire de fenomenul persuasiv, poate să nu declanșeze nici o modificare în gândirea și comportamentul individului.

Fenomenul sugestiv este foarte vast și mai puțin abordat de către specialiști, tocmai datorită acestei variații a rezultatelor. Totuși, ce ne costă ca atunci când o persoană apropiată se află într-un impas să încercăm să-i dăm câteva sugestii (încercări de soluționare a problemei sau dacă cineva este bolnav, să încercăm să-i întărim încrederea în sine și recâștigarea speranței). Toată forța sugestiei vine din individ și felul său de a fi.

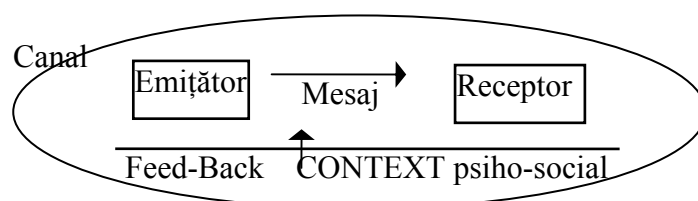
Grecii antici considerau retorica drept metoda vitală a democrației. Aristotel, în analiza sa filosofică asupra comunicării a distins trei factori importanți care fac o comunicare convingătoare:

- ethosul (caracteristicile emițătorului);
- logosul (caracteristicile mesajului și ale canalului);
- pathosul (natura emoțională a receptorului).

În prezent, psihosociologii au adăugat acestor trei factori și contextul în care se desfășoară comunicarea, precum și răspunsul receptorului (feed-back).

În interiorul unui grup social, al unei culturi, comportamentul este într-un sens „normat“, este definit gradul de apropiere fizică admis în diferite tipuri de relații interpersonale (prietenie, dragoste, simple cunoștințe). Gestul de strângere a mâinii, luarea de braț, tandrețea formează o scală de proximitate fizică, având semnificații bine stabilite într-un grup. În mod obișnuit, sensul comunicării interpersonale nu se reduce doar la aspectul ei funcțional, adică la schimbul de mesaje datorat unei sarcini comune de rezolvat. Dialogul sistematic între două persoane A și B se poate iniția și susține pe baza unei motivații mai profunde, pentru a înlesni sau păstra apropierea sau convergența lor reciprocă (I. Radu - coordonator, *Psihologie socială*, Ed. EXE S. R. L., Cluj-Napoca, 1994, p. 194.).

Vom considera, în continuare, fenomenul sugestiv ca un proces de comunicare și vom încerca să-l studiem pe baza schemei emițător-receptor (mesaj, canal, context), prezentată mai jos:



Distingem astfel emițătorul și receptorul, particulare în spațiu sau timp, care creează în cadrul fenomenului sugestiv o relație interpersonală, emițătorul transmițându-i un mesaj sugestiv receptorului pentru a-și modifica atitudinea față de un lucru, o persoană. Această schimbare afectivă, cognitivă sau comportamentală reprezintă feed-back-ul care, în cazul sugestiei, poate să lipsească, existența sa latentă în subconștient putând rămâne neactivată. Structura mesajului comunicat este foarte importantă. Accesibilitatea conținutului mesajului depinde de congruența codurilor emisie și recepției (a canalelor folosite). Această compatibilitate nu ia decât rareori forma identității perfecte. În concluzie, ne interesează „Cine ce spune, sub ce formă și cui?”.

### **3.1. Emițătorul și receptorul**

Este poate greu de creionat portretul comunicatorului ideal pentru fenomenul sugestiv, datorită multiplelor variabile care influențează direct sau indirect comunicarea. Totuși, există câteva caracteristici care sunt de nelipsit, în special în cazul sugestiilor. Se știe că nu acceptăm sugestii foarte ușor de la persoane care ne sunt simple cunoștințe, decât în probleme mai puțin importante, ci doar de la acelea care ne sunt apropiate (familie, prieteni) sau în cazul acelor persoane carismatice ori cu experiență/ autoritate în diverse domenii (medicul, psihologul, avocatul).

În situațiile sugestive, variabilele de personalitate atârnă cel mai greu în stabilirea relației de schimbare atitudinală (McGuire, 1968). Schimbarea atitudinală, în accepțiunea sa largă, se referă la aria generală a proceselor de influență socială, care se manifestă prin felul în care trăirile, credințele și comportamentul unei persoane sunt influențate prin stimuli primiți de la alte persoane.

În concepția lui Heider, relațiile interpersonale se rezumă la modul în care o persoană gândește și simte despre o alta, cum o percepe (ce se așteaptă să facă și să gândească aceasta, cum reacționează la atitudinile celorlalți). De fapt, o persoană reacționează după cum crede că gândește cealaltă, cum percepe anumite lucruri. În concluzie, autorul consideră că un individ nu numai că reacționează la operațiile comportamentale manifeste ale altei persoane, și de asemenea la o probabilitate latentă formată din sentimente și credințe.

#### ***3.1.1. Caracteristicile emițătorului***

Credibilitatea comunicatorului se confruntă cu competența și încrederea acordată de către receptor. Deci, emițătorul e perceput ca având date adevărate, pertinente și ca fiind doritor să le transmită fără a le denatura. Impactul sugestiei din acest punct de vedere este cu atât mai mare, mai eficace, cu cât nivelul de educație, de inteligență, de status social și competență profesională care îi este atribuit, crește. Pentru ca impactul sugestiei să fie mai puternic, comunicatorul, perceput ca fiind competent, mai trebuie

să fie judecat și prin prisma sincerității sale. Sinceritatea constă în a comunica ceea ce știe, în dezinteresul real sau aparent real față de rezultatele demersului său. E perceput cu atât mai sincer, cu cât susține o idee opusă propriului său interes.

„Efectul de transă“ („The Sleeper Effect“), numit astfel de Cook și Flay, 1978, folosit astfel în psihologia socială, are un rol foarte important în cadrul procesului sugestiv, datorită faptului că mesajul transmis de comunicator este reamintit (reactualizat din subconștient), pe când motivul negării sale este uitat în cazul în care aceasta reprezintă credibilitatea sursei. Se poate ca în timp, datorită unui context propice, o astfel de sugestie să devină plauzibilă și să producă schimbări la nivel comportamental.

O altă caracteristică a comunicatorului este atractivitatea, definită ca o calitate care place publicului. Un comunicator plăcut (adesea un individ similar auditoriului) este mult mai persuasiv din punct de vedere al preferinței subiective. Receptorul adoptă sugestia sursei pe baza sentimentelor pe care le încearcă pentru ea. Se realizează astfel un proces de identificare, dar depinde de durabilitatea legăturii afective care se stabilește între comunicator și receptor. Stereotipul atractivității fizice este foarte puternic, deci cine e frumos, puternic este și inteligent.

Poate să existe și situația în care suntem atrași de o persoană care nu seamănă cu noi, dar ale cărei calități ni le dorim, aspirăm la ele. Considerăm astfel că, ascultându-i sugestiile, putem să fim ca aceasta sau măcar să ne apropiem de ea. Nevoia de complementaritate poate produce în ultimă instanță atractivitatea.

### ***3.1.2. Caracteristicile receptorului***

În psihologia socială, caracteristicile auditoriului se referă la receptivitatea acestuia față de mesajul persuasiv al emițătorului. În cadrul psihologiei, dar mai ales în strânsă legătură cu relațiile interpersonale, aceste caracteristici sunt studiate și integrate într-o temă largă numită sugestibilitate, definită ca „proprietate de a fi ușor influențat de altcineva“ (P. P. Neveanu, *Dicționar de Psihologie*, Ed. Albatros, București, 1978, p. 694).

Uneori, sugestibilitatea este percepută ca “slăbiciune a individului”, după cum apare definită și în Larousse, “ca dispoziție a individului de a se lăsa sugestionat fie datorită unei «slăbiciuni a spiritului», fie din naivitate sau hiperemotivitate”.

V. Gheorghiu și I. Ciofu definesc sugestibilitatea drept „acea manifestare particulară a influențabilității sau provocabilității care asigură transformarea situației - sugestie într-un comportament sugerat“ (*Sugestie și sugestibilitate, Aspecte psihologice și psihofiziologice*, Ed. Academiei R. S. R., București, 1982, p. 68-69). Ei adaugă faptul că acest „sindrom de proprietăți” se referă la o complexitate de dispoziții psihice (închipuire, subordonare, conformitate, transpunere, captare). Mai pe scurt, sugestibilitatea este o facilitate prin care sugestiile sunt transformate în comportamente sugerate.

McGuire compara o persoană influențabilă cu o particulă aflată în mișcare browniană și incapabilă de o opinie proprie și o acțiune eficientă. Evident că afirmația este exagerată, dar un sâmbure de adevăr există. Oamenii sunt foarte diferiți între ei și, astfel, o serie de factori externi (sociali) și interni (psihici) le influențează personalitatea, determinându-le sau nu acțiunea sugestiilor asupra psihicului lor.

**Factorii sociali** care influențează sugestibilitatea subiectului sunt: **demografici și culturali**. Variabilele personale și sociale relaționează sugestibilitatea individuală spre diverse forme ale influenței sociale.

**Factorii psihologici care influențează sugestibilitatea** sunt:

a) **constructele personale**, cum ar fi dispoziția spre deziluzie;

b) **stări obișnuite și/sau curente** cum ar fi motivația, atenția, dispoziția sau așteptările;

c) **influența comportamentelor situaționale**, cum ar fi factorii de prestigiu, situațiile stimulilor nestructurați, presiunea de grup, influența sau diferite tehnici verbale (non-verbale) ale sugestiilor sau efectele modelelor sau efectul placebo.

**W. J. McGuire** a emis **patru postulate** pentru a cerceta modul în care anumite caracteristici personale influențează



sugestibilitatea receptorului. Aceste postulate le vom prezenta pe scurt în următoarele rânduri:

a) *Postulatul mediatorului multiplu* care se bazează pe schema mesajului care mai întâi trebuie să capteze atenția subiectului, apoi acesta trebuie să-l înțeleagă și apoi să fie de acord cu el ca să-l poată interioriza. De exemplu, pentru ca inteligența să fie în legătură cu sugestibilitatea, ea trebuie să afecteze atenția, apoi înțelegerea și acordul subiectului, la diferite nivele, pentru ca sugestia să fie adoptată în întregime.

b) *Postulatul combinație-compensație* tratează modul în care efectele variabilelor personale ale fiecăruia produc relația directă cu complianța. De exemplu, să fii excesiv de deschis spre o influență e dezavantajos, pentru că lăsând persoana să fie surprinsă în acest mod, ea va nega orice curs efectiv al acțiunii, iar dacă ești pripit influenței, ar putea avea dezavantajul de a lăsa persoana incapabilă să profite de sfatul și experiența altora și să învețe din propriile-i greșeli.

c) *Postulatul situațional-convingător*. Relația dintre variabila personală și complianța totală variază corespunzător în moduri predictibile (McGuire, 1968). Inteligența, sexul sau anxietatea cronică a unor persoane se relaționează cu susceptibilitatea lor la sugestie și va diferi în mare măsură între o situație de hipnoză și o situație argumentată complex deoarece aceste două situații diferă.

d) *Postulatul variabilei răsturnate* care teoretizează rolul anxietății în influențarea sugestibilității unei persoane. Anxietatea este o variabilă diferită care depinde de modul în care a fost produsă teama subiectului.

Oricare din procesele psihice și psihofizice este influențabil prin sugestie, arată V. Gheorghiu. El postula ca fundament al teoriei sale cu privire la sugestie, ca formă de influență, ideea că omul trebuie să fie tot timpul capabil de decizie. Multitudinea alternativelor rezolvării unor probleme trebuie redusă la un singur răspuns. Apare un conflict care trebuie rezolvat. Dar acest aspect va fi abordat mai amplu în contextul comunicării (cap. 3.4.).

Un rol deosebit de important în cadrul sugestibilității individului îl are expectanța („conduita așteptării“). Oamenii se ghidează după prejudecăți, așteptări, motivații, pentru a se conforma, pentru a comunica în exterior. Expectanța a fost definită în mai multe feluri: „stare internă, *atitudine* sau set al organismului care-l conduce să *anticipeze* un anumit eveniment“ (Dictionary of Psychology, 1985); P. Golu - „stare de atitudine, anticipare sau de așteptare a persoanei în raport cu performanța pe care o va obține“.

I. Dafinoiu definește expectanța drept „posibilitatea subiectivă sau ipoteza implicită, explicită privind apariția unui rezultat, voluntar sau nu, ca urmare a unui anumit comportament“.

Ca o concluzie la implicația fenomenului expectanței, se poate spune că aceasta „ca expresia a nivelului de informație“ al subiectului poate să conducă sugestia apărută spre răspunsul sugerat, dacă expectanța concordă cu soluția sugerată.

Am încercat, în acest subcapitol dedicat receptorului, să evidențiem forța pe care ar putea-o avea sugestibilitatea, ca trăsătură de personalitate a unui individ. Sugestibilitatea sa reprezintă de fapt gradul de aderență al acestuia la anumite idei privite din exterior sub formă de sugestii în cadrul relațiilor interpersonale.

### **3.1.3. Empatia**

Empatia capătă un rol aparte în comunicarea interpersonală, permițând înțelegerea și anticiparea comportamentului celuilalt. O comunicare empatică reprezintă adesea o relație neverbalizată, implicită, cu un conținut ideativ și afectiv de tip interactiv ce are ca efect adaptarea eficientă la ceea ce este celălalt. Prin intermediul empatiei, putem să înțelegem mai bine partenerul, să-i intuim gândurile și stările afective, să-i anticipăm comportamentul și să acționăm prin intermediul sugestiilor asupra acestuia.

Am considerat de bun augur acest capitol despre empatie, deoarece ni se pare absolut necesară o cunoaștere profundă între emițător și receptor în cadrul unei activități sugestive. Iar empatia reprezintă, după S. Marcus, „acel fenomen psihic de retrăire a

stărilor, gândurilor și acțiunilor celuilalt, dobândit prin transpunerea psihologică a eului într-un model obiectiv de comportament uman, permițând înțelegerea modului în care celălalt interpretează lumea“(S. Marcus, *Empatie și Personalitate*, Ed. Albatros, București, 1997).

În relație cu sugestibilitatea, pentru a nu o confunda cu empatia, V. Gheorghiu și I. Ciofu consideră necesar să sublinieze următoarele: „cu excepția situației în care lipsește alternativa nonreacției și a aceleia în care e vorba de o manifestare controlată, voită, deci conștientă, empatia poate fi privită, de asemenea, ca una din dispozițiile care mijlocesc sau facilitează apariția răspunsului sugerat“(p. 69, V. Gheorghiu, I. Ciofu, *Sugestie și sugestibilitate. Aspecte psihologice și psihofiziologice*, Ed. Academiei R. S. R., București, 1982).

Reacțiile subiecților devin dependente de experiența lor relațională și implicit de reacțiile celorlalți, fiind o cale concretă de automodelare și adaptare socială. Capacitatea de empatie depinde foarte mult și de particularitățile privind firea emițătorului și a receptorului. Astfel, S. Marcus cercetează și demonstrează că empatia reprezintă o constantă a personalității individului (subiecții cu empatia scăzută au tendința spre introversie și cei cu empatia ridicată au tendința spre extroversie).

În cadrul psihologiei sociale, empatia ocupă un rol important datorită implicării acestui fenomen în comportamentul interpersonal precum și în abilitatea de prezicere a comportamentului social. O analiză a abilităților predictiv-empatice, proprie unei persoane aflate în relație cu alta, atrage după sine întregul sistem comportamental al individului, cu atât mai mult cu cât predicția vizează comportamentul afectiv al receptorului.

Rezultatele cercetărilor lui S. Marcus au condus la concluzia că o capacitate proiectivă a unei persoane, permeabilitatea sa la psihologia partenerului este o însușire experiențial dobândită în procesul de cunoaștere interumană, găsindu-și comunicarea cu persoane la fel de empatice. Cercetarea dovedește că pentru o comunicare eficientă între emițător și

receptor este absolut necesară o relație cât mai empatică din ambele părți, iar în cazul sugestiei având un loc bine stabilit de mijlocitor.

### **3.2. Mesajul**

Structura mesajului sugestiv este foarte importantă și trebuie să urmărească foarte clar ținta răspunsului sugerat, urmând apoi schimbarea atitudinală.

Foarte mulți autori s-au referit la mesajul sugestiv în comparație cu cel persuasiv, primul putând fi conținut în cel de al doilea. Diferențele există, mai ales în plan cognitiv, datorită faptului că mesajul sugestiv nu folosește decât foarte puține argumente logice, pe când cel persuasiv e bazat în mare parte pe acestea.

Simplitatea informațională, folosirea unui mesaj repetat sunt elemente tipice mesajului sugestiv. De exemplu, în cazul unui strigăt „Foc!“, mesajul este mai rapid, mai simplu și mai ușor de înțeles. Impactul asupra receptorilor neîncrezători este enorm și instantaneu, chiar dacă există o atitudine de detașare față de mulțime. Sugestia operează apelând la inducerea diverselor sentimente (dragoste, ură), trăiri (anxietate), contagiunii emoționale. În aceste cazuri, impactul empatiei asupra mesajului comunicării este cu adevărat relevant.

Sugestia folosește modalități non-verbale pentru a-și atinge scopul propus, cum ar fi: inflexiunea vocii, invocarea sentimentului de teamă, anxietatea.

Anderson (1983) arată că informația abstractă, care reprezintă un rezumat statistic a 20 de cazuri, necesită mai puțină perseverență decât 2 studii de caz concrete. Astfel, concluzia este justificată prin faptul că informația concretă solicită expectanțe mai puternice decât cea abstractă. În general, perseverența în gândire se referă la tendința de a susține o ipoteză inițială despre un eveniment social, deși informația contradictorie a schimbat așteptarea inițială, a schimbat impresia despre o persoană. Acest fenomen al perseverenței în credință este o parte a fenomenului sugestiv.

Sugestibilitatea este legată de influențabilitatea credințelor, simțurilor, percepțiilor și acțiunilor personale, comunicații directe sau indirecte. Sugestiile sunt transcrise prin aluzii, care alunecă în subconștient și inconștient.

În multe cazuri, indicațiile distorsionate necesită expectanțe care duc la influențabilitatea senzorială. **Postman** (1953) vorbește despre *teoria cognitivă a informației* și pornește de la ipoteza că indivizii așteaptă anumite tipuri de evenimente (puterea ipotezelor). Experiențele care influențează procesele cognitive sunt derivate din informațiile care dau un înțeles specific situației. Aceste expectanțe pot fi înțelese ca scheme cognitive. Apare aici o diferență: sugestia senzorială se referă la distorsiunea senzorială, pe când perseverența în gândire se referă la credințe și atitudini distorsionate.

În opinia unui alt autor, **Telly**, *schimbarea atitudinală este un proces de informare și de influență prin sugestie*, în cazul nostru. În cazul unei persoane, reprezentăm importanța într-o anumită formă, în anumite condiții de mediu și notăm orice schimbare survenită la acea persoană ca rezultat al informării. În varianta autorului, schimbarea la o persoană este o schimbare la nivelul constructelor: un nou construct poate fi adăugat, unul din construcție care e bipolar poate fi reversibil; chiar și sistemul însuși poate fi schimbat. De exemplu, o persoană cu un „construct social inferior - construct social superior” este mai puțin sugestibilă decât una „social superior-social egal” în convingerea ei în problema „minorităților naționale”.

Modul sugestiv este diferit după felul în care componentele sugestive sunt implicate în forme ale sugestiei. Sugestia este în mod general considerată ca un mod de manipulare sau, cu alte cuvinte, un mod special de inducere a influenței.

Mulți autori menționează reducerea sau dispariția componentelor raționale ale personalității, ale judecății. Ei indică un comportament necritic, nonvolitiv și inconsistent (Allport, 1959; Joung, 1931; McDougall, 1908). Mecanismele raționale nu reprezintă baza proceselor sugestive, dar în mod sigur pot fi un

motiv al influențării lor. De exemplu, McDougall este de părere că argumentul plauzibil și motivarea manifestă pot potența forțele sugestiei. Dacă procesele raționale sunt prezente, subiectul nu va reacționa la stimuli sugestivi.

Ion Dafinoiu (p. 215, *Logică și Educație*, Petru Iona – coordonator, Ed. Junimea, Iași, 1994) este de părere că mecanismele raționale, deși nu reprezintă baza fenomenului sugestiv, îl pot influența.

V. Gheorghiu insistă asupra naturii provocative a oricărei sugestii și spune că sugestia nu trebuie să fie considerată pur și simplu ca absență a instanțelor raționale. În concluzie, el spune că „valoarea provocativă a acestui fenomen reprezintă motivația sugestiei“.

### 3.3. Canalul comunicării sugestive

Mesajul sugestiv este o secvență de elemente, ordonată, proiectată pe un model de semne de către emițător în acord cu legile de formare proprii.

„O comunicare poate fi codată sau analogică ori cele două forme deodată” (I. Radu, P. Iluț, L. Matei, *Psihologie socială*, Ed. EXE SRL, Cluj-Napoca, 1994, p. 188). Prima folosește limbajul (mesajele verbale cu toate sursele limbii), iar a doua folosește mijloacele non-verbale (gesturi, mimica, privirea, intonația, ritmul vorbirii). E. Mekrabian este de părere, după îndelungi cercetări, că doar 7% din comunicarea unei emoții se realizează prin canal verbal, 55% prin canal vizual și 33% paralingvistic (ton, accent, ritm, pauze).

Cuvintele pot fi considerate drept simboluri care reprezintă o situație sau o activitate la care ele se referă. Un simplu cuvânt „aruncat” este de ajuns pentru a sugestia o persoană.

**Vocea** are un impact extraordinar asupra comunicării; se spune că „tonul face muzica”. Dacă ne amintim povestea vulpii și a corbului, putem spune că inflexiunea vocii mieroase a vulpii l-a înduioșat de fapt pe corb, alături, desigur, de vorbele lingușitoare, chiar dacă neadevărate, despre calitățile reale ale păsării. Mulți

cercetători au încercat să clasifice impactul caracteristicilor vocii: Cicero (1976) și Quintilian (1972, 1975) au descris detaliat impactul diferitelor moduri de vorbire, care la nivel interpersonal sunt cel mai vizibile. Trayer (1958) a încercat să sistematizeze diferitele tipuri de calități ale vocii. **Barber, Spanos și Charles** (1974) au subliniat și importanța **caracteristicilor vocale în comunicarea sugestivă**:

- *intonația* (se poate modula în timpul dialogului);
- *inflexiunea* (schimbarea sa poate determina anumite informații despre starea interlocutorului);
- *volumul* (alternanța).

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă de informație foarte importantă deoarece evidența indică faptul că adesea atenția pe care o acordăm comportamentului non-verbal este preponderentă față de cel verbal.

**Erickson și Friesen** (Erickson și Frieser, 1969, 1972) au conturat cinci tipuri diferite de comportament non-verbal:

1. *Illustrator*: comportamente non-verbale accentuând, ilustrând sau alături acompaniind discursul sau conținutul limbajului. Exemplu: gesturile - cel mai des însoțesc discursul; mișcarea ochilor (strălucirea lor) are legătură cu ritmul discursului.

2. *Adaptatori* sau manipulatori. Aceste comportamente sunt considerate a indica funcțiile proprii de funcționare care într-un grad mare sunt independente de discurs și conținutul limbajului. Exemplu: vorbitorul se scarpină, își umezește buzele, se joacă cu stiloul.

3. *Emblemele* includ comportamente non-verbale cu înțeles circumscris și specific care ar putea fi tradus într-o pronunție verbală. Exemplu: clipirea ochilor, mișcarea capului, ridicatul din umeri.

4. *Adaptabili*. Comportamentul non-verbal ajută adaptarea dialogului și a comunicării cum ar fi „schimbarea rolurilor de ascultător și receptor“ („turn taking signals“ - Duncan & Foke, 1977).

5. „*Affect displays*“. Toate comportamentele non-verbale servesc unor funcții de expresie pentru stări emoționale specifice.

Cele mai importante, în acest sens, sunt expresiile faciale și schimbarea vocii.

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă sugestivă de informații foarte bună despre alții. Expresiile faciale specifice sunt stabile în cadrul diverselor culturi și probabil că indică „programe“ primare reprezentând emoții prin expresii.

Viteza discursului poate reprezenta dominare și extroversie din partea emițătorului sau relație pozitivă cu atitudinea dominatoare, până la comportament distant (nevrotic și extrovert).

**Mekabian** (1972) studiază simpatia și relațiile de status între persoane interactive într-o diadă, precizând că ele sunt reflectate în comportamentul non-verbal al acestor persoane.

**simpatie** crește contactul cu ochii  
distanța mai mică între ei  
își zâmbesc adesea

Efectele sugestive ale comportamentului non-verbal sunt multiple. De exemplu, se crede că cei care poartă ochelari sunt mai inteligenți decât ceilalți. Nimic mai fals.

Comportamentele non-verbale folosesc în detectarea stărilor emoționale, trăsături de personalitate sau atitudini interpersonale.

### 3.4. Contextul psihosocial

#### Eficiența activității negative și contextul psihosocial

În concepția lui McDougall, sugestia reprezintă un proces de comunicare realizat prin afirmarea mesajului în absența unei baze logice corespunzătoare, dar credibil. În urma unor îndelungi cercetări, autorul a afirmat faptul că elementele logice pot avea totuși un loc în cadrul activității sugestive, dar nu pot avea un rol principal.

Sugestiile reprezintă prin natura lor stimuli importanți. V. Gheorghiu a denumit contextele în care acționează sugestiile „situații provocative“. Ele leagă factorii comunicării și influențării de dinamica generală a proceselor psihice, în special de motivație, care este domeniul central al întregii psihologii.

Situațiile provocative decurg din raporturile dintre individ și ambianța sa în procesul satisfacerii trebuințelor sale, din cerințele și



dorințele pe care individul și le adresează sieși în scopul realizării de sine, precum și din cerințele pe care natura și societatea le adresează omului ca parte componentă a unui macrosistem. Individul este chemat să-și protejeze, să-și apere și promoveze interesele sale biologice, psihologice și sociale.

Contextul social constituie „**anturajul**“ în care individul își trăiește viața. El este format din:

- prezența altor indivizi (reali, imaginari sau simbolici);
- interacțiunea dintre indivizi;
- locul în care acțiunea are loc;
- activitățile colaterale din acel loc;
- setul regulilor nescrise și expectanțelor.

În concepția lui **G. Zimbardo**, există șase factori care influențează comunicarea interpersonală:

- ◇ gradul de apropiere sau proximitate spațială;
- ◇ limitele contactelor fizice în aceste relații;
- ◇ stilul cald sau autoritar;
- ◇ schimbul de priviri ca formă de comunicare;
- ◇ volumul și ritmul interacțiunilor;
- ◇ dinamica autodezvăluirilor reciproce.

Toți acești factori sunt determinați de către contextul social și în special de cel psihologic care, în activitatea sugestivă, este foarte important. Pentru a explica efectele sugestiei asupra percepției, Sherif a folosit un model al „cadrului de referință“; pornind de la ideea unei „situații ambigue“, nestructurate, el demonstrează că nu există o simplă „percepție a haosului“. Ceea ce este perceput în astfel de situații este efectul unor funcții interne, atitudini, impulsuri, funcții emoționale. Impactul distragerii atenției asupra sugestiei dovedește valoarea euristică a acestui model. Festinger (1964) a demonstrat că indivizii distrași sunt mai ușor sugestați. Pe măsură ce nivelul de distragere crește, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului. În cazul mesajelor de calitate superioară, care provoacă

în general gânduri favorabile, distragerea le-ar anihila, inhibând astfel sugestia.

### **Posibilități de eliminare a situațiilor ambigue prin sugestie**

Altfel spus, un sfat este binevenit atunci când ne aflăm în impas și nu știm cum să rezolvăm o problemă. Este vorba de „locul sugestiei“ în psihologie. Sugestia este văzută ca o strategie cognitivă de luare a deciziilor. Este vorba de un tip special de influență exercitată de un comunicator prin conținuturi sugestive. Binet (1900) și Seastore (1895), pionieri în studierea sugestiei, au subliniat influența majoră a „micilor” replici sugestive verbale și non-verbale. Pentru a trăi și supraviețui, omul trebuie întotdeauna să fie în stare să acționeze. Există soluții alternative pentru evaluarea și rezolvarea problemelor personale. Există o serie de nerelaționări care creează situațiile ambigue: adică individul nu a înțeles informația primită exact în sensul în care i-a expeditat-o emițătorul și nu o poate reproduce în mod adecvat:

- cât de bine se pricepe să folosească informațiile pe care le-a primit;
- dacă ceea ce crede el că știe despre emițător nu este în acord cu lumea sa interioară (eroare de consens);
- dacă percepțiile pe care le are despre el nu sunt însușite.

V. Gheorghiu propune câteva strategii de dizolvare a ambiguității prin intermediul situațiilor sugestive (*Hypnosys. 175 Years after Mesmer*). Mecanismele sugestive îndeplinesc un proces de substituție. Eliminarea soluțiilor alternative nu este întotdeauna conștient realizată. Decizia comportamentală câștigă caracterul unei exclusivități „ca și cum“. Mecanismele sugestive se influențează reciproc cu cele reflexe (modele aplicate automat), precum și cu cele raționale (deciziile clare). Strategiile propuse de profesorul V. Gheorghiu le menționăm doar, urmând să le abordăm mai pe larg în capitolul următor. Acestea sunt:

- criteriul plauzibilității;

- criteriul confirmării interumane;
- criteriul corespondenței cu o anticipare certă.

„În situațiile ambigue, sugestia pare să conducă la o reducere directă a gradelor de libertate fără a pierde din capacitatea intelectuală vastă în procesul de dezvoltare a ambiguităților” (*Hypnosys. 175 Years after Mesmer*, p. 137).

Încă o dată se evidențiază faptul că sugestia ocupă un loc foarte important în comportamentul interuman.

#### **4. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN RELAȚIILE INTERPERSONALE**

##### **Tehnici de sugestie**

Dependența omului față de sistemele de comunicare este o realitate acceptată. Ființa umană este strâns legată de obiceiuri, motivații, convingeri, prejudecăți, de particularitățile unor procese cognitive, de rolurile sociale care trebuie să le joace față de alte persoane, instituții (familia, școala, locul de muncă), cât și față de colectivitățile cărora le aparțin.

Influența sugestivă este facilitată și de faptul că oamenii, majoritatea considerându-se raționali, nu s-au eliberat pe deplin de reprezentări mitice și conduite magice, ei fiind în multe cazuri „victimele” unor prejudecăți sau clișee comportamentale. Credința în astfel de influențe nu presupune neapărat pierderea controlului rațional, dar implică, de multe ori, elemente iraționale, de natură sugestivă.

Tehnicile sugestive se încadrează în largă sferă a fenomenelor care au drept scop schimbarea atitudinală prin influențarea trăirilor, credințelor și comportamentelor unor persoane cu ajutorul unor stimuli primiți de la alte persoane.

În cadrul grupului se așteaptă ca indivizii să reacționeze în funcție de normele proprii și de modul în care fiecare individ se percepe pe sine și îi percepe pe ceilalți. Heider spunea că o persoană nu numai că reacționează la acțiunile manifeste ale altei persoane, ci, de asemenea, reacționează la o probabilitate latentă, după cum crede că gândește, simte și percepe anumite lucruri și persoane celălalt.

Cercetarea prezentată în capitolul anterior a încercat să demonstreze rolul important al empatiei indivizilor, cât și gradul de sugestibilitate al fiecăruia în cadrul relațiilor interpersonale. Un individ înalt sugestibil poate fi marginalizat pentru că el este ușor influențabil de către ceilalți, arătând astfel că nu e capabil de opinii și atitudini proprii. Foarte important pentru astfel de indivizi este rezistența la sugestie, care poate fi modelată prin tehnici sugestive. Se spune că sugestibilitatea reprezintă o trăsătură de personalitate. Chiar și așa, ea poate fi modelată, individul devenind în timp, dintr-un tip mult sugestibil, unul cu o sugestibilitate medie. În același context, al relațiilor de grup, și gradul de empatie al indivizilor variază. Un tip puternic empatic este deosebit de înțelegător față de ceilalți și reușește cu succes, de obicei, să se facă înțeles de ei.

Există o opinie în domeniu, care spune că individul puternic empatic îi înțelege pe ceilalți și astfel partenerii lui devenind la rândul mai maleabili, mai empatici.

Pe de altă parte, o persoană puțin sugestibilă poate trece drept greu abordabilă, cu o personalitate introvertă și cu slabe capacități de relaționare în interiorul grupului.

Aceste capacități de comunicare pot fi optimizate prin intermediul unor tehnici de sugestie proprii psihologiei sau împrumutate din domeniul persuasiunii, dar adaptate activității sugestive.

Voi încerca să abordez, în continuare, câteva tipuri de tehnici sugestive, urmărind prin aceasta o mai bună relaționare a indivizilor în interiorul grupului.

### **Efectul Placebo-transgresiunea din domeniul psihologicului în cel psihosociologic**

Reactivitatea Placebo constituie o manifestare particulară a sugestibilității și, în general, mecanismul de acționare al Efectului Placebo presupune cunoașterea mai exactă a proceselor psihologice și psihosociologice acționate prin exercițiile sugestive.

„Efectul Placebo” este preluat din domeniul medical, reprezentând un efect psihologic imediat și este folosit pentru sporirea credinței pacientului în eficacitatea tratamentului sau pentru alte aspecte ale relației terapeutice.

Cuvântul „placebo” a intrat în literatura medicală la sfârșitul secolului al XVIII-lea (în lb. latină - placebo = îmi place), dar nu a apărut în vreun titlu de articol decât în anul 1945. De atunci, a devenit o practică comună în cercetarea medicală pentru testarea medicamentelor noi, prin compararea lor cu placebo farmacologici inerti, sub condiții oarbe, duble și practici similare, care au folosit, de asemenea, în variate stări ale cercetării psihoterapeutice.

În „Dicționar de psihologie socială” (Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981, p. 91), Pantelimon Golu precizează că: „Efectul Placebo desemnează iradierea sau transferul semnificației unor măsuri întreprinse, de exemplu, în legătură cu condițiile dintr-un anumit loc de muncă, asupra conduitei și performanței celor care lucrează în alte locuri de muncă și ale căror condiții n-au fost modificate efectiv”.

În cazul unor stări anxiogene determinate de diverse cauze externe sau interne, efectul Placebo, ca modalitate de sugestie, poate să-l ajute pe individ, în final intensificând în mod pozitiv relațiile din grup. Această tehnică funcționează, în special, asupra indivizilor care au suferit o stare emoțională negativă sau care sunt marginalizați, implicând o autoestimare scăzută și o stare de anxietate.

Această „credință Placebo” (*Hypnosis. 175 Years after Mesmer. Recent Developments in Theory and Application*, Walters Bongartz (ed.), Universitätsverlag Konstanz, 1990) va produce un răspuns emoțional cum ar fi calmul, speranța, liniștea interioară ș.a.m.d., care sunt opuse depresiei și anxietății, cu repercusiuni benefice și asupra relațiilor din cadrul grupului.

### **Repetarea unui mesaj simplu**

Să ne reamintim povestea vulpii și a corbului, în care vulpea, apelând la viclenia sa tipică, îl face pe corb să creadă că într-adevăr este rege al păsărilor, că are o voce superbă și un penaj deosebit. Este tipul de sugestie prin care mesajul este reluat, chiar dacă nu are corespondent în realitate, până când scopul este atins.

Astfel, și în cazul grupurilor umane, un lider, în final, este ascultat pentru că ceea ce spune „sună frumos” și electrizează

publicul. Dacă o persoană dorește să cucerească pe alta, motivația intrinsecă fiind foarte puternică, folosind o tehnică sugestivă, repetitivă, va avea șanse de reușită. De asemenea, în cazul reclamelor, un mesaj foarte scurt, o idee, un cuvânt este prezentat de mai multe ori, pe moment nu este reținut, dar în timp devine ceva cunoscut, chiar este inclus în viața cotidiană. Exemplu: „Știi și câștigi!“ sau „Te uiți și câștigi!“.

Această tehnică nu este una nouă. Pentru prima dată a fost folosită în propaganda bolșevică, preluată apoi de către nașiști în timpul celui de-al doilea război mondial.

În prezent este o tehnică folosită cu eficacitate în domeniul reclamei și al propagandei. La nivel interpersonal, datorită relaționării specifice dintre doi indivizi, cu ajutorul mesajelor repetitive, se pot atinge scopuri intangibile la prima vedere, datorită tocmai tenacității celui care folosește o astfel de tehnică, de regulă, aceasta fiind o calitate deosebit de apreciată.

Dar, este demn de remarcat faptul că aceste mesaje, dacă depășesc un anumit prag, pot deveni ineficiente, datorită apariției sentimentului de iritare, enervare sau plictiseală.

Repetarea mesajului sugestiv are următoarele caracteristici:

- facilitează percepția stimulilor de către persoanele care nu i-au perceput în prezentarea precedentă;
- întreține/consolidează - pentru persoana care a perceput deja stimulul (nu-l irită);
- dacă e prea frecvent - creează o stare obsesivă;
- creează sentimentul receptorului că cel care repetă este puternic, bine așezat.

### **Distragerea atenției**

Sugestionarea verbală poate fi mai eficientă folosind ceva care le atrage atenția indivizilor suficient pentru a le inhiba contraargumentarea. Pe măsură ce nivelul de distragere crește, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului (Festinger și Maccomby, 1964, Osterhause și Brock, 1970).

În practică este foarte adesea folosită această tehnică când cuvintele susțin, de exemplu, candidatul; imaginea vizuală a candidatului ne restrânge analiza atentă a vorbelor. Distragerea este eficientă când mesajul este simplu sau ușor de infirmat. Cu mesajele complexe, distragerea se interferează cu o reflecție atentă a gândirii.

Se pune problema și altfel: sunt cei care vorbesc mult și repede mai convingători decât cei care vorbesc puțin tocmai datorită faptului că nu oferă timp pentru contraargumente?

Concluzia este simplă - dacă nu observăm un mesaj, nu-l putem contraargumenta.

### **Rezistența la mesajele sugestive**

Există o serie de probleme legate de rezistența la schimbare a atitudinilor, prin diverse forme de influențare, cum ar fi manipularea sau persuasiunea. În mod complementar, fiecare autor a încercat să ofere câteva soluții pentru evitarea unor efecte neplăcute. Începând cu McGuire, cel care-i spunea unui coleg de breaslă: „tu îi înveți pe oameni să devină mai persuasivi, pe când eu îi învăț să fie rezistenți la orice modalitate de influență”; autori pasionați de această problemă a rezistenței la influență au creat o serie de strategii viabile” (Meyers, *Social Psychology*, McGraw-Hill, Inc., New York, 1990). Atâta timp cât aceste lipsuri de influență au loc la nivel cognitiv, există rezolvări bazate pe argumente logice sau, mai bine spus, contraargumente, găsirea altor soluții decât cele prezentate de un anume emițător, delimitarea conștientă de modul de gândire al acestuia.

Se pune întrebarea ce facem când suntem bombardați cu sugestii negative care pot dezorganiza și chiar traumatiza individul? Ne întrebăm de unde ne vin astfel de idei, cum am putut reacționa astfel față de un fenomen sau situație?

Asemenea probleme apar la nivelul subconștientului. Deși dispune de libertate de decizie, persoana în cauză este condiționată de sistemul de dependență în care se găsește față de alte persoane,

instituții sau față de propriile prejudecăți, modele, acționând în conformitate cu sugestiile ce-i sunt transmise.

Irina Holdevici definește subordonarea, fiind „dispoziția care mediază supunerea necritică față de incitații din afară sau din interiorul individului, incitații care creează direct sau indirect, cu sau fără intenție, dirijarea comportamentului său” (Irina Holdevici, *Sugestiologie și psihoterapie sugestivă*, Editura Victor, București, 1995, p. 13).

Subordonarea se bazează și pe necesități de apărare a eului, cum ar fi evitarea disconfortului din situații de ambiguitate.

Manipularea prin sugestii a individului se realizează făcând apel la emoțiile sale, cunoscându-i expectanțele sociale, sentimentele de vinovăție față de anumite lucruri, dorințele sale intime. Cunoscând toate acestea, manipulatorului îi vine foarte ușor să-și „implanteze” mesajul fără ca cel în cauză să conștientizeze acest lucru.

Pentru a evita astfel de situații neplăcute, care uneori pot fi fatale pentru conduita individuală în general, vom prezenta mai jos câteva modalități, considerate eficiente, de rezistență la sugestii negative.

Mai întâi, evitați să vă deschideți sufletul în fața oricui. Nu vorbiți despre treburile dumneavoastră unor persoane străine. Nu vă exprimați dorințele interne, trăirile, punctele vulnerabile unor cunoștințe întâmplătoare.

O altă modalitate de abordare o reprezintă antrenamentul personal, constând în desensibilizarea de anxietate și reacții fobice, găsirea unor modalități noi, în special, chiar dacă e amintit pe ultimul loc, reconstrucția și întărirea egoului prin autosugestii, constând în diverse mesaje cum ar fi: „sunt puternic!”, „Am o putere de muncă extraordinară!”, „Nu am nevoie de ajutorul altora în rezolvarea acestei probleme!”.

Exersarea în păstrarea calmului și a sângelui rece, în confruntările cu cei care încearcă să manipuleze este o altă modalitate de rezistență. Nu vă lăsați la cheremul lăcomiei și al satisfacerii orgoliului personal.



Acceptați schimbul de idei, analizând la rece opiniile sau concepțiile ce nu coincid cu ale dumneavoastră.

În lucrarea „Psihologia succesului” (Editura Ceres, București, 1993, p. 87), autoarea, Irina Holdevici, propune o atitudine de viață bazată pe relaxare. Aceasta cuprinde câteva exemple de atitudini pentru a evita suprasolicitarea zilnică. De exemplu, planificarea riguroasă a activității zilnice, chiar dacă aceasta va însemna refuzarea unor persoane. Este foarte important să ne aducem aminte cuvântul „Nu!”. „De cele mai multe ori este greu să refuzi pe cineva dar, adesea, aceasta este singura cale de a păstra un stil sănătos de viață. Nu trebuie să uităm că lumea nu se va sfârși dacă nu răspundem la o solicitare”.

De asemenea, este bine să ne controlăm propriul stil de viață, decât să-i lăsăm pe alții să ne ghideze. Câteva minute zilnice de relaxare în care să ascultăm muzică sau pur și simplu să nu facem nimic înseamnă foarte mult pentru sănătate. Suprasolicitările, chiar în cazul unor indivizi performanți, pot duce la boli psihosomatice.

„Primul pas în calea evitării unui stil de viață stresant constă în a învăța să previi și să eviți supraîncărcarea. Al doilea constă în utilizarea profilactică și terapeutică a tehnicilor de relaxare. Trebuie să fim realiști în planificarea propriilor activități, supraestimând timpul de care avem nevoie pentru a le realiza și nu subestimându-l. Mai bine să plecăm mai devreme de acasă, decât să trăim stresul că vom întârzia la serviciu. De asemenea, trebuie să acceptăm ideea că la un moment dat trebuie să ne oprim dintr-o activitate și să trecem la alta” (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993, p. 86).

Toate aceste modalități de rezolvare a problemelor reprezintă o cale terapeutică foarte dezvoltată, care se poate realiza individual, cum am spus și mai sus, dar și cu ajutorul specialiștilor.



## BIBLIOGRAFIE

- **Barber, Theodore X.**, *Hypnosis. Imagination and Human Potentialities*, Pergamon Press Inc., New York, 1974.
- **Bondrea, Aurelian**, *Sociologia opiniei publice și a mass-media*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998.
- **Bongartz, Walter**, *Hypnosis. 175 Years after Mesmer. Recent Developments in Theory and Application*, Universitätsverlag, Konstanz, Germany, 1990.
- **Berthad, Dominique**, *Manipularea prin scris*, Editura Antet, 1998;
- **Bertrand, Claude Jean**, *Deontologia mijloacelor de comunicare*, Editura Institutul European, Iași, 2000.
- **Candea, Rodica**, *Comunicarea managerială*, Editura Expert, 1996;
- **Chelea, Septimiu**, *Cunoașterea vieții sociale. Chestionarul și interviul în ancheta sociologică*, Editura I. N. I., București, 1996.
- **Chelea, Septimiu**, *Eu, tu, noi. Viața psihică, ipoteza certitudinii*, Editura Albatros, București, 1983.
- **Coman, Cristina**, *Relațiile publice. Tehnici de comunicare cu presa*, Editura ALL – 1999;
- **Coman, Cristina**, *Relațiile publice și mass-media*, Ediția a doua revăzută și adăugită Editura Polirom 2000;
- **Coman, Cristina**, *Relațiile publice, principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2001.
- **Coman, Mihai**, *Introducere în sistemul mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2001.
- **Cornea, Paul**, *Introducere în teoria lecturii*, Editura Polirom, 1998;

- **Cornelius, Helena**, *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știința și Tehnica, 1996;
- **Covey, Stephen**, *Eficiența în șapte trepte*, Editura All, 1994;
- **Crasne, Margo**, *Munca de lămurire, o artă*, Editura Antet, 1998;
- **Dafinoiu, Ion**, *Sugestie și hipnoză*, S.C. „Știință & Tehnică” S.A., București, 1996.
- **Dinu, Mihai**, *Comunicarea*, Editura Științifică, București, 1997.
- **Drăgan, Ioan**, *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Șansa, București, 1996.
- **Dobrescu, Paul și Birgaoanu, Alina**, *Putere fără contraputere*, Editura ALL;
- **Doise, W., Deschamps, J. C. și Mugny, G.**, *Psihologie socială*, Editura Polirom, Iași, 1996.
- **Duck, Steve**, *Relațiile interpersonale: a gândi, a simți, a interacționa*, Editura Polirom, Iași, 2000.
- **Feldman, Robert, S.**, *Social Psychology. Theories, Research and Applications*, McGraw-Hill Book Company, U. S. A., 1985.
- **Ficeag, Bogdan**, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, 1996;
- **Gheorghiu, V. și Ciofu, I.**, *Sugestie și sugestibilitate. Aspecte psihologice și psihofiziologice*, Editura Academiei R. S. R., București, 1982
- **Gheorghiu, V., Metter, P. și Eysenck, H., J.**, *Suggestion and Sugestibility. Theory and Research*, Springer-Verlag, Berlin, 1989.
- **Gorgoș, Constantin**, *Dicționar enciclopedic de psihiatrie*, Editura Medicală, București, 1994, vol. 4
- **Grama, Dinu**, *Preferința interpersonală*, Editura Științifică, București, 1974
- **Hilgard, Ernest**, *The Experience of Hypnosis. A shorter Version of Hypnotic Sugestibility*, Harcourt, Brace & World Inc., New York, 1969
- **Holdevici, Irina**, *Autosugestie și relaxare*, Editura Ceres, București, 1995

- **Holdevici, Irina**, *Elemente de psihoterapie*, Editura All, București, 1996
- **Holdevici, Irina**, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993
- **Holdevici, Irina**, *Sugestiologie și psihoterapie sugestivă*, Editura Victor, București, 1995
- **Holdevici, Irina și Vasilescu, Ilie, P.**, *Psihoterapia. Tratatment fără medicamente*, Editura Ceres, București, 1993
- **Ioan, Petre** (coord.), *Logică și Educație*, Editura Junimea, Iași, 1994
- **Johns, Gary**, *Comportament organizațional*, Editura Economica, 1998
- **Kapferer, Noel**, *Zvonurile*, Editura Humanitas, 1993
- **Kennedy, Gavin**, *Negocieri*, Editura Nemira, 1998
- **Kunczik, Michael**, *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, Editura Presa universitară clujană, Cluj Napoca, 1998.
- **Marcuș, Stroe**, *Empatie și personalitate*, Editoria Atos, București, 1997
- **Lochard, Guy**, *Comunicare mediatică*, Editura Institutul European, Iași, 1998
- **Marinescu, Paul**, *Managementul instituțiilor de presă din România*, Editura Polirom, Iași, 1999
- **McLuhan, Marshall**, *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, București, 1997
- **Micu, Achim**, *Sociometria. Eseu critic*, Editura Politică, București, 1967
- **Moscovici, Serge**, *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, Editura Polirom, 1998
- **Moscovici, Serge**, *Psihologia socială sau Mașina de fabricat zei*, Editura Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, 1994
- **Myers, David, G.**, *Social Psychology*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, U. S. A., 1990

- **Neculau, Adrian** (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași, 1996
- **Pease, Allan**, *Limbaajul vorbirii*, Editura Polimarc, 1994
- **Peretti, André de**, *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2001
- **Petcu, Marian**, *Puterea și cultura, o istorie a cenzurii*, Editura Polirom, Iași, 1999
- **Pop, Doru**, *Introducere în teoria relațiilor publice*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2000
- **Popescu, Dan**, *Arta de a comunica*, Editura Economică, București, 1999
- **Prutianu, Ștefan**, *Comunicare și negocieri în afaceri*, Editura Polirom, 1997
- **Radu, Ion, Iluț, Petre și Matei, Liviu**, *Psihologie socială*, Editura EXE S. R. L., Cluj-Napoca, 1994
- **Souni, Hassan**, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, 1998
- **Szabo, Lucian Vasile**, *Libertate și comunicare în lumea presei: principii, norme, reguli. Limbaajul mass-media.*, Editura Amarcord, Timișoara, 1999
- **Șoitu, Laurențiu**, *Comunicare și acțiune*, Editura Institutul European, 1997
- **Șoitu, Laurențiu**, *Pedagogia comunicării*, Editura Didactica și Pedagogică, 1997
- **Tucicov-Bogdan, Ana**, *Conceptul și fenomenul de influență socială în cercetarea sociopsihologică*, în „Revista de Psihologie”, T. 38, Nr. 1, ianuarie-martie, 1992, București, p. 7-13
- **Tucicov-Bogdan, Ana, Chelea, Septimiu, Golu, Pantelimon, Mamali, Cătălin și Pînzaru, Petru**, *Dicționar de Psihologie Socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981
- **Van Cuillenburg, JJ., Scholten, O., Noomen, G.W.**, *Știința comunicării*, Editura Humanitas, București, 2000
- **Voicu, Monica**, *A.b.c.-ul managerului*, Editura Danubius 1998

- **Zamfir, Cătălin și Vlăsceanu, Lazăr** (coord.) Dicționar de sociologie, Editura Babel, București, 1993
- **Zimbardo, Philip**, *Psychology and Life*, Golden Edition, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, Boston, London
- *The New Enciclopedia Britannice*, vol. XI, Chicago, 1993.  
*Webster's Enciclopedic Unabridged of the English Language*, Gramercy Books, New York, 1994

#### **ACTE NORMATIVE:**

- Instrucțiunile M.A.I. nr. 171/2001 privind organizarea și desfășurarea activităților de relații publice, tradiții, educație și sport a M.A.I.;
- Ordinul Ministerului de Interne nr. 319/2002, privind mediatizarea datelor și informațiilor obținute în exercitarea atribuțiilor de serviciu de către lucrătorii Ministerului Administrației și Internelor.
- Legea nr. 360/2002 privind Statutul polițistului (M. Of. nr. 440/2002)
- Legea nr. 544/2001 – privind liberul acces la informațiile de interes public (M. Of. nr. 663/ 2001);
- Legea nr. 182/12.04.2002 – privind protecția informațiilor clasificate (M. Of. nr. 248/2002 );
- Legea nr. 218/2002 – privind organizarea și funcționarea Poliției României (M. Of. nr. 305/ 2002);
- Hotărârea Guvernului pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public (M. Of. nr. 663/ 2001);
- Management Organizațional – Domeniul Ordinii Publice – vol. I și vol. II – Editura Ministrului de Interne.

Redactare: comisar-șef Mariana CIOBĂNAȘ  
Tehnoredactare și copertă: subinspector Carmen Tudorache  
Grafician: Lavinia DIMA

---

Tiparul executat la Tipografia M.A.I.