

Georgiana Virginia Bonea

**Aspecte teoretice introductive
privind conflictul și negocierea la
locul de muncă**



Colecția: *Dileme contemporane*

Tehnoredactor: Camelia Cristea

Coperta: Camelia Cristea

© 2013 – Georgiana Virginia Bonea

© 2013 – Editura Sigma

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

BONEA, GEORGIANA-VIRGINIA

**Aspecte teoretice introductive privind conflictul și negocierea la
locul de muncă / Georgiana-Virginia Bonea. - București : Sigma, 2013**

Bibliogr.

ISBN 978-973-649-842-8

331.109

ISBN: 978-973-649-842-8

Editura SIGMA

Sediul central:

Str. General Berthelot nr. 38, sector 1, București, cod 010169

Tel./fax: 021-313.96.42; 021-315.39.43; 021-315.39.70

e-mail: office@editurasigma.ro;

www.editurasigma.ro

Distribuție:

Tel./fax: 021-243.42.40; 021-243.40.14; 021-243.40.61

e-mail: comenzi@editurasigma.ro

Dedicație

*Celei care a fost „gura mea” când n-am putut vorbi; care a fost „aerul” atunci când simțeam că nu mai pot respira și „curajul” atunci când nu eram sigură de ceea ce pot deveni:
mamei mele – Nicoleta Drăgan, 1961*

Prezentarea autoarei

Georgiana Virginia BONEA este licențiată în Asistență Socială, are Masterul de Psihologie Socială Aplicată și este Doctor în Sociologie, al Scolii Doctorale de Sociologie, în cadrul Facultății de Sociologie și Asistență Socială, Universitatea București. A fost bursieră POSDRU și a publicat numeroase studii în reviste de specialitate. A publicat mai multe capitole în cărți coordonate de alți autori din domeniul vast al sociologiei. De asemenea, a publicat (ca autor singular) cartea intitulată: „Violența în relația de cuplu: victime și agresori. Teorie și aplicații”. A participat la diverse conferințe la nivel național și internațional pe teme precum: violența în relația de cuplu, conflictul și negocierea. A activat ca asistent social, având experiență în lucrul cu victimele violenței și în negocierea dintre agresor și victimă. De asemenea, susține diverse cursuri, seminarii și coordonează grupe de practică de specialitate în cadrul facultății de Sociologie și Asistență Socială, Universitatea București și în cadrul Facultății de Drept, Jurnalism, Psihologie și Științe ale Educației, Secția de Sociologie, Universitatea Hyperion.

Cuprins

Introducere: Conflictul și negocierea într-un ONG	7
Capitolul 1: Conflictul dintre angajați și conducere la locul de muncă	9
1.1. Perspective asupra definirii conflictului	9
1.2. Caracteristici și particularități ale conflictului	12
1.3. Dezvoltarea conflictului la locul de muncă	17
1.4. Modele de conflict	21
1.5. Teorii asupra conflictului	23
Capitolul 2: Negocierea: rezolvarea conflictului în ONG	28
2.1. Perspective asupra definirii negocierii	28
2.2. Divergențele în negociere	30
2.3. Strategii de comunicare în negociere	32
2.4. Tehnicile principale de manipulare ca sursă a conflictului	37
2.5. Calitățile unui negociator model	46
2.6. Aspecte situaționale privind conflictul și negocierea la locul de muncă ...	48
Capitolul 3: Utilizarea emoțiilor și a umorului pentru a obține ce ne dorim	54
3.1. Definirea emoțiilor și clasificarea lor	54
3.2. Utilitatea comunicării nonverbale în procesul persuasiunii	56
3.3. Umorele și tehnicile de persuasiune	64
3.4. Provocările societății contemporane	67
Concluzii	71
Bibliografie	73

LISTA DE ABREVIERI

Al.	Alineat
Art.	Articol
Apud	Citare preluată de la un alt autor decât cel inițial
ANPF	Agenția Națională pentru Protecția Familiei
ANPFDC	Agenția Națională pentru Protecția Familiei și a Drepturilor Copilului
Cap.	Capitol
DGASPC	Direcția Generală de Asistență Socială și Protecție a Copilului
Dr.	Doctor
Hot.	Hotărâre
Idem	Același, La fel
Ibidem	Un text deja citat în lucrare
Mun.	Municipiu
Ob.	Obiectiv
Obs.	Observație
ONG	Organizație nonguvernamentală
Op. cit.	Operă citată
Par.	Paragraf
Pct.	Punct
Prof.	Profesor
Univ.	Universitar

Introducere: Conflictul și negocierea într-un ONG

Cu toții știm, conflictul a existat dintotdeauna între oameni, pentru a rămâne nemuritori în istorie, cucerind noi teritorii sau creând opere de artă, ori pentru a găsi adevărul și pentru a-l promova.

Era în care ne aflăm este una a informației rapide și cât mai exacte, iar omul s-a obișnuit cu ritmul alert în care trăiește. Ne aflăm în continuă schimbare și acest lucru se resimte în mod inevitabil și asupra conflictului între oameni și a modalităților de soluționare a acestuia.

Conflictul este benefic pentru ambele părți implicate numai dacă se dezbate cererile, oferta și resursele și se dorește a se ajunge la un acord comun.

Atunci când părțile își acordă respect reciproc, înțelegere și dialoghează, ascultându-și una alteia problemele, se poate spune că putem vorbi de un conflict sănătos.

Dacă se dorește ca pe viitor să fie asigurată o colaborare eficientă între părți, atunci trebuie să existe câștiguri în ambele tabere. Astfel, nu vor exista frustrări și nemulțumiri care, odată acumulate, vor ieși la suprafață într-un moment sau altul.

Acolo unde există un conflict între angajați, putem fi siguri că va scădea randamentul de lucru și calitatea acestuia.

Psihologia socială oglindește cel mai bine toate aspectele conflictului, dar mai ales comportamentul indivizilor în asemenea situații.

Oamenii, prin interacțiunile lor, se influențează unii pe alții.

Este foarte important să nu pornim de la ideea că orice conflict între angajați are conotații negative și duce întotdeauna la lucruri nedorite. Conflictul poate fi la fel de bine și unul pozitiv, încurajând sau ambiționând angajații să se autodepășească și să devină creativi în a găsi soluții și modalități de rezolvare a problemelor apărute.

Putem porni de la conflictul interior la unui poet, care încearcă să își deseneze în cuvinte sufletul, până la conflictul interior al unui individ oarecare, care încearcă să se autodepășească.

În acest sens, fac trimitere la *piramida necesităților* pe care a dezvoltat-o psihologul american Abraham Maslow (Zamfir, 1997, 32). Acesta pune pe primul loc necesitatea de autoîmplinire, de autoactualizare a individului care face parte dintr-o societate.

În mod inevitabil, conflictul este întâlnit și la acest nivel și, în unele cazuri, este esențial pentru dezvoltare.

Acestea sunt principalele motive pentru care am ales să tratez tema conflictului și a negocierii la locul de muncă.

Lucrarea de față este menită să analizeze și să clarifice anumite particularități ale conflictului și negocierii la locul de muncă.

Vreau să demonstrez că orice conflict are o rezolvare dacă se adoptă una sau mai multe tehnici corespunzătoare (potrivite împrejurărilor) de negociere. De asemenea, orice conflict considerat ne semnificativ și minor poate duce la declanșarea unor mari probleme la locul de muncă. Iar acestea pot duce la pierderi economice semnificative ale companiei respective.

Voi testa aceste tehnici de negociere și le voi pune în practică în partea de cercetare a lucrării. Fac acest lucru pentru a putea vedea cât sunt de eficiente și de flexibile atunci când sunt confruntate cu o situație concretă.

Un alt obiectiv particular e acela de a analiza semnificațiile și cauzele unui conflict între angajați la locul de muncă.

Interesant de văzut și analizat este dacă acel conflict nu este administrat corespunzător și voi analiza acest lucru în partea teoretică, având efecte și în partea de cercetare.

Capitolul 1

Conflictul dintre angajați și conducere la locul de muncă

1.1. Perspective asupra definirii conflictului

Să ne reamintim că omul este o ființă bio – psiho – socio – culturală (Zamfir, 1997, 36).

Conflictul la locul de muncă este o „situație ce apare între două persoane cu opinii incompatibile și poate ajunge până la două grupuri mari care au opinii sau interese diferite sau probleme de natură personală”¹. „Conflictul derivă din latinescul *confligere*, care după unii înseamnă ciocnire, luptă, bătaie, iar după alții, a ține împreună cu forța” (Ibidem).

Conflictul este un „antagonism între forțe și procese psihice (interese, motive, sentimente, ...), stare psihică a unei persoane care este motivată să admită două sau mai multe răspunsuri reciproc inacceptabile. La nivelul individului pot exista trăiri generate de anumite poziții sociale însoțite de procese emoționale negative (...)”, la grupurile mici „pot apărea conflicte generate de interesele divergente ale indivizilor”. Dar pot exista conflicte și la nivelul întregii societăți (Chelcea, et. al., 1981, 61).

În sens pur psihologic, conflictul e definit ca: „o luptă de interese; situație în care se găsește un individ supus unor forțe vectorial opuse și de puteri aproape egale” (Sillamy, 2000, 77).

Din punct de vedere sociologic, situația de conflict este văzută ca o „opозиție deschisă, luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, rasiale, divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale” (Zamfir, 1993, 129 – 130).

Este imperios necesar să definesc știința care va avea o influență mai mare asupra studiului conflictului și negocierii și anume psihologia socială. Aceasta se caracterizează prin „studiul interacțiunii comportamentelor prezente și trecute, reale sau imaginare în context social”, de asemenea studiază și „rezultatele acestei interacțiuni: stările și procesele psihice colective, situațiile de grup și personalitatea ca produs al interacțiunilor sociale” (Chelcea, 2006, 19).

¹ Conflictul. Disponibil online la: xxx www.fvd.aiesec.ro, Accesat la data de: 31.08.2006.

Conflictul trebuie rezolvat pe calea negocierii, dar pentru a negocia este nevoie de respect reciproc, atenție la problemele celuilalt, empatie, comunicare eficientă și adevăr.

Nu putem vorbi despre conflictul într-o organizație fără a o defini mai întâi: „Organizația este un complex de acțiuni și interacțiuni sociale caracterizată prin următoarele trăsături: este o structură de acțiuni diferite (de muncă, de comunicare, de conducere) în cadrul căreia una deține un loc central. În cursul existenței ei, acțiunile se leagă între ele sub raport temporal fiind succesibile, repetabile și înscrise într-un orar (...). Organizația obștească este organizată de o asociație de oameni constituită după criteriile unor preocupări profesional - ocupaționale, social - culturale comune, uniți în mod voluntar, corespunzător unui regulament sau unui statut propriu, în vederea depunerii unei activități organizate” (Trăsnea și Kallos, 1977, 330 – 331). Pe scurt, organizația se caracterizează printr-un „grup de oameni, partide, state, etc., care își organizează și coordonează activitatea în vederea realizării unor finalități relative clar formulate ca obiective” (Erdeli, 1999, 226).

Organizația este un „grup de persoane fizice având organizare de sine stătătoare, un patrimoniu propriu și personalitate juridică (...), în vederea realizării unui scop” bine definit (Rădulescu, et. al., 1978, 683).

Scopul organizațiilor nonguvernamentale (care au ca obiect asistența socială) este acela de a reduce sărăcia și mai ales de a preveni și contracara excluderea indivizilor de la viața socială (Zamfir, 1995, 13). Tocmai de acest lucru se ocupă și ONG-ul despre care voi vorbi în lucrarea de față.

ONG-urile, în general, funcționează după reguli clare și intervin în două mari tipuri de cazuri: în cazurile de maximă necesitate (situațiile de urgență, de exemplu: în cazul unui copil abuzat) sau în situații de dificultate în care persoana respectivă nu se poate ajuta pe sine. De asemenea, mai pot spune că serviciile oferite de organizațiile nonguvernamentale de asistență socială se pot acorda la cerere sau la autosesizare de către specialiști, atât în mediul natural al beneficiarului, cât și în instituția abilitată să facă acest lucru.

În majoritatea acestor organizații există echipe multidisciplinare de specialiști, care lucrează la realizarea unui scop comun. Nu este exclus ca în interiorul respectivei echipe să apară conflicte referitoare la modul și ritmul de lucru și alte astfel de neînțelegeri. În cazul în care managerul organizației nu ia în serios și la timp aceste neînțelegeri, se poate ajunge la adevărate conflicte, acestea cerând o mobilizare mai mare de timp și resurse pentru a fi rezolvate.

Negocierea este „orice formă de confruntare nearmată, prin care două sau mai multe părți cu interese și poziții contradictorii, dar complementare, urmăresc să ajungă la un aranjament reciproc avantajos, ai cărui termeni nu sunt cunoscuți de la început”. Negocierea nu poate fi separată „de comunicarea interumană și se bazează pe dialog. A negocia înseamnă a comunica în speranța de a ajunge la un acord” (Prutianu, 1998, 164).

Fiecare dintre aceste definiții încearcă să surprindă o parte din adevăr și să o analizeze dintr-un punct de vedere diferit. Aceste definiții au o mare importanță în cunoașterea și dezvoltarea temei acestei lucrări. Pentru a putea trata un subiect, acesta trebuie mai întâi definit, ceea ce am și făcut.

Conflictul, pe scurt, este o opoziție deschisă între două sau mai multe părți, cu scopul de a alege mijloacele convenabile pentru fiecare parte implicată, pentru a rezolva o problemă, a se ajunge la un acord comun. În majoritatea cazurilor, conflictul este rezultatul nemulțumirilor și al frustrărilor ce au fost înmagazinate de-a lungul timpului. Conflictul trebuie rezolvat pe calea negocierii, însă pentru a putea face acest lucru este nevoie de respect din partea ambelor părți, interes pentru problemele, cerințele și resursele celeilalte părți, dar și comunicare fără atac la persoană sau încercarea de a-l ridiculiza pe celălalt.

Conflictul poate fi văzut ca o situație de competiție la locul de muncă, în care părțile sunt conștiente de potențialele incompatibilități, în care fiecare parte dorește să ocupe o poziție care e incompatibilă cu dorințele celorlalți².

Conflictul a făcut și face parte din viața omului și acest lucru i-a adus și beneficii, dar și dezavantaje. Însă în ambele cazuri, i-a conferit acea experiență de viață, pe care cu toții o avem și am învățat din ea mai mult sau mai puțin.

² Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.armyacademy.ro](http://www.armyacademy.ro). Accesat la data de: 03.09.2006.

1.2. Caracteristici și particularități ale conflictului

Principalii teoreticieni care au cercetat și analizat conflictul și, mai ales datorită cărora cunoaștem astăzi atât de multe aspecte ale acestuia, sunt: Machiavelli, Durkheim, Marx, Simmel, Weber, Parsons.

Trebuie spus că atunci când ne certăm cu cineva, vedem și argumentăm numai punctul nostru de vedere și nu mai suntem receptivi la părerile celorlalți, păreri care nu sunt neapărat greșite. De asemenea, este destul de dificil să recunoaștem faptul că cealaltă parte a avut dreptate, mai ales când vine vorba de orgoliul propriu. De aceea, atunci când se caută în comun soluții la problemele ivite, este bine să nu fie atinse orgoliile părților aflate în conflict și evitarea pe cât posibil a remarcilor răutăcioase la adresa lor. În acest mod se va ajunge mult mai ușor la o înțelegere durabilă și convenabilă pentru ambele părți și se va asigura o viitoare cooperare între acestea.

Conflictul, în sensul general, semnifică „o opoziție deschisă”, luptă între oameni sau grupuri de la locul de muncă. Neînțelegerile și lipsa unei comunicări eficiente duc la escaladarea unui conflict. Dintr-un conflict nu trebuie neapărat ca o parte să câștige și cealaltă să piardă. Pot câștiga câte ceva ambele părți și astfel se va asigura pe viitor pacea, colaborarea și creșterea eficienței la locul de muncă (Zamfir, op. cit., 30).

Oamenii sunt diferiți între ei și au moduri diferite de a percepe și de a reflecta lucrurile din jur. Există posibilitatea ca o percepție eronată asupra unui lucru să conducă la un conflict. Este bine de știut că orice conflict poate fi rezolvat, indiferent de cât de acut este. Însă această rezolvare e posibilă numai cu ajutorul comunicării, respectului reciproc dintre părți și al interesului față de ceea ce-și dorește cealaltă parte.

Mediul de proveniență, cultura, etnia și chiar religia angajaților pot deveni subiect de dispută, dacă nu este aplicat principiul dialogului și respectului pentru valorile celorlalți. Pot exista conflicte între diferite departamente de la locul de muncă, pe fondul atragerii resurselor finite. Promovarea în posturi bine plătite a anumitor persoane care nu au merite și o pregătire corespunzătoare constituie de asemenea motiv de conflict între angajați. Acolo unde există conflicte, mediul de lucru este influențat în mod negativ, iar productivitatea scade.

Conflictul la locul de muncă nu este întotdeauna negativ. Acesta poate fi prilej de autoperfecționare, apariția de idei noi, autocorectare și autoeducare, învățarea de noi modalități de a crește eficiența, de mobilizare și lucru în echipă.

Conflictul de orgolii este foarte periculos; acolo nici una dintre părți nu este dispusă să cedeze și să ajungă la un compromis. Astfel, își susține punctul de vedere indiferent de consecințe, susținând că cealaltă parte greșește.

Există oameni care se tem de conflicte și încearcă să le evite pe cât posibil. Asemenea conflicte nu numai că nu aduc nimic bun, dar pot afecta serios psihicul angajaților și poate să scadă productivitatea și calitatea muncii, acumulându-se multe frustrări. Conflictele trebuie discutate și conduse astfel încât ambele părți să-și poată exprima deschis opiniile în legătură cu rezolvarea problemei respective.

În general, termenul de conflict are o conotație negativă, însă nu trebuie uitat faptul că atunci când ne aflăm într-un conflict, începem să căutăm activ idei, eventuale soluții și resurse care ne-ar putea fi de folos. De multe ori, conflictul poate fi un bun prilej de competitivitate și de creștere a eficienței.

Să nu uităm că marile opere (literare, artistice, muzicale) au fost create în urma unor conflicte interioare mai mult sau mai puțin evidente.

Deși toți angajații, dacă nu majoritatea acestora împărtășesc aceleași obiective, scopurile fiecăruia în parte pot fi diferite sau chiar divergente, contradictorii. De aici poate izbucni un mare conflict.

Trebuie să admitem că în orice organizație există diferite opinii, interese și valori. Astfel, admitem că pot apărea și conflicte. Dacă între angajați există divergențe, acestea pot duce la relații dificile și chiar lipsa unei comunicări eficiente. În acest fel, va scădea productivitatea respectivei organizații și pot apărea probleme grave de ordin economic.

Situațiile de conflict la locul de muncă sunt oarecum inevitabile, deoarece oricâte descrieri ale sarcinilor fiecărui post în parte ar fi, tot pot exista interpretări. Aceste situații pornesc de obicei de la diferite nemulțumiri față de pregătirea profesională a altor colegi sau pentru faptul că diferiți angajați au fost promovați pe posturi nemeritate.

Când suntem prea ocupați cu a-i arăta celuiilalt unde greșește și unde avem noi dreptate, suntem mult prea ocupați pentru a ne mai putea da seama că

s-ar putea să greșim noi, iar interlocutorul nostru să vadă lucrurile corect. Trebuie să lăsăm orgoliul și să analizăm cu atenție punctul de vedere al celuilalt. Indiferent cât de acut este un conflict, el poate fi rezolvat pe calea dialogului și a înțelegerii; astfel încât fiecare parte implicată să poată câștiga. Iată principalele cauze ale conflictului la locul de muncă³:

- diferențe de formare,
- diferențe în perceperea aceluiași informații,
- diferențe de valori și principii,
- frică, neînțelegere, competiție lipsită de fair play, egoism,
- conflict de poziții.

Alte cauze (Zamfir, op. cit., 373):

- dorința de putere, de dominare, de prestigiu,
- competiție pentru controlul resurselor finite.

Principalele caracteristici ale conflictului în interiorul unei organizații sunt (Ibidem):

- lipsa comunicării sau dezinformare reciprocă,
- creșterea sensibilității la diferențele individuale, stimulându-se poziția: „eu sunt bun, iar tu ești rău“,
- atitudinea față de parteneriate caracterizată de suspiciune și ostilitate,
- se creează convingerea că soluția poate fi numai una, impusă de unul din parteneri celuilalt.

De asemenea, conflictele repetate strică foarte mult imaginea unei organizații față de acționari, față de clienți, față de alte organizații, investitori și în consecință, producția riscă să fie afectată serios. O organizație cu prea multe conflicte nerezolvate în interiorul ei, poate duce la faliment; mai ales acolo unde angajații nu sunt motivați în niciun fel să muncească.

Un număr însemnat de conflicte din organizații își are originea în problemele personale, necazuri și nemulțumiri individuale, în concepțiile politice sau religioase, în frustrările lor trăite în afara organizației, datorită mediului social, griji, probleme și necazuri. Majoritatea acestor probleme cu caracter extraorganizațional nu pot fi controlate, influențate sau rezolvate de către organizație (Stoica - Constantin și Neculau, 1998, 186).

³ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.raportal.ro/articole/55html](http://xxx.www.raportal.ro/articole/55html), Accesat la data de: 24.08.2006.

De asemenea, este foarte important modul prin care unii sau alții ajung în echipa de conducere, acest fapt reglementându-le relațiile ulterioare cu angajații. Și astfel se pot declanșa multe conflicte legate de acest aspect (Idem, 107).

Dorința și setea de competiție a angajaților poate duce la declanșarea unui conflict. Managerul trebuie să gestioneze aceste situații astfel încât să-i determine pe cei implicați în conflict să colaboreze și să se înțeleagă pentru ca împreună să poată obține rezultate bune în folosul organizației. Conflictul nu este întotdeauna negativ într-o organizație. Prin conflict se pot dezvolta marile idei, dar și prietenii durabile. Conflictul într-o organizație este benefic atunci când aduce părțile față în față pentru a ajunge la un numitor comun. Conflictul poate crește productivitatea și calitatea serviciilor; poate determina părțile să se autoperfecționeze și să învețe permanent pentru a putea răspunde noilor cerințe. Conflictul într-o organizație poate încuraja creativitatea și angajații cu idei bune să ia atitudine și să le expună pentru analiză. În orice organizație există o persoană sau grupuri care concurează permanent pentru influență și resurse.

Există manageri care se tem de conflicte și le evită pe cât posibil. Asemenea conflicte duc la acumularea în timp de frustrări din partea angajaților. Se înțelege că într-un timp mai scurt sau mai lung, conflictul se va declanșa și va fi destul de greu de stins. Conflictele trebuie astfel conduse încât fiecare parte implicată să-și poată spune punctul de vedere, să-și expună viziunea cu privire la rezolvarea problemei și utilizării resurselor existente. Dacă managerul își dă seama de potențialul angajaților, va conduce conflictul astfel încât acesta să fie benefic pentru organizație, dar și pentru angajații acesteia.

Conflictul a existat dintotdeauna între oameni, fie pentru a împărți imperii, fie pentru cucerirea de noi teritorii, fie pentru a crea opere de artă sau pur și simplu pentru a căuta adevăratul sens al vieții. Omenirea se modernizează pe zi ce trece și observăm că ne ducem la culcare într-o lume și ne trezim dimineața în cu totul altă lume. Acest lucru se datorează modului alert de modernizare și din acest mecanism face parte, inevitabil, și conflictul. Conflictul este folositor numai dacă se dezbate deschis problemele și se încearcă rezolvarea lor, pe calea dialogului, înțelegerii, respectului și considerării față de cerințele celeilalte părți.

O negociere corespunzătoare trebuie să fie din timp pregătită și tratată cu seriozitate pentru obținerea unor rezultate cât mai bune. Important este ca negocierea să aibă la bază gândirea tip câștig pentru ambele părți implicate; în acest mod, părțile implicate obțin ceea ce și-au dorit și se asigură colaborarea

pe viitor pentru noi proiecte și planuri. Psihologia socială reușește să surprindă toate aceste aspecte ale comportamentului uman și să le explice în cel mai mic amănunt. Psihologia socială este știința care nu studiază numai modul de viață al oamenilor, ci și influențele pe care societatea le are în mod inevitabil asupra acestora.

Conflictul, oriunde s-ar afla el, este bine să fie discutat și analizat pe cale amiabilă, prin comunicare eficientă și cu respect față de celelalte părți implicate și față de problemele acestora. Conflictul în organizații încurajează autodepășirea de sine și creativitatea, rezolvarea de probleme, lucru ce duce atât la dezvoltarea angajaților cât și a organizației.

Iată care sunt caracteristicile unui conflict între angajați (Scheling, 1995, 23 – 25):

- Neînțelegerea: nu de puține ori, angajații unei organizații se pot înțelege greșit între ei, interpretând eronat diferite mesaje verbale sau nonverbale și de aici poate porni un adevărat conflict.
- Criza: în interacțiunile dintre personalul angajat pot apărea și semne de violență, agresivitate, care poate escalada treptat.
- Disconfortul: această situație are loc atunci când angajatul are un sentiment ce ține de intuiție, însă nu-l poate explica.
- Tensiunea: foarte periculoasă deoarece se poate transmite și celorlalți angajați și conflictul se poate aprinde oricând.
- Incidentele: pot porni de la mici probleme și neînțelegeri, iar dacă sunt tratate superficial de către manager sau conducerea organizației, se poate ajunge la un conflict greu de gestionat.

Conflictele colective de muncă apar de obicei pe parcursul desfășurării relațiilor și interacțiunilor de muncă și au un mare impact negativ asupra calității muncii și asupra productivității. Mai trebuie spus că în conflictele colective de muncă, salariații sunt reprezentați de către sindicate și se consideră conflict colectiv de muncă numai dacă jumătate plus unul dintre angajații respectivei organizații sunt implicați în conflict (Idem, 52).

Dacă vine vorba de industrie, atunci vine vorba și de sindicate. La începutul secolului al XX - lea, existau prea puține legături între sindicate și tendința de a apela la grevă, majoritatea grevelor fiind neplanificate, spontane și nedeclarate de o organizare specifică a angajaților. După trecerea primului război mondial, numărul angajaților înscriși în sindicate, crește. Organizațiile

sindicale există în toate țările occidentale, iar dreptul la grevă este recunoscut de către acestea⁴.

Și iată care au fost cele mai mari și mai spectaculoase schimbări înregistrate de către sindicate (Ibidem):

- unele sindicate au devenit din ce în ce mai mari și, fiind organizații permanente, s-au birocratizat,
- sindicatele au ca personal angajat, funcționar cu normă întreagă,
- există un număr destul de mic de femei membre de sindicat, în ciuda campaniilor inițiate de anumite sindicate pentru sporirea numărului acestora.

Nu putem vorbi de greve, fără a le defini. Grevele sunt întreruperi ale lucrului ce durează mai mult de o anumită perioadă de timp și unde sunt implicați un număr destul de mare de angajați (Ibidem).

În altă ordine de idei, greva este o întrerupere temporară a lucrului de către un grup de angajați cu scopul de a-și exprima o nemulțumire sau pentru a-și susține o revendicare. Din perspectiva subiecților implicați în conflict, pot exista mai multe tipuri⁵:

- conflictul individual interior,
- conflictul între indivizii care fac parte din același grup,
- conflictul dintre grupuri diferite / din organizații diferite,
- conflictul dintre indivizi și grupuri,
- conflictul dintre organizații.

1.3. Dezvoltarea conflictului la locul de muncă

Conflictele pot fi latente sau manifeste, datorându-se inegalității individuale, discriminării sociale, părțile nu pot ajunge la o înțelegere. Factorii care declanșează un conflict pot fi multipli, însă îi voi aminti numai pe cei principali (Ibidem):

- diferențe de percepere a informației,
- diferențe de informare,
- diferențe de acțiune în anumite situații,

⁴ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.raportal.ro/articole/55html](http://xxx.www.raportal.ro/articole/55html), Accesat la data de: 24.08.2006.

⁵ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx](http://xxx.www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx), Accesat la data de: 22.03.2005.

- egoism,
- frică, suspiciune și ostilitate,
- neîncredere,
- intoleranță la ideile celorlalți,
- interpretare greșită a informației,
- obiective și responsabilități incompatibile cu persoana,
- stresul generat de responsabilități,
- resurse insuficiente,
- dorința de afirmare și putere,
- dorința de a-l influența pe celalalt și de a-l convinge de propriile idei și viziuni,
- lipsa comunicării eficiente,
- dorința de prestigiu și recunoaștere din partea celorlalți,
- competiție,
- diferențe de valori și principii,
- diferențe de cultură, etnie și religie.

Indiferent cât de acut este un conflict, el poate fi rezolvat pe calea dialogului și a înțelegerii reciproce; în acest mod, fiecare dintre părțile implicate va avea de câștigat.

Conflictele repetate distrug echipa de lucru și astfel, producția, eficiența și calitatea lucrului să scadă considerabil. Acolo unde există conflicte între angajați, există probleme de foarte mult timp, nemulțumiri și frustrări acumulate.

Diferențele între angajați, despre care am amintit mai sus, sunt foarte importante; uneori aceste diferențe pot fi cauzele principale ale declanșării conflictului (Constantin - Stoica și Neculau, 1998, 116).

Competiția poate aduce multe beneficii, dar poate să conducă și la conflicte între angajați în lupta lor de atingere a unui scop. De asemenea, un conflict poate însemna o schimbare, cauza lui fiind dorința de a rezolva o problemă în stil propriu și de a obține recunoașterea și lauda din partea celorlalți, dar mai ales din partea șefului.

În aproape toate echipele de lucru de la locul de muncă, întâlnim angajați care se află tot timpul în competiție cu alții pentru obținerea unor resurse sau pentru prestigiu, recunoaștere și putere.

Un număr însemnat de conflicte între angajați își are originea în problemele personale, necazuri și nemulțumiri individuale, în concepțiile de viață, în frustrările lor trăite în afara organizației, din cauza mediului social (Idem, 186).

Conflictele pot apărea și din: teama pierderii locului de muncă și a prestigiului, a comportamentului vulcanic, a lipsei de atitudine corespunzătoare postului ocupat, a aspirațiilor spre funcții superioare, a tensiunii familiale și sociale.

Este imperios necesar să se evite orice conflict, mai ales în interiorul unei organizații unde angajații trebuie să se concentreze pe rezultatele producției și nu pe conflicte.

Prevenirea conflictelor constă în următoarele (Constantin - Stoica, 2004, 138 – 162):

- ascultare activă,
- încurajarea exteriorizării frustrărilor, nemulțumirilor, tensiunilor pentru a putea fi rezolvate,
- dorința de cooperare în proiecte comune,
- evitarea exercitării puterii asupra celuilalt,
- evitarea jignirilor și a atacurilor,
- limbaj nonagresiv,
- respect reciproc.

După cunoașterea reciprocă dintre părți, după ce s-au declarat scopurile și obiectivele, negocierea poate începe. Acum fiecare parte își poate exprima nemulțumirea și își poate expune punctul de vedere asupra problemei și asupra modului în care dorește să fie rezolvată aceasta. Apoi părțile își revizuiesc pozițiile și încearcă să ajungă la un numitor comun; astfel încât fiecare să obțină ceea ce a cerut. În cadrul unei organizații, este imperios necesar să fie ascultate opiniile fiecărei părți aflate în conflict. Astfel fiecare parte va putea asculta părerile celorlalte părți și își vor revizui poziția și doleanțele.

După părerea mea, alte surse ale declanșării conflictului la locul de muncă, ar putea fi:

- lipsa comunicării,
- dezacordul dintre angajați cu privire la modul de rezolvare a unei probleme,
- resurse limitate și dorința de a le controla,

- statusul social,
- avansarea nemeritată a unor angajați,
- schimbarea și competiția.

Acestea au fost principalele cauze și surse ale conflictului.

Cele cinci mari etape ale dezvoltării unui conflict sunt (Zamfir, 2005, 94 – 97):

1. *Dezacordul*: acesta debutează prin mici neînțelegeri, care pot porni de la modul diferit al oamenilor de a gândi și de a reacționa în situații relative similare.
2. *Confruntarea*: în această etapă, fiecare din părțile implicate în conflict încearcă să arate greșelile celeilalte, fiecare să-și învingă adversarul și să-i arate că ea are dreptate. Acum procesul de comunicare devine din ce în ce mai dificil, limbajul este agresiv și din această cauză, se dezvoltă situații tensionate și luări de poziție.
3. *Escaladarea*: în această etapă, tensiunea crește considerabil, iar limbajul agresiv atinge cote înalte.
4. *De-escaladarea și rezolvarea*: acum se fac negocieri și compromisuri, fiecare partener încearcă să-și dea seama cu ce probleme se confruntă cealaltă parte și dorește să-i câștige bunăvoința. Este posibil ca în această etapă, părțile aflate în conflict să desemneze o a treia persoană, care să ocupe rolul de mediator, facilitator, judecător, sfătuitoar, negociator.

Conflictele la locul de muncă pot apărea și din cauza cinismului, sarcasmului unora la ideile altora în legătură cu rezolvarea unor probleme. Apoi apar disputele aprinse și fiecare adoptă o poziție pe care-o consideră corectă și dreaptă și încearcă să și-o argumenteze și să convingă cealaltă parte de faptul că greșește.

Este bine să știm să facem diferența între propriile interese și interesele de serviciu, astfel încât să nu se suprapună unele cu altele sau să vină în contradicție.

În organizații, conflictele mari pornesc de la „lucruri mărunte uneori abia perceptibile. Și dacă sunt neluate în seamă, pot duce la escaladarea conflictului”⁶.

⁶ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx](http://xxx.www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx), Accesat la data de: 22.03.2005.

1.4. Modele de conflict

Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor, precum: neliniștea, rezistența, ostilitatea, agresiunea, competiția. Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică acele situații de stagnare și elimină tensiunile, facilitând schimbarea și căutarea activă de soluții (Idem).

Conflictul, considerat benefic, este generat de multiple cauze, menținut la un nivel onorabil și respectă demnitatea persoanei. Fiecare parte aflată în conflict observă și comentează relațiile celeilalte părți. De remarcat faptul că este o competiție deschisă și se caută de comun acord o soluție bună pentru toate părțile implicate. Un asemenea conflict stimulează creativitatea, inventivitatea în căutarea și găsirea de noi soluții durabile (Ibidem).

Pe de altă parte, conflictul distructiv este scăpat de sub control, părțile implicate nu-și acordă respectul cuvenit, iar soluția e greu de găsit. Comunicarea devine imposibilă, fiecare parte se grăbește să-i răspundă celeilalte părți cu și mai mare vehemență, iar efectele negative asupra întregii organizații nu întârzie să apară (Ibidem).

Un conflict benefic poate duce la prosperitate, la dorința de autoperfecționare și autocunoaștere. Dar când vorbim de un conflict, ei bine, acesta poate scoate la iveală tot ce este mai rău.

Thomas Schelling (op. cit., 41) consideră că modelele de conflict descriu ori procesul, ori structura unei situații conflictuale.

Iată care sunt principalele modele de conflict (Ibidem):

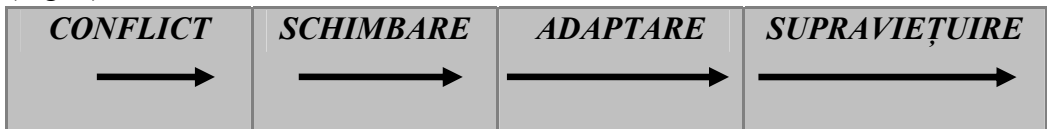
1. *Conflictul latent*: determinat de consecințele unor conflicte anterioare, datorită insuficienței resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie. Aici trebuie spus că și mediul extern are influențe asupra conflictului latent.
2. *Conflictul înțeles*: apare atunci când ne dăm seama de existența unor condiții latente. Obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acestea nu sunt evidențiate. Conflictul se poate menține într-o stare latentă, iar persoanele implicate nu-i acordă o importanță prea mare, dar poate deveni un adevărat conflict atunci când ne aplecăm atent asupra lui.
3. *Conflictul manifest*: exprimat prin comportament ostil și chiar agresiv față de ceilalți. Un manager bun poate prevedea un

asemenea conflict cu ajutorul diferitelor semne și-l poate preîntâmpina.

Odată ce conflictul a fost rezolvat, părțile se vor putea îndrepta către lucruri mult mai importante pentru organizație, anume: cooperare și urmărirea creșterii calității muncii.

Pentru a înțelege mai bine fenomenul stimulării conflictelor, voi analiza următoarea schemă⁷:

(Fig. 1).



Sursa: Gory, Johns. (1999) *Comportamentul organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București, Editura Economică, 419 – 449.

Conflictul poate fi stimulat atunci când există următorii indicatori:

- Când există prietenii între angajații unei organizații, crește riscul ca acea prietenie să devină principalul scop. Astfel, se impun măsuri care să împiedice nedezvoltarea economică.
- Atunci când angajații evită contactul pentru a nu intra în conflict și astfel, toate procesele care au loc în interiorul organizației respective au de suferit (fig. 1).
- Negarea conflictelor este atunci când părțile implicate neagă existența acestuia și de aceea în asemenea situații este bine să fie încurajat conflictul. Astfel se depășește situația neproductivă (fig 1).
- Lipsa resurselor este cea mai abilă și mai folosită metodă în materie de stimulare a conflictelor. Este o bună metodă de a determina două sau mai multe departamente din cadrul organizației respective să intre în competiție directă. Astfel, crește productivitatea și se dezvoltă idei noi.

Folosirea ambiguității este de asemenea des întâlnită în stimularea conflictelor la locul de muncă. Anumite zvonuri pot duce la creșterea dorinței de competiție între angajați (de exemplu: zvonul conform căruia șeful va premia departamentul care va avea cele mai bune rezultate).

⁷ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx](http://xxx.www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx), Accesat la data de: 22.03.2005.

1.5. Teorii asupra conflictului

Pentru a putea analiza flexibilitatea acestor teorii, trebuie mai întâi să vedem ce anume încearcă să explice ele, când ne referim la conflict.

Teoriile conflictului explică (Zamfir, op. cit., 129 – 130):

- căi de evoluție și managementul conflictului;
- posibilitățile de soluționare;
- cauze manifeste și potențiale;
- procesele de negociere.

Conflictele repetate afectează considerabil bunul mers al lucrurilor (și aici mă refer la conflictele negative dintre angajați), fiecare parte implicată fiind preocupată în mod special de afirmarea, impunerea și impunerea propriilor ipoteze asupra problemei respective. Să nu uităm de situațiile în care angajații nu sunt motivați să muncească.

Conflictul la locul de muncă nu este întotdeauna negativ și cu efecte distructive, el poate fi și pozitiv.

La locul de muncă există o competiție continuă în autopromovare și autoafirmare, astfel încât pot apărea conflicte greu de stins între angajați. Un conflict este întotdeauna rezultatul unor acumulări în timp, indiferent de cât de repede pare să apară el. Dacă nu este gestionat corespunzător și este tratat cu superficialitate, poate deveni o adevărată problemă greu de rezolvat.

Voi prezenta și analiza teorii precum:

- Teoria conflictului social,
- Teoria conflictului real,
- Discriminarea – ca sursă generatoare de conflicte.

Toate acestea le voi adapta la tema acestei lucrări și anume: *Conflictul și negocierea la locul de muncă*, oferind exemple din această zonă.

Teoria conflictului social a fost dezvoltată de autori precum: L. Coser, R. Dahrendorf și J. Rex⁸.

⁸ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx](http://xxx.www.lawincontext.com/Gatewaydefault.aspx), Accesat la data de: 22.03.2005.

Cele mai multe dintre problemele care amenință viitorul omenirii, după părerea mea, provin din dorința indivizilor de a-și promova interesele proprii, deși lucrează într-o echipă care se presupune că are interese și obiective comune.

Conflictul de interese este întâlnit adesea și la locul de muncă, iar când acest lucru se întâmplă, productivitatea poate scădea dramatic.

Conflictul este o ciocnire, o luptă între interese, motive, opinii și atitudini greu de conciliat. Conflictul este inevitabil în viața individului și se referă la o stare de tensiune creată de confruntarea de opinii diferite, fie individuale, fie de grup. Conflictul exprimă și nevoia de ordine. Conflictul social poate apărea pe baza unor disfuncționalități în plan social, resimțite la nivelul individului (Ibidem).

Să nu uităm că un conflict poate avea și cauze psihologice. Conflictul interpersonal implică o relație între doi sau mai mulți indivizi, care nu pot cădea de comun acord asupra unui punct de vedere. La locul de muncă, un conflict interpersonal poate lua amploare atunci când nu este tratat cu seriozitate de către manager.

Cauza fundamentală a conflictelor interpersonale este regăsită în coeziunea grupurilor. Fiecare membru al grupului este pus în relație cu problemele și preocupările întregului (Ibidem).

Aceste conflicte au multiple cauze (Jude, 2003, 47): de la relațiile tensionate, la grupuri divizate; de la plasarea indivizilor în spațiu și mărimea grupului, la prestigiul acestuia și persoanele din afară care încearcă să facă parte din el; de la organizarea grupului și încrederea pe care membrii lui și-o acordă, până la mulțumirea sau nemulțumirea membrilor.

De asemenea, trebuie luat în calcul și nivelul de educație, religia, etnia, aspirațiile, ideile, prejudecățile, frustrările și motivațiile membrilor grupului. Asemenea grupuri întâlnim și la locul de muncă, unde fac parte din echipa de lucru diverse persoane, care deși lucrează împreună pentru un scop comun; ele mai au și alte scopuri individuale diferite și chiar contradictorii. De multe ori un conflict se dezvoltă datorită dorinței de competiție dintre membrii unui grup. Sigur, competiția la locul de muncă poate aduce multe beneficii organizației respective, însă poate, la fel de bine să ducă la declanșarea unor mari probleme, care la rândul lor să ducă la scăderea productivității și, mai ales, a calității serviciilor oferite de respectiva organizație.

Teoria conflictului real, elaborată de către Sherif Muzafer (1956), este teoria conform căreia conflictul între grupuri este provocat de competiția pentru resursele limitate⁹.

La locul de muncă vedem destul de des această situație, unde există o competiție între departamente, în vederea obținerii unor resurse limitate, a prestigiului și a diverselor satisfacții materiale.

Competiția poate genera atât conflicte pozitive, cât și conflicte negative. Aici depinde foarte mult de persoanele implicate, dar mai ales de personalitățile și statusurile acestora, cât și de cel care este însărcinat cu administrarea acestor conflicte.

În dorința noastră de a obține ceea ce ne dorim, suntem pe cale să influențăm pe ceilalți în moduri diferite: prin promisiuni, recompense, pedepse, instruire, amenințări, manipulare etc.

Când vorbim de conflict, automat ne gândim la un anumit grad de agresivitate față de oponenti. Acest grad de agresivitate depinde foarte mult de personalitatea individului, de modul în care înțelege el să lupte pentru ceea ce-și dorește și cât de important este acel lucru pe care și-l dorește; de exemplu, o avansare în grad și o mărire de salariu.

Fenomenul de agresiune poate genera un anumit grad de confuzie, iar elementul principal este ca persoana respectivă să dorească să facă rău unei alte persoane, pentru ca acesta să poată fi considerat agresiv. Dar când persoana utilizează agresivitatea în scopul apărării, atunci agresivitatea este permisă de către normele sociale și legile în vigoare.

Dacă studiem această problemă din perspectiva psihologică, indivizii agresivi văd în mediul social un mediu ostil, alegând agresiunea ca mod de rezolvare a conflictelor. Dar ce se întâmplă când astfel de indivizi, care au orientări interpersonale diferite se întâlnesc într-un grup? Este clar faptul că nu vor întârzia să apară dispute și mai ales conflicte. Cei care se află într-o continuă competiție, văd lumea numai în alb și negru: ori înving, ori pierd. Dar când doi competitori se întâlnesc, conflictul este asigurat negreșit, iar când oamenii nu mai pot avea încredere unii în alții, concurează pentru a-și apăra interesele proprii (Ibidem).

⁹ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www.armyacademy.ro](http://www.armyacademy.ro), Accesat la data de: 03.06.2006.

Fiecare individ are modul său aparte, unic de a reflecta realitatea și de a o interpreta. Uneori, această unicitate a omului poate duce la mari probleme la locul de muncă, atunci când vine vorba de unicitatea punctelor de vedere și a modurilor de a privi problema.

Grupul înseamnă schimbare și, uneori, schimbarea poate genera conflicte greu de stins. Acest lucru se întâmplă când la locul de muncă este propus un șef, iar angajații nu sunt de acord cu majoritatea criteriilor după care a fost ales (acesta este un exemplu).

De cele mai multe ori, părțile aflate în conflict au o orientare pe sistemul „eu câștig, iar tu pierzi” și presupun că au câștigat atunci când cealaltă parte a pierdut și nu este mulțumită de rezultat, putând oricând să-l atace. Trebuie ca toate părțile implicate în conflict să aibă ceva de câștigat, căci în caz contrar, nu se va asigura acea cooperare de care toți au nevoie. În asemenea situații, depinde foarte mult modul în care părțile înțeleg să-și comunice nemulțumirile, nevoile și temerile. Aici se pune mare accent pe încredere, respect față de problemele celorlalți, dar mai ales pe dorința de cooperare. Dar despre toate aceste lucruri, voi discuta mai mult în capitolul următor, care va trata tema negocierii.

Discriminarea – ca sursă generatoare de conflicte este întâlnită și la locul de muncă. Și cum nu puteam vorbi de discriminare fără a o defini, acesta va fi următorul meu pas.

Discriminarea reprezintă tratamentul diferențiat aplicat unei persoane în virtutea apartenenței, reale sau presupuse a acesteia la un anumit grup social. Discriminarea este o acțiune individuală, iar în științele sociale, discriminarea este un tratament prejudiciant, cu efecte negative asupra celui vizat (Banton, 1998, 12).

Discriminarea se face pe diferite fundamente ce țin de religie, sex, cultură, apartenență socială etc., iar cei care nu corespund anumitor cerințe, vor acumula în timp toate acestea și vor fi considerate handicapuri (Fereol, 1998, 60).

Există mai multe tipuri de discriminare, după cum urmează (Banton, op. cit., 13 – 24):

- discriminare intenționată,
- discriminare neintenționată,
- discriminare practică de instituții,
- discriminare practică de indivizi sau grupuri,

- discriminare directă (exemplu: când două persoane au pregătire și slujbe egale, dar sunt remunerate diferențiat),
- discriminare indirectă (exemplu: când cele două persoane sunt remunerate diferit, deoarece au fost angajate în poziții diferite, deși au aceeași pregătire).

Accentul se pune pe stratificarea socială care demonstrează faptul că discriminarea este „produsul stratificării sociale bazate pe distribuția inegală a puterii, statusului și bogăției între grupuri” (Idem, 31).

Dacă ne gândim, grupurile care sunt supuse destul de des discriminării sunt minoritățile etnice, religioase și rasiale. În anumite locuri, încă se mai practică discriminarea femeilor și a persoanelor vârstnice. Acestea se întâmplă în învățământ, dar și în câmpul muncii (pe piața locurilor de muncă).

Schimbarea, rezistența la schimbare și fazele acesteia sunt relevante pentru studiul conflictului între angajați la locul de muncă.

Fie stimulate sau nu, fie benefice sau negative, conflictele au dus mereu la schimbare (în bine sau în rău).

Omul nostru poate avea un conflict cu sine însuși; în dorința sa de a se autoîntrece, de a se perfecționa. Însă atunci când ne aflăm în conflict cu alte persoane, nu numai că dorim să dovedim că am avut dreptate, dar dorim să obținem aprecierea celor din jur. Astfel se traduce setea omului pentru prestigiu.

Fiecare a avut în viața sa măcar experiența unui conflict, dacă nu cu sine însuși, atunci cu ceilalți. Nu cred că există cineva care, aflându-se într-un conflict cu alte persoane, și-ar dori să se dovedească faptul că nu a avut dreptate și că a greșit.

O calitate importantă a omului este aceea de a-și putea recunoaște greșeala și de a o repara, de a o remedia. O astfel de calitate ține de inteligență, ca și calitatea de a căuta și a găsi soluții potrivite la un conflict.

Marile minuni ale lumii antice, dar și ale celei moderne s-au clădit pe conflictul interior, benefic, edificator și creator de inedit.

Fiecare individ a avut într-un moment al vieții sale un conflict cu sine însuși, în scopul de a-și autoactualiza posibilitățile și de a se autodezvolta, în conformitate cu vremurile trăite. Fiecare generație în parte a găsit un mod inedit de a-și expune ideile celeilalte generații.

Capitolul 2

Negocierea: rezolvarea conflictului în ONG

2.1. Perspective asupra definirii negocierii

Este foarte important ca negocierea să fie pregătită înainte de procesul propriu-zis: dacă pot face compromisuri, cât pot oferi, ce dorește cealaltă parte, ce obiective am, cum au procedat alții înaintea mea la probleme similare. În acest mod, nu numai că va fi economisit timp prețios, dar vom fi siguri pe noi înșine și putem face impresie bună la masa tratativelor (lucru care ne aduce avantaje).

Robert B. Maddux (apud Zamfir Elena, op. cit., 46 – 47) scoate în evidență principiile importante ale negocierii:

- „identificarea situațiilor de negociere;
- atitudinea față de dezacord și conflict;
- crearea filosofiei tip câștig / câștig;
- principiul oferă / primește;
- însușirile unui bun negociator;
- cei șase pași fundamentali într-o negociere;
- planificarea și pregătirea negocierilor;
- strategii și tactici de negociere;
- greșeli critice în negociere;
- ghid pentru pregătirea negocierii;
- managementul conflictelor în timpul negocierii”.

A negocia înseamnă „a duce tratative pentru încheierea de convenții economice, politice, culturale etc.”. Negocierea este „o acțiune de a negocia și rezultatul ei, tratativele” (Rădulescu, et. al., op. cit., 646).

Înțelegerea dintre părți, bazată pe respect, conduce la rezultate bune și durabile. Fiecare parte trebuie să-și exprime nemulțumirile și ideile, astfel încât să nu se creeze discriminări.

Comunicarea nonverbală nu folosește limbajul articulat, nu se folosește de cuvinte, ci de semne, gesturi, atingeri, culori, îmbrăcăminte, mirosuri, bijuterii, posturi ale corpului, expresii ale feței etc.

Comunicarea se realizează pe trei niveluri:

- logic (cuvinte);
- nonverbal (mișcarea corpului, expresia facială);
- paraverbal (ton, volum, viteza de rostire a cuvintelor).

Scopul comunicării este acela de a informa, a explica, a ne distra, a ne confesa, a ne descrie, a convinge, a atenționa etc. De obicei, folosim limbajul scris, verbal și nonverbal.

Este foarte important ca individul să înțeleagă pe deplin mesajul primit de la partenerul său de negociere, în sens contrar, apar confuzii care pot duce la noi conflicte. Clarificarea mesajului primit este esențială. Verificarea și înțelegerea logică a mesajelor vor facilita negocierea dintre părți (Mocănașu, 2012, 54).

La fel ca în psihosociologie, preocupările pentru cunoașterea modului de comunicare fără a folosi cuvintele au o lungă preistorie și o scurtă istorie. Comunicăm de mult timp, fără a ne folosi de cuvinte, însă studiul comunicării nonverbale nu datează de mult timp.

Gesturile pe care oamenii le fac pot fi foarte importante în anumite în anumite cazuri. De exemplu, în Roma antică, la luptele care se desfășurau în Coloseum, o mână cu un deget ridicat în sus însemna viață, iar dacă degetul era îndreptat spre pământ, însemna moarte.

În public, un orator trebuie să-și controleze mimica feței, gesturile și mișcările trupului, astfel încât să inspire încredere, siguranță și putere. Marii conducători ai lumii (faraonii, regii și președinții din zilele noastre) aveau și au gesturi studiate și pregătite special pentru a impresiona publicul.

S-au făcut numeroase studii în ultimul timp asupra comunicării nonverbale și, în prezent, aceasta constituie o temă centrală în psihosociologie.

Oamenii trăiesc și muncesc împreună. Este important pentru ei să se înțeleagă și să poată interacționa eficient. Conflictul este o parte firească a vieții (vorbesc despre conflictul cu sine sau cu cei din jur), putând fi rezolvat sau nu. Conflictul în sens pozitiv înseamnă autoactualizare, creștere, autoperfecționare și căutarea de inedit, de învățare și oportunitatea de a vedea din mai multe unghiuri rezolvarea problemei respective. Luat în sens negativ, conflictul poate deveni distructiv din toate perspectivele (Souni, 1998, 32 – 43).

În altă ordine de idei, negocierea are ca prim obiectiv, ajungerea la un acord între părțile implicate. Aici ambele părți trebuie să aibă sentimentul că a câștigat ceva, astfel se va asigura cooperarea pe viitor. Oamenii negociază la tot pasul, negocierea fiind un atribut specific rasei umane. Negocierea poate fi

văzută ca fiind forma principală de comunicare între indivizi, mai multe activități ce constau în întâlniri, contracte, consultări, tratative duse între două sau mai multe părți (Mecu, 2001, 21 – 25).

Este imperios necesar ca negocierea să fie pregătită corespunzător înainte de procesul propriu-zis: dacă pot face compromisuri, cât pot oferi, ce dorește cealaltă parte, ce obiective am, cum au procedat alții în situații similare cu cele cu care mă confrunt.

Atunci când la locul de muncă apar conflicte, odată cu intervenția șefului, problemele se pot aplatiza sau se pot rezolva.

La locul de muncă, șeful poate avea un mare rol în gestionarea și / sau în rezolvarea conflictelor între angajați. Aceștia se vor conforma deciziei conducerii, chiar dacă pot avea eventuale nemulțumiri și frustrări în legătură cu decizia luată.

Mai există și liderii informali a căror influență este mare în asemenea situații. Ei pot rezolva repede conflictul sau, dimpotrivă, îl pot amplifica.

Poate exista și un negociator desemnat de conducere sau chiar de părțile implicate, negociator care trebuie să ajute părțile să ajungă la un compromis mutual acceptat. Un compromis nu este dovada unei slăbiciuni, ci a unei comunicări eficiente și mai ales a respectului și a colaborării. În asemenea situație, negociatorul trebuie să păstreze confidențialitatea și să câștige încrederea ambelor părți implicate în conflict.

2.2. Divergențele în negociere

Acestea sunt considerate o a doua condiție a negocierii. Dacă divergențele dintre părți lipsesc, atunci negocierea nu mai poate avea loc, deoarece nu mai există obiectul conflictului.

În consecință, trebuie să existe divergențe, în caz contrar, interesele lor ar coincide, iar negocierea ar fi inutilă (Mecu, 2001, 21 – 25).

Negocierea este un tip de interacțiune între indivizii implicați într-un conflict. Însă nu trebuie uitat că ei au interese diferite și de aceea încearcă să ajungă la un consens.

Pot exista divergențe ce țin de concepțiile, ideile, prejudecățile sau preferințele indivizilor. Dar pot exista și divergențe ce țin de interesele fiecărei părți, un interes mărit pentru valorile dintre părți, de exemplu: diferența între cantitatea și calitatea unor mărfuri (Ibidem).

Fără comunicare (verbală sau nonverbală), negocierea nu ar fi posibilă.

Comunicarea este „un proces de interacțiune între persoane, grupuri, ca relație mijlocită prin cuvânt, imagine, gest, simbol sau semn” (Anghel, 2003, 11).

Prin comunicare se transmit idei, sentimente, știri etc.

Comunicarea face ca legătura dintre oameni să fie mai strânsă. O societate nu ar putea exista fără comunicare; omul nu ar putea supraviețui fără să comunice. Comunicarea ține de context, timp și interlocutori.

Iată câteva deficiențe de comunicare, care pot fi acuzate de (Idem, 131 – 132, 146):

- neînțelegerea mesajelor,
- întârzierea intenționată a mesajelor,
- deteriorarea, deformarea accidentală sau voită a mesajelor,
- interpretarea greșită a mesajelor recepționate,
- blocarea mesajelor,
- neacceptarea conținutului mesajelor,
- refuzul comunicării.

Toate acestea pot interveni în procesul de negociere și atrag după sine numeroase neplăceri, de la blocarea temporară a negocierii, până la întoarcerea la faza inițială a conflictului și chiar accentuarea acestuia.

Aceste deficiențe au la bază una sau mai multe cauze precum: zgomotul, relațiile interumane, cultura, aspirațiile, preferințele, limbajul neadaptat, convingerile etc.

În orice negociere, comunicarea trebuie să existe, însă trebuie să fie una adecvată căutării de soluții fiabile. O comunicare lipsită de respect și considerare față de tot ce reprezintă celălalt, se poate transforma într-un conflict. Dacă acest lucru se întâmplă la locul de muncă, unde cooperarea și munca în echipă sunt foarte importante, atunci productivitatea va scădea

dramatic, iar angajații vor fi mai preocupați de conflictul lor, decât de sarcinile pe care le au de îndeplinit. Aici vorbesc, desigur, despre un conflict distructiv.

Nu întâmplător, industria comunicării a evoluat atât de mult în ultima vreme. Datorită acestui lucru, omenirea a progresat considerabil și acest proces se află abia la început.

Într-o negociere, receptorul poate amplifica, modifica sau interpreta greșit mesajul; l-ar putea chiar ignora. Tocmai acest aspect poate face dificil procesul de negociere.

A negocia înseamnă, de fapt, a coopera cu celălalt în găsirea unei soluții bune, potrivite pentru ambele părți.

Comunicarea înseamnă un ansamblu de acțiuni deliberate, planificate și continue (Ibidem).

Prin comunicare am învățat să ne expunem sentimentele, grijile, preocupările, bucuriile, tristețile, informațiile etc. Și animalele comunică între ele, însă omul folosește limbajul articulat. Prin limbaj, strămoșii noștri au reușit să ne dezvăluie mici fragmente din realitatea în care ei au trăit cu mii de ani în urmă. Azi, folosim limbajul și pentru a ne autodezvolta, pentru a învăța lucruri noi, pentru a ne amuza, pentru a-i informa pe ceilalți în legătură cu anumite lucruri etc.

După cum am văzut, comunicarea este vitală într-o negociere. Dar această comunicare trebuie să fie în funcție de religia, etnia, prejudecățile și ideile interlocutorului, pentru evitarea redeclanșării conflictului.

2.3. Strategii de comunicare în negociere

Negocierea propriu-zisă pornește odată cu declararea oficială a interesului părților pentru realizarea unei înțelegeri / tranzacții. În acest sens, există patru faze de negocieri (Prutianu, 1998, 168):

- protocolul de deschidere și prezentare,
- schimbul de informații și declararea pozițiilor,
- argumentația și obiectivele,
- concesiile și acordul final.

Principalii pași în rezolvarea unui conflict sunt (Pistol, 2000, 45 – 46):

- definirea problemei și informarea cu privire nu numai la propriile posibilități de negociere, ci și la posibilitățile celeilalte părți,
- care sunt persoanele implicate și ce anume doresc,
- care sunt posibilele soluții și care ar fi avantajele lor.

Este foarte important ca acești pași să fie făcuți în ordinea lor normală / cronologică pentru o bună desfășurare a negocierii. De asemenea, nu este indicat să se trateze problema negocierii cu superficialitate.

În primul rând, trebuie enumerate divergențele și obținută aprobarea celeilalte părți în ce privește soluția. De asemenea, trebuie clarificate și discutate punctele de vedere ale fiecărei părți, pentru a se ajunge la un acord.

Ascultarea activă, încurajarea relațiilor și ideilor pot avea un efect benefic în rezolvarea conflictului și asigurarea cooperării, pe viitor, în situații similare.

Iată *teoria matematică a comunicării* (Kapferer, op. cit., 31-32):



Sursa: Kapferer, J., N. [1978] (2002), *Căile persuasiunii. Modul de influențare a comportamentului prin mass-media și publicitate*. București: Editura Comunicare.ro

Comunicarea este extrem de importantă în viața de zi cu zi, dar mai ales în publicitate, în transmiterea mesajelor persuasive.

Negocierea presupune comunicare eficientă și un asemenea proces cere o pregătire temeinică, în vederea obținerii unui rezultat cât mai bun, pentru ambele părți.

Iată ce trebuie să cuprindă procesul negocierii (Idem, 32 – 58):

- trebuie știut dinainte că părerea celeilalte părți nu este neapărat greșită,
- fiecare parte trebuie să ofere ceva pentru a primi altceva în schimb și pentru a-și arăta reciproc bunăvoința,
- culegerea și pregătirea informațiilor competente cu privire la cealaltă parte, resursele și doleanțele acesteia,

- pregătirea variantelor de negociere,
- cunoașterea atât a problemelor personale, cât și a celor care aparțin celeilalte părți,
- ce se poate oferi din ce dorește cealaltă parte,
- cunoașterea detaliată a resurselor disponibile proprii și pe cele ale celeilalte părți,
- până unde pot merge cu negocierile,
- a se ține cont de credințele, specificul naționalității și religia celeilalte părți, de modul în care aceasta vede problema și rezolvarea,
- înarmarea cu răbdare și rezistență la stres,
- toleranță la orice fel de atacuri personale,
- respect și empatie manifestate de fiecare parte,
- comunicare eficientă care să evite inducerea în eroare a partenerului de negociere,
- deschidere către idei noi,
- evitarea prejudecăților și jignirilor,
- ascultare activă,
- limbajul să fie adaptat la cultura și pregătirea celeilalte părți.

După cunoașterea reciprocă dintre părți, după ce s-au declarat scopurile și obiectivele, negocierea poate începe. Acum fiecare parte își poate exprima nemulțumirea și își poate expune punctul de vedere asupra problemei și al modului în care dorește să fie rezolvată aceasta. Apoi, părțile își revizuiesc pozițiile și încearcă să ajungă la un numitor comun, astfel încât fiecare să obțină ceea ce a cerut. Este imperios necesar să fie ascultate toate ideile și părerile cu privire la problemă; în acest fel, părțile aflate în conflict, vor ajunge la un numitor comun.

O bună rezolvare a conflictului la locul de muncă, va crea un mediu de lucru sănătos, de progres și cooperare.

Negocierea corectă este aceea în care fiecare parte își exprimă părerile și este luată în seamă atunci când se hotărăște modul de rezolvare a respectivei probleme.

Trebuie să se caute soluția convenabilă pentru ambele părți, să se pună accent pe respect, empatie și lipsa prejudecăților.

Părțile implicate trebuie încurajate să-și expună părerile, ideile și nemulțumirile. Atunci când ideile sunt expuse și analizate, se încurajează creativitatea, performanța, cooperarea între părți și autoperfecționarea.

O nepregătire corespunzătoare a negocierii, nu numai că poate periclita întregul proces, dar se poate ajunge la faza inițială a conflictului și chiar amplificarea lui.

Pregătirea negocierii ține de interesul nostru față de resursele asupra cărora cealaltă parte deține controlul. Dar mai ține și de respectul ce se impune în acest proces. Nepregătirea negocierii și tratarea superficială a ei duce la accentuarea conflictului și blocarea întregului proces.

Pentru o colaborare de lungă durată este neapărat necesară o soluție care să includă și să satisfacă ambele părți implicate.

Negociem în fiecare zi și tot ceea ce nu ne avantajează ar trebui să fie negociat.

Negocierea depinde și de comunicare, de abilitatea de a putea interacționa și empatiza cu celălalt. A înțelege ce dorește și cum poate fi ajutat. Desconsiderarea ideilor celeilalte părți și neacordarea respectului cuvenit pot crea mari bariere în procesul de negociere.

Nepregătirea negocierii înseamnă a nu ține cont de valorile, etnia, religia și apartenența politică a celuilalt. O asemenea greșală poate atrage după sine numeroase neplăceri și divergențe între părțile implicate în procesul negocierii. Credința că cealaltă parte are toate ideile greșite, nu face decât să îngreuneze și mai mult procesul.

După cum am văzut, este foarte important ca negocierea să fie riguros pregătită, înainte de procesul în sine.

Există numeroase greșeli care se pot face și care pot afecta serios procesul negocierii, mai ales când negocierea propriu-zisă nu este tratată corespunzător.

În acest fel, nu numai că imaginea noastră în ochii celuilalt partener de negociere va fi deteriorată, dar și întregul proces va fi compromis, riscând să nu obținem ceea ce ne-am dorit și să ne alegem în schimb cu o reputație proastă.

Iată principalele erori care pot fi întâlnite în negociere (Constantin – Stoica, op.cit., 138 – 162):

- neacordarea respectului cuvenit celeilalte părți,
- nepregătirea corespunzătoare a procesului negocierii și neinformarea în legătură cu aceasta,
- lipsa comunicării eficiente, a empatiei și a adevărului,
- atacuri la persoană și lipsa de respect pentru cealaltă parte,
- cadru neadecvat, nepotrivit pentru desfășurarea în siguranță și fără întreruperi nedorite ale procesului negocierii,
- desconsiderarea credințelor și a modului de a privi problema de către cealaltă parte,
- convingerea că cealaltă parte are toate ideile greșite și că trebuie să piardă în favoarea celei de-a doua părți,
- climat neprietenos, lipsa de feed-back la încercările celeilalte părți de a oferi o soluție pentru respectiva problemă.

Toate aceste greșeli și multe altele nu fac decât să îngreuneze sau să facă imposibil procesul negocierii. Dacă nu se ajunge la niciun acord comun între părți privind modul de rezolvare a problemei, poate fi afectată producția și relațiile de muncă.

Pentru o negociere de succes, negociatorul trebuie să se documenteze bine înainte, în legătură cu ce anume poate oferi celeilalte părți, până unde este dispus să negocieze, ce dorește cealaltă parte și care-i sunt obiectivele. Trebuie să se cunoască dinainte scopul negocierii, altfel întregul proces este inutil.

Trebuie să se meargă pe o filosofie tip „câștig – câștig”, dar și pe o poziție de viață ce aparține adultului și anume: „*Eu sunt O.K., tu ești O.K.*”, elaborată de către Thomas Harris (apud Zamfir, op. cit., 151 – 155).

Termenul de „*O.K.*” înseamnă acceptare de sine și de celălalt, atitudine de deschidere față de celălalt și încredere în sine, iar „*ne – O.K. - ul*” semnifică o atitudine predominant negativă, atât față de propria persoană, cât și față de celălalt (Ibidem).

Strategia negocierii înseamnă ansamblul deciziilor pe care negociatorul trebuie să le ia cu privire la atingerea obiectivelor stabilite, ca răspuns la factorii contextuali și la posibilele abordări strategice ale partenerului (Pistol, op. cit., 2000, 82 – 97).

Strategia trebuie să cuprindă toate aspectele și condițiile negocierii. De remarcat faptul că strategia abordată nu trebuie să fie riguroasă, ci flexibilă și să poată fi adaptată unor posibile situații neașteptate. Un fel de pregătire pentru nepregătit.

Partenerii negocierii trebuie să înțeleagă ce anume dorește celălalt și ce poate oferi în schimb. Pentru acest lucru, este nevoie de o comunicare deschisă și eficientă.

Strategia face apel la comportamentul, limbajul, personalitatea și experiența negociatorului.

Funcția principală a unei negocieri este aceea de a pune capăt conflictului și de a găsi o soluție fiabilă pentru ambele părți implicate, care să asigure o cooperare viitoare. De asemenea, negocierea mai înseamnă și acceptarea și digerarea unei schimbări survenite la locul de muncă. Alte funcții ale negocierii ar putea fi: luarea deciziilor potrivite, schimbul economic și de informații.

2.4. Tehnicile principale de manipulare ca sursă a conflictului

Voi începe prin a prezenta câteva strategii de rezolvare a conflictelor (Mecu, op. cit., 41 - 86):

- *Stilul ocolitor*: unde interesele proprii nu se afirmă în mod clar, iar colaborarea cu partenerul de negociere este una redusă. Partenerii se ascund de conflict, de discuții, decât să-l înfrunte. Cu această strategie se poate câștiga timp.
- *Stilul îndatoritor*: este o minimă realizare a intereselor personale, dar cooperarea se desfășoară în condiții foarte bune. Aici interesele partenerului sunt mai importante decât cele personale.
- *Stilul competitiv*: acum, propriul interes este cel mai important, însă cooperarea are mult de suferit în această situație. Punctul personal de vedere este impus, iar interesele celeilalte părți sunt minimalizate.
- *Stilul competitiv*: avem o situație tip câștig – pierdere și nu există cooperare pe viitor între părți.
- *Stilul concesiv*: interesele ambelor părți sunt importante și fac amândouă compromisuri.

- *Stilul colaborativ*: comunicarea este una eficientă, iar părțile caută împreună o modalitate egal convenabilă pentru rezolvarea respectivului conflict.

Stilul de negociere trebuie adaptat după situația concretă și nu respectat cu rigoare, deoarece în asemenea cazuri nu vom putea fi pregătiți de nepregătit. În negociere apar și situații neprevăzute care cer adaptare și flexibilitate din partea ambelor părți. Negociatorul poate fi cooperant, agresiv, dominat de sentimente sau pasiv; însă acest lucru nu va schimba faptul că vor exista și situații neprevăzute, care vor solicita o adaptare corespunzătoare din partea celor implicați în negociere.

Negocierea în cadrul organizației trebuie să țină cont de rangul părților implicate, de resurse, de dinamica organizației, de cultura și personalitatea părților, de tendințele pieței și de oferta existentă.

Iată care sunt principalele tipuri de negociere într-o organizație (Prutianu, op. cit., 48 – 73):

a) *Negocierea integrativă* – tip victorie/victorie, care se bazează pe prietenie, înțelegere, încredere, acceptarea pierderilor unilaterale pentru obținerea acordului.

b) *Negocierea distributivă* – tip victorie/înfrângere, bazându-se pe suspiciune, sfidare, agresivitate, duritate, unde propria poziție este unica acceptabilă.

c) *Negocierea rațională* – unde se dorește rezolvarea problemei, căutându-se soluții mutual avantajoase. Acest tip de negociere se creează prin neutralitate și raționalitate.

Negocierea tip victorie/victorie creează o relație de lungă durată și colaborare pentru obținerea unor bune rezultate de la locul de muncă, în timp ce negocierea tip victorie/înfrângere merge pe principiul războiului, unde trebuie să existe un învingător și un învins. Un astfel de rezultat duce la și mai multe frustrări și nemulțumiri care, acumulate în timp, vor duce la noi conflicte.

Negocierea propriu-zisă pornește odată cu declararea oficială a interesului părților pentru realizarea unei înțelegeri/tranzacții. În acest sens, există patru faze de negocieri (Prutianu, op. cit., 48 – 73):

- a) protocolul de deschidere și prezentare;
- b) schimbul de informații și declararea pozițiilor;
- c) argumentația și obiectivele;
- d) concesiile și acordul final.

Principalii pași în rezolvarea unui conflict sunt (Ibidem):

- definirea problemei și informarea cu privire nu numai la propriile posibilități de negociere, ci și la posibilitățile celeilalte părți;
- care sunt persoanele implicate și ce anume doresc;
- care sunt posibilele soluții și care ar fi avantajele lor.

Este foarte important ca acești pași să fie făcuți în ordinea lor normală/cronologică pentru o bună desfășurare a negocierii. De asemenea, nu este indicat să se trateze problema negocierii cu superficialitate.

În primul rând, trebuie enumerate punctele divergente și obținută aprobarea celeilalte părți în ce privește soluția. De asemenea, trebuie clarificate și discutate punctele de vedere ale fiecărei părți, pentru a se ajunge la un acord.

Ascultarea activă, încurajarea relațiilor și ideilor pot avea un efect benefic în rezolvarea conflictului și asigurarea cooperării, pe viitor, în situații similare.

Dacă într-un conflict se recurge la violență pentru a-l putea rezolva, societatea se va împărți în învinși și învingători. Într-o negociere, fiecare parte trebuie să câștige ceva.

Iată principalele tactici de negociere care se pot folosi și la locul de muncă (Prutianu, op. cit., 20 – 42):

I. *Tactica „Da, dar...”*: aceasta ne face mai agreabili pentru partenerul de negociere. Diplomații nu spun aproape niciodată „nu”, aceasta fiind o negație directă și categorică.

II. *Piciorul în ușă*: este o tactică de manipulare psihologică, unde mai întâi ceri o favoare mică pentru a ajunge la una mare. Ceri ceva nesemnificativ și greu de refuzat, după care formulezi cererea avută în vedere de la început.

III. *Băiat bun – băiat rău*: este o tactică unde un membru al echipei este rău și categoric, în timp ce celălalt membru al aceleiași echipe este bun și dispus să colaboreze.

IV. *Tactica erorilor deliberate*: „Iată, partener, greșelile mele fără voie!” sau „Oameni suntem și greșim cu toții!”. Greșelile deliberate se întâlnesc mai mult în documente scrise, în actele adiționale.

V. *Trântitul ușii în nas*: este o tactică psihologică de manipulare, unde se cere o favoare mare, știind că va fi refuzată. După refuz, revenim cu solicitarea pe care am avut-o în vedere de la început.

VI. *Tactica stresării și tracasării*: la masa tratativelor, partenerul poate fi așezat cu ochii în soare, pe un fotoliu aparent luxos, dar incomod, în apropierea unei surse puternice de căldură sau într-un curent de aer rece și umed.

VII. *Tactica presiunii timpului*: în criză de timp, lucrurile se precipită; există un program de negocieri și o agendă de lucru. Grăbindu-se, spre sfârșitul negocierii, partenerul poate face greșeli.

VIII. *Faptul împlinit*: ce am făcut, rămâne bun făcut, cu riscul de a fi blamat de ceilalți.

IX. *Tactica toleranței*: toleranța și răbdarea dau partenerilor șansa să se mulțumească reciproc. Capacitatea de a nu reacționa la provocările adversarilor și de a face concesii în momente-cheie.

X. *Tactica reprezentantului*: negocierile pot fi duse în mod deschis până la un anumit punct: „Aceasta-mi depășește atribuțiunile”.

XI. *Tactica feliei de salam*: pas cu pas, cu pași mici și făcuți puțin câte puțin obții ceea ce vrei.

XII. *Tactica time-out*: această tactică va consta în întreruperea periodică a procesului negocierii prin pauze dese. Acest lucru poate irita partenerul, mai ales atunci când acesta lansează un atac. Astfel, i se taie adversarului eforturile ofensive.

XIII. *Tactica falsei concurențe*: una dintre părți arată celeilalte părți că are alternative și are de unde alege dacă nu dorește să se ajungă la o înțelegere.

XIV. *Tactica politeții și complimentării*: este destul de greu să refuzi un om politicos și amabil.

Este imperios necesar ca negocierea să fie pregătită corespunzător înainte de procesul propriu-zis: dacă pot face compromisuri, cât pot oferi, ce dorește cealaltă parte, ce obiective am, cum au procedat alții înaintea mea la probleme similare. În acest mod, nu numai că va fi economisit timp prețios, dar vom fi mai siguri pe noi și vom face impresie bună la masa tratativelor (lucru care ne aduce avantaje).

Atunci când la locul de muncă apar conflicte, odată cu intervenția șefului problemele se pot aplana sau se pot rezolva.

La locul de muncă, șeful poate avea un mare rol în gestionarea și/sau rezolvarea conflictelor între angajați. Aceștia se vor conforma deciziei conducerii, chiar dacă pot avea eventuale nemulțumiri și frustrări în legătură cu decizia luată.

Mai există și liderii informali a căror influență este mare în asemenea situații. Ei pot rezolva repede conflictul sau, dimpotrivă, îl pot amplifica.

Poate exista și un negociator desemnat de conducere sau chiar de părțile implicate, negociator care trebuie să ajute părțile să ajungă la un compromis mutual acceptat. În asemenea situație, negociatorul trebuie să păstreze

confidențialitatea și să câștige respectul și încrederea ambelor părți implicate în conflict.

Negocierea distributivă, tip câștig – pierdere, are loc când o parte pierde, iar cealaltă câștigă. În acest fel, cel care pierde va fi nemulțumit de rezultatul negocierii și în consecință, va putea ataca oricând acest lucru, dacă va avea la dispoziție mijloacele necesare.

Negocierea prin implicarea unei a treia părți se referă la situația în care cele două părți nu pot ajunge la un acord și este necesară intervenția unei terțe persoane. Aceasta poate juca rolul de mediator, sfătuitoare, țap ispășitor, judecător, etc. – atunci când părțile sunt prea tensionate. Azi, există firme specializate exact pe astfel de probleme și care oferă astfel de servicii.

Sunt de părere că progresul și autoperfecționarea nu se pot realiza fără conflictul interior și, în acest sens, avem drept exemplu pe marii poeți ai acestei țări. Conflictul este rezultatul unor nemulțumiri, frustrări și tensiuni acumulate în timp. Dacă acest conflict va fi tratat cu superficialitate, el se va amplifica și va deveni din ce în ce mai greu de soluționat.

Oamenii din toate timpurile s-au aflat în conflict cu ei înșiși sau cu alții. Azi luăm parte la ceea ce ne place să numim „era informației rapide” și acest lucru se reflectă inevitabil asupra conflictului și a modalităților de soluționare a lui.

De reținut că psihologia socială, printre multe altele, studiază modul de viață al oamenilor și influențele pe care societatea le are în mod inevitabil asupra lor, dar studiază și interacțiunile dintre ei, modul de a-și rezolva conflictele.

Conflictul, oriunde ar exista el, este bine să fie discutat și analizat de către părțile implicate pe cale amiabilă.

Conflictul la locul de muncă poate încuraja autodepășirea, creativitatea și progresul. Dar dacă nu este gestionat corespunzător, poate duce la scăderea randamentului și a productivității.

Trebuie spus că *succesul manipulării* depinde de context, de cel care manipulează, de cel care este manipulat, de personalitate și experiența de viață a celor doi.

În continuare, voi defini termenul de manipulare din mai multe puncte de vedere, din mai multe perspective.

În Dicționarul Explicativ al Limbii Române (Coteanu, 1998, 597), a manipula înseamnă „a mânui, a manevra”, iar manipulat este „persoana care mânuiește comenzile unei mașini, aparat, mecanism, sistem”.

Cu timpul, manipularea a căpătat și un alt sens decât cel prezentat mai sus; anume acela de a influența gândirea și comportamentul, sentimentele și ideile celorlalți.

Iată cum este definită manipularea în Micul Dicționar Enciclopedic (Stănciulescu, et. al., 2005, 804): „influențare a opiniei publice printr-un ansamblu de mijloace (presă, radio, televiziune), prin care, fără a se apela la constrângeri, se impun acesteia anumite comportamente, cultivându-i-se impresia că acționează în conformitate cu propriile interese”.

Pe de altă parte, manipularea comportamentului înseamnă influențarea indivizilor, grupurilor, mulțimilor pentru realizarea „unor acțiuni în discordanță cu propriile lor scopuri, fără ca acestea să conștientizeze discrepanța dintre propriile scopuri și scopurile îndepărtate ale surselor de influență” (Chelcea, 2006, 142).

Manipularea nu ține de sinceritate, adevăr, claritate și rațiuni, ci ține de inducere în eroare, confuzie, preluarea controlului și intenții mascate. Același lucru se poate întâmpla și în negocieri, atunci când negociatorii apelează la manipularea celorlalți implicați în proces.

Manipularea se face prin comunicare verbală (omiterea anumitor detalii, menținerea în stare de confuzie etc.) și prin comunicare nonverbală (îmbrăcăminte, tonul vocii, expresia feței, atingere și alte astfel de lucruri).

Comunicarea nu înseamnă numai transmiterea de informații și sentimente, ci înseamnă și influențarea atitudinilor și comportamentelor unor persoane (Zamfir. op. cit., 429).

În continuare, voi prezenta, pe scurt, tehnicile de manipulare și le voi analiza prin diferite exemple.

„*Piciorul - în - ușă*” este o tehnică ce presupune supunerea fără folosirea forței și a fost analizată de către Jonathan L. Freedman și S. C. Fraser, în anul 1966, iar scopul principal a fost acela de a vedea dacă tehnica are succes sau nu. Principiul de bază al acestei tehnici este de „a cere puțin la început pentru a obține, în final, ceea ce ți-ai dorit” (Chelcea, op. cit., 151).

Toate aceste aspecte implică angajamentul, care atrage după sine, prestigiul și orgoliul persoanei respective. Cu alte cuvinte, un individ care ți-a făcut o concesie mică, ar putea să facă una mai mare, dar asemănătoare la scurt timp.

Este foarte important ca toate cererile să se asemene între ele, să fie făcute de același individ și să nu fie la un timp prea mare una de cealaltă.

În lucrarea *Tratat de manipulare*, scrisă de Joule, Robert – Vincent și Beauvois, Jean Leon (1997, 69 – 87), există un capitol care se numește *Piciorul în ușă*. Aici ne este explicat pas cu pas această tehnică de manipulare și cum

putem obține anumite favoruri, lucruri prin pornirea de la un favor mic și apoi escaladarea lui.

Primul comportament nu este costisitor și nu implică mare efort, însă pregătește pentru a urma comportamentul așteptat. Și tot în această lucrare avem și un experiment care susține faptul că tehnica „*piciorul - în - ușă*” este eficientă. În prima fază a experimentului, gospodinele erau convinse să ia parte la o scurtă anchetă prin telefon. Însă odată obținut acordul, experimentatorul suna peste trei zile pentru a cere gospodinelor să primească acasă o echipă de anchetatori. Foarte multe au acceptat (Ibidem).

„*Piciorul - în - ușă*” cu cerere implicită este o tehnică asemănătoare, dar ceva mai subtilă, individului nu i se cere să facă o anumită faptă, ci doar i se oferă ocazia / posibilitatea de a o realiza (Idem, 81).

Ne este oferită ocazia de a face lucrul respectiv și nu ne este cerut. Oare câți dintre noi nu au pățit așa ceva?

Nu trebuie să existe un timp prea lung între cererea pregătitoare și cererea majoră; în caz contrar s-ar putea să nu mai existe efectul „*piciorul - în - ușă*”. De asemenea, solicitările trebuie să fie asemănătoare, dar implicând eforturi și costuri diferite (Chelcea, op. cit., 232 – 233).

Manipulăm și suntem manipulați la rândul nostru, iar atunci când miza este mare, ne străduim să manipulăm cât mai bine pe cel care deține controlul asupra a ceea ce dorim noi.

După părerea mea, „*piciorul - în - ușă*” este o tehnică ce merită încercată și chiar îmbunătățită / adăugită, în funcție de context și persoana pe care dorim să o manipulăm. Succesul depinde de noi, dar și de multe alte aspecte, pe care le-am expus mai sus. Această tehnică poate fi amestecată cu alte tehnici, în funcție de context.

O altă strategie de manipulare este „*ușa - în - față*”, reprezentată pentru prima dată în studiul *Areciprocal concession procedure for inducing compliance: the door - in the - face technique*, scris de Robert B. Cialdini și colaboratorii săi, în anul 1975. Principiul este acela de a cere mult de la început, pentru a obține mai apoi ceea ce-ți dorești de fapt (Idem, 235 – 238).

Robert B. Cialdini a efectuat un experiment pe studenții săi: le-a cerut să se angajeze voluntar într-o acțiune de asistență socială a delincvenților minori. Cei care erau de acord, trebuia ca timp de doi ani să supravegheze un grup de delincvenți minori, două ore pe zi. Toți studenții refuzau. Cercetătorii formulau imediat a doua întrebare: să însoțească grupul pentru o vizită la Grădina Zoologică. Aproape jumătate dintre studenții abordați au acceptat a doua cerere. Succesul strategiei „*ușa - în - față*” depinde de următorii factori (Chelcea, op. cit., 235 – 238):

- a) efectul este mai puternic dacă solicitările succesive sunt făcute de aceeași persoană;

- b) dacă cele două solicitări au același beneficiar;
- c) dacă intervalul dintre solicitări nu e prea mare;
- d) dacă cererile sunt făcute față în față.

Iată cum funcționează regula reciprocității în cazul tehnicii „ușa - în - față“: dacă începem prin a cere cuiva o favoare foarte mare și dacă trecem apoi la o cerere mai mică, individul ar putea resimți o presiune, normativă care să-l facă să răspundă la cererea noastră. Printr-un mijloc indirect de retragere iluzorie din poziția inițială, putem să-l determinăm pe celălalt să accepte cererea pe care doream să o accepte de la bun început (Ibidem).

Aici este folosit contrastul perceptiv, dacă a doua cerere este diferită față de prima, noi o percepem ca fiind și mai diferită decât este ea în realitate.

„*Mingea la joasă înălțime*“ (low – ball) este o altă tehnică de supunere fără presiune. Aceasta tehnică a fost valorificată printr-un experiment de către Robert B. Cialdini și colaboratorii săi, în anul 1978 și este frecvent utilizată de: profesori, preoți, comercianți, medici, etc. (Idem, 238 – 241).

Tehnica „*mingea la joasă înălțime*” se află în legătură cu fenomenul de „înghețare“ a universului cognitiv, descoperit de Kurt Lewin. Există tendința oamenilor de a-și menține decizia, chiar dacă află ulterior că ei ies în dezavantaj. De exemplu, această tehnică este pusă în practică în cazul vânzării de automobile: la început, prețul este unul care îl avantajează pe client, până acesta va da semne că s-a hotărât să cumpere respectivul automobil. Apoi se creează sentimentul de angajament (se completează diferite acte și formulare, i se oferă mașina pentru câteva zile). Apoi vânzătorul respectiv aduce la cunoștința cumpărătorului faptul că s-a strecurat o eroare de calcul și că, de fapt, prețul este unul mai mare (Ibidem).

Tehnica „*mingea la joasă înălțime*” poate fi utilizată în manipularea opiniilor, comportamentelor și în acțiuni de influențare cu scopuri benefice pentru individ și societate.

Compliance, unde Robert B. Cialdini, în anul 1948, a analizat cele șase principii ale acțiunii de a-i face pe oameni să spună „da”, fără a gândi mai întâi. Acestea sunt (Idem, 243 – 257):

- reciprocitatea,
- consecvența,
- dovada socială,
- autoritatea,
- simpatia,
- raritatea.

Toate acestea pot fi aplicate în politică, învățământ sau comerț.

Datorită orgoliului și dorinței de păstrare a prestigiului, oamenii își respectă angajamentul luat până la capăt, chiar dacă acesta se va dovedi a fi în defavoarea lor.

Informarea despre opinia majoritară este o altă tehnică de manipulare și se bazează pe teoria influenței sociale, prin comunicarea punctului de vedere al altor persoane. Psihologul francez Alfred Binei (1857 – 1911) a fost primul care a observat că atunci când un om aude răspunsul dat de un altul, el tinde să dea un răspuns similar (Idem, 257 – 259).

Ne influențăm unii pe alții în viața noastră de fiecare zi, în alegeri, idei, aspirații, gândire sau sentimente.

Turul mesei este o tehnică de manipulare destul de des întâlnită în întruniri, ședințe și urmărește exprimarea tuturor participanților. Se dorește obținerea acordului participanților în legătură cu diverse probleme. De obicei, primele luări de cuvânt vor defini, vor fi baza părerilor celorlalți participanți, influențându-i (Idem, 259).

Profeția autorealizatoare implicită este ultima tehnică de manipulare pe care o prezint. Aceasta analizează persuasiunea în societatea americană, iar Richard M. Perloff (2003) evidențiază acest lucru. Acest mod de influențare face apel la conștiință. Termenul de „profeție autorealizatoare” deoarece a fost introdus la jumătatea secolului trecut de către Robert K. Merton (1910 – 2003), prin publicarea studiului numit *The self-fulfilling prophecy*, în *Antioch Review* (1948). Baza acestui studiu o constituie *Teorema lui Thomas*, conform căreia „dacă o persoană definește situațiile ca reale, atunci ele sunt reale în consecințele lor” (Idem, 259 – 261).

2.5. Calitățile unui negociator model

În primul rând, prin management, înțelegem „procesul de conducere, control și coordonare a activităților productive în organizațiile industriale și în cele formale; împreună cu persoanele care îndeplinesc aceste funcții. Ca proces, managementul se împarte (...) în managementul general, al scopurilor generale ale organizației și managementul personalului, sprijinirea și administrarea procesului, precum și alte astfel de probleme” (Marshall și Iane, 2003, 340).

Managementul are rolul vital, de a găsi cea mai potrivită cale pentru rezolvarea unui conflict. De asemenea, aceasta trebuie să cunoască bine cauzele conflictului și să știe care sunt nemulțumirile părților implicate și să încerce să găsească împreună cu acestea posibile soluții. Managerul poate manipula părțile aflate în conflict, astfel încât să diminueze sau să soluționeze problema.

Iată care sunt principalele funcții ale unui bun manager atunci când vine vorba de rezolvarea unui conflict în cadrul organizației¹⁰:

- definirea și analiza problemelor părților implicate,
- capacitatea de a identifica toate scopurile părților aflate în conflict,
- capacitatea de a nu răspunde la provocări și la atacurile personale; atunci când părțile implicate în conflict sunt foarte nervoase și tensionate,
- atunci când este cazul și pentru binele organizației își exercită autoritatea,
- caută și discută împreună cu părțile, care sunt cauzele conflictului, soluțiile și de ce resurse dispun.

Dacă între părți există o tensiune foarte mare, atunci managerul poate alege să discute separat cu aceasta și să afle problemele și nemulțumirile uneia față de cealaltă. Astfel, cunoscând toate detaliile conflictului; managerul va putea să pună părțile față-n față și să le ajute să ajungă la un acord durabil. În asemenea momente este necesar ca managerul să nu arate neîncredere și nesiguranță nici uneia dintre părți. În caz contrar, conflictul poate fi departe de a fi soluționat și neîncrederea și suspiciunea pot fi transmise părților.

Un manager competent în rezolvarea conflictelor în interiorul organizației trebuie să aibă următoarele calități (Ibidem):

- capacitatea de a arăta părților respect și înțelegere față de problemele lor, a nu fi de părerea nici uneia dintre părți când vine vorba de gestionarea conflictului,

¹⁰ Conflictul. Disponibil online la: [xxx www, armyacademy.ro](http://xxx.www.armyacademy.ro), Accesat la data de: 03.06.2006.

- capacitatea de a câștiga încrederea ambelor părți aflate în conflict,
- să fie rezistent la stres,
- să respecte confidențialitatea,
- să caute întotdeauna soluția care să împace ambele părți; astfel învață să nu piardă una pentru a câștiga cealaltă,
- trebuie să încurajeze relațiile părților și să le ajute să-și exteriorizeze sentimentele, nemulțumirile și frustrările. În acest fel, părțile nu vor mai fi atât de tensionate și managerul va putea lucra mai ușor cu ele.

Un manager, la fel și un asistent social, medic, psiholog, profesor trebuie să se autoperfecționeze permanent; să se cunoască pe sine și pe cei din jurul său pentru obținerea unor bune rezultate în domeniul în care activează.

De asemenea, managerul trebuie să cunoască tot ce este nou în organizație, de la personal și tehnologie, până la imagine și linia generală a acesteia; să fie la curent cu absolut toate schimbările care au loc în organizație. Astfel de schimbări pot genera multe neînțelegeri și mustări între angajați și dacă acestea există, ele trebuie aflate la timp de către manager, pentru a putea preveni apariția unui conflict.

Managerul poate avea un rol crucial atât în prevenirea, cât și în soluționarea conflictelor din interiorul unei organizații. Dar pentru a face acest lucru, trebuie să-și ia în serios rolul de administrator de conflict.

În interiorul organizației, conflictele pot exista atât între șef și subordonat, cât și între diferite departamente cu funcții și atribuții diferite, dar și între angajați cu aceleași atribuții.

Cred că negocierea poate scoate tot ce este mai bun din părțile implicate. Fiecare dorește să-i fie rezolvată problema și caută în mod activ soluții. Trebuie însă să-l ajute și pe celălalt pentru obținerea acelor resurse, avantaje sau servicii ce duc la rezolvarea problemei.

Negocierea are loc atunci când părțile aflate în conflict se adună și comunică într-un interes comun.

Negocierea poate suda pe viitor relații de cooperare. Din păcate, există și negociere fără un rezultat favorabil. Acest lucru se întâmplă atunci când părțile nu s-au pregătit suficient, nu-și acordă respectul cuvenit și nu țin cont unele de altele sau vor să obțină diferite lucruri și / sau servicii fără a oferi nimic în schimb.

Negocierea trebuie să țină cont de religia, etnia, apartenența politică, limba, aspirațiile, pozițiile sociale și resursele de care dispune fiecare parte care participă la negociere. Numai așa se va putea obține acea cooperare viitoare despre care am vorbit.

2.6. Aspecte situaționale privind conflictul și negocierea la locul de muncă

Modelele conflictuale, tehnicile negocierii și ale manipulării ajută la perfecționarea managerilor, a negociatorilor, dar și la o înțelegere mai bună a conflictului și a procesului negocierii în ansamblu, dar mai ales în detaliu.

Negocierea nu înseamnă numai aplicarea strictă a uneia sau mai multor tehnici, ci înseamnă înțelegerea lor corespunzătoare și aplicarea lor pe situația concretă de viață.

Omul este o ființă *bio – psiho – socio – culturală* (Zamfir, op. cit., 36) și toate aceste sfere trebuie înțelese și respectate. De ele depinde un rezultat favorabil al negocierii unui conflict și al cooperării viitoare.

Nimeni nu poate contesta faptul că omul se desfășoară în mai multe sfere (biologică, psihologică, socială, culturală) și pe mai multe planuri (familiar, profesional, sentimental etc.).

Mai trebuie spus că între teorie și aplicare, intervine situația concretă de viață, care ajută la înțelegerea fenomenului în ansamblu, dar și a particularităților care-l compun.

Se pot acumula frustrări și nemulțumiri în rândul angajaților, care dacă sunt luate în seamă de la bun început, se vor putea rezolva mult mai ușor și fără ca acestea să ducă la declanșarea unui conflict în toată regula, care mai apoi să ducă la grevă sau alte tipuri de proteste. Dacă dimpotrivă, conflictul nu va fi luat în considerare, acesta va crește în timp asemenea unui balon, care va exploda și va aduce la suprafață toate nemulțumirile angajaților (așa cum s-a întâmplat în cazul studiului prezentat în lucrarea de față).

Prevenirea unui conflict într-un ONG cere multă experiență din partea managerului și mai ales cunoașterea personalului angajat. În acest fel, orice conflict negativ ar putea fi evitat și / sau transformat într-un conflict pozitiv, benefic pentru atingerea obiectivelor și a standardelor de lucru ale ONG-ului.

Conflictul poate fi prevenit prin comunicare eficientă și fără atac la persoană, o comunicare care să includă pe fiecare membru al echipei de lucru. De asemenea, ideile și părerile fiecărui angajat în parte sunt importante. De ce? În acest fel se creează acea cooperare și implicare în proiectele organizației, crescând astfel eficiența.

După cum am văzut, odată ce angajații au fost ascultați, iar conducerea a dat semne de înțelegere, lucrurile s-au liniștit, angajații reluându-și activitățile.

Unul dintre obiectivele acestei lucrări a fost acela de a vedea care sunt cauzele declanșării unui conflict la locul de muncă. În cazul nostru, principalele cauze au fost: ignorarea angajaților în luarea deciziilor care-i priveau în mod direct, de către conducere; excluderea acestora de la procesul de luare a deciziilor care-i afectau în mod direct; schimbarea orarului cu adăugarea de ore în plus, fără o mărire de salariu. În concluzie, cauzele principale sunt schimbarea și ignorarea dificultăților întâmpinate de către angajați în urma acestor decizii.

Personal, cred că dacă ar fi luat parte la procesul de luare a deciziilor și un reprezentant al angajaților, sau aceștia să fi fost dinainte puși în temă de luarea acestor decizii, lucrurile nu ar fi degenerat într-un conflict și apoi în grevă.

Organizația poate avea de suferit în urma unui conflict neluat în seamă la timp. Am putut observa acest lucru deoarece s-a sistat activitatea vreme de două zile, timp în care s-a negociat.

Când angajații nu mai sunt preocupați de rezultatele muncii lor, ci de alimentarea unui conflict; rezultatele negative nu întârzie să apară.

Rezolvarea conflictului (un alt obiectiv dinainte stabilit) a venit odată cu invitarea angajaților și a conducerii de a lua parte la discuțiile mediate de către manager. Condiția principală ca managerul să se bucure de respectul ambelor părți, a fost îndeplinită, însă cu oarecare dificultate întâmpinată de acesta. De ce? Deoarece managerul nu a luat în seamă conflictul angajaților încă de la început, înainte ca acesta să degeneze.

Managerul, după cum am văzut, a obținut rezultatele finale (pozitive), pas cu pas, aplicând tactica feliei de salam și tactica toleranței. De ce tocmai aceste tactici? Deoarece erau multe tensiuni acumulate în timp, care trebuiau eliberate; altfel riscu să revină la un anumit interval de timp.

Odată ce personalul angajat a fost ascultat și s-au stabilit necesitățile, conflictul a fost amorsat, iar greva sistată. În baza unor discuții și promisiuni s-a asigurat cooperarea viitoare între conducere și personalul angajat.

Mare atenție, căci și promisiunile nerespectate în timp, pot duce la acumularea de noi frustrări, numai bune pentru reducerea unui nou conflict.

Într-un ONG care se ocupă cu asistența socială și care oferă protecție persoanelor aflate în dificultate, înțelegerea ar trebui să fie mult mai mare.

Discuțiile din cadrul întrunirilor dintre angajați și conducere sunt constructive în sensul că fiecare angajat a fost obișnuit să-și spună părerea în

legătură cu problemele ivite și modul de rezolvare a acestora sau cu noile reguli la care trebuie să se supună.

Conflictul s-a declanșat tocmai datorită întreruperii acestui obicei, iar la nivelul fiecărui angajat s-a instalat frustrarea și nemulțumirea față de orice hotărâre putea lua conducerea cu privire la ONG. Tocmai acest lucru a constituit relația dintre cooperare – tensiune – conflict. Cum s-a ajuns la negociere? Ei bine, angajații au fost uniți și s-au înțeles să facă grevă și să nu mai muncească. În acest fel conducerea s-a sesizat și a fost imediat organizată o ședință în sala de conferințe a ONG-ului, unde au fost ascultate toate nemulțumirile personalului angajat. Deși nu s-au luat măsuri imediate, ci s-au dat doar promisiuni în legătură cu rezolvarea problemelor, angajații au fost mulțumiți de faptul că s-au putut face ascultați.

Am observat că majoritatea angajaților sunt mulțumiți de locul lor de muncă, mai mult, aceștia au o părere destul de bună despre aria de activitate a ONG-ului.

Negocierea a decurs într-un mediu propice comunicării deschise, nu au fost făcute atacuri la persoană și nu s-au făcut discriminări între angajați când a venit vorba de exprimarea părerilor și nemulțumirilor. Conflictul a fost rezolvat și angajații s-au întors la lucru.

Trebuie să menționez că este destul de periculos ca promisiunile făcute de către conducere să nu fie respectate, deoarece se va ajunge la declanșarea unui conflict mult mai virulent între angajați și corpul de conducere. Însă asta va rămâne să se decidă în timp.

Lucrul într-un ONG este destul de solicitant, mai ales atunci când respectiva organizație cooperează și cu alte instituții ale statului. De ce se întâmplă acest lucru? Deoarece cu fiecare relație, discuție, cooperare, organizația trebuie să-și păstreze prestigiul în față celorlalte instituții ale statului. Un ONG trebuie să demonstreze permanent că este foarte bun în ceea ce face și trebuie să-și legitimize permanent activitatea. Nu pot spune că este un lucru rău, așa sunt controlate organizațiile nonguvernamentale și sunt oarecum obligate să aibă standarde ridicate în serviciile oferite și în programele gândite și puse în aplicare. Există însă o tensiune la nivelul fiecărui angajat, tocmai din cauza acestui fapt.

Am observat că această tensiune constă mai mult în teama de a nu comite greșeli și acest lucru se răsfrânge inevitabil și asupra psihicului angajatului.

De asemenea, din discuțiile avute cu ceilalți colegi ai mei a reieșit faptul că aceștia din urmă au rămas plăcut impresionați de prestația corpului de conducere la masa tratativelor.

În trecut, conducerea a încercat să promoveze comunicarea subordonat – șef prin împărțirea unor fluturași cu diverse mici texte de încurajare și beneficiile unei astfel de comunicări deschise. Însă nu cred că acest lucru a fost suficient. Comunicarea este un întreg proces, ce are loc în timp și se bazează pe relații de încredere, respect și considerație față de celalalt.

Este adevărat că există și conflicte pozitive, de multe ori apărute chiar din cauza managerului. De ce? Pentru a stimula angajații, pentru creșterea competiției, a calității serviciilor, pentru apariția ideilor și a soluțiilor eficiente. Este adevărat, de asemenea, faptul că o competiție excesivă între angajați poate duce destul de ușor la un comportament agresiv, care la rândul său poate deteriora imaginea organizației respective. Fiecare angajat este o mică mare parte din ONG și acțiunile sale sunt asociate cu întreaga organizație. De aceea este destul de greu de gestionat un conflict în situația dată, mai ales dacă acest lucru se întâmplă să ajungă și la urechile mass – media.

Într-un ONG, cel mai important pion este beneficiarul și tot el devine și un fel de ambasador în acest sens.

Întreaga muncă depusă de respectivul ONG poate fi foarte ușor anulată, ștearsă cu ajutorul unui conflict apărut în interiorul acestuia.

Am constatat faptul că în urma rezolvării unui conflict, cooperarea dintre conducere și personalul angajat este una foarte bună și eficientă, poate chiar mai bună decât înaintea declanșării respectivului conflict. Pentru orice organizație nonguvernamentală imaginea contează cel mai mult și tocmai acest lucru a făcut ca abordarea conflictului, comunicarea și cooperarea să fie cât mai potrivite.

Deciziile luate în interiorul organizației sunt luate de către conducere, însă nu înainte de a fi ascultate și părerile, ideile angajaților, astfel încât să se poată lua decizia cea mai potrivită la momentul respectiv. Tocmai întreruperea respectării acestei obiceiuri a fost unul din motivele declanșării conflictului dintre personalul angajat și conducere.

Ambianța într-o astfel de organizație este asemeni unui furnicar, în care fiecare are responsabilități pe care trebuie să le trateze la modul cel mai serios posibil, astfel încât să poată spune la sfârșitul fiecărei zile că și-a făcut treaba așa cum trebuie (exemplar).

Cooperarea între angajați este destul de bună, fiecare depinde de fiecare și pentru a obține rezultate bune trebuie să lucreze în echipă și să-i accepte pe ceilalți colegi cu particularitățile și opiniile lor proprii.

Pentru evitarea și chiar soluționarea conflictului, dialogul și comunicarea bazată pe respectul reciproc al părților este una dintre cele mai eficiente metode. Trebuie să se evite atacul la persoană și cel mai important să se arate celeilalte părți că și doleanțele ei sunt respectate și se caută activ soluții în acest sens. A nu se înțelege că fiecare din părți va uita de propriile obiective și va pune accentul numai pe obiectivele părții adverse. În negociere nu trebuie să uităm și de ceea ce noi dorim.

O reducere a riscului de declanșare a conflictelor în organizațiile nonguvernamentale ar putea fi de a organiza periodic întâlniri între angajați și conducere și a se încuraja în acest fel comunicarea și mai ales apariția de idei inovatoare legate de viitoarele proiecte. Angajații se vor simți direct răspunzători de succesul sau eșecul proiectului și vor face tot posibilul ca acesta să fie apreciat mai ales de către beneficiarii vizați.

De asemenea, conflictul poate fi evitat și prin respectul arătat de către conducere personalului angajat. Acolo unde există un asemenea respect, calitatea lucrului crește și cei care vor beneficia în mod direct de acest lucru sunt beneficiarii, asistații. În acest fel, ONG-ul respectiv va beneficia de o promovare a imaginii făcută chiar de cei care sunt ținta programelor de asistență socială, ceea ce atrage sponsorizări și diverse alte venituri.

Un manager al unei astfel de organizații, nu numai că ar trebui să cunoască foarte bine personalul angajat, dar ar trebui să poată detecta la timp conflictele minore înainte de a deveni majore. De asemenea, misiunea nu trebuie să se încheie aici. El va trebui să știe cum să administreze un astfel de conflict, astfel încât să devină unul constructiv.

Nu trebuie să credem că orice conflict este unul distructiv, negativ. Există situații în care avem și conflicte pozitive care încurajează căutarea activă de soluții la problemele ivite.

Astfel de conflicte nu pot decât să aducă beneficii organizației nonguvernamentale respective, ceea ce o face mai puternică și mai influentă.

De asemenea, mediul de lucru trebuie să fie unul relaxat, însă acest lucru nu înseamnă că nu mai trebuie urmărite obiectivele și îndeplinite sarcinile de lucru cu strictețe de către angajați.

Nimeni nu poate contesta faptul că atâta timp cât angajații sunt nemulțumiți, calitatea serviciilor oferite de către respectiva organizație nonguvernamentală vor avea un nivel ceva mai scăzut. De aceea este

recomandat ca managerul să sesizeze aceste nemulțumiri și să le comunice conducerii, care va putea să ia o măsură în acest sens.

Se știe faptul că la suprafață, conflictul pare mult mai mic, însă dacă va fi privit în complexitatea sa, se va demonstra că lucrurile nu stau tocmai așa.

Conflictul poate fi uneori destul de acut și destul de greu de soluționat, mai ales când spiritele se încing, fiecare parte își accentuează și întărește poziția, scoțând în relief toate greșelile celeilalte părți. Acest lucru necesită timp, iar dacă managerul descoperă repede conflictul, acesta nu va mai avea atât de mult timp pentru a se dezvolta.

Trebuie să fie încurajată comunicarea dintre angajați și conducere pentru a putea crea un mediu de lucru cât mai bun și pentru creșterea calității serviciilor oferite.

De asemenea, orice decizie ce privește angajații ONG-ului să fie comunicată acestora de către conducere; astfel se evită apariția de conflicte.

Trebuie creat un sistem în cadrul ONG-ului astfel încât angajații să poată comunica atât managerului, cât și conducerii, nemulțumirile, ideile și părerile legate de problemele, deciziile, programele și activitatea serviciului.

Nu trebuie să uităm un lucru: legile, instituțiile și media înseamnă oameni, iar când vorbim de beneficiari și de dificultățile cu care aceștia se confruntă, tot de oameni vorbim. Uneori, în lupta noastră de a demonstra celorlalți cât de buni suntem noi și cât de multe lucruri putem face, uităm de faptul că avem și o parte umană (mai mică sau mai mare). De multe ori nici nu avem timp să ne mai aducem aminte de acest lucru. Poate de vină sunt vremurile, mâncarea sau împrеjurările, dar noi unde ne aflăm în toată această ecuație?

Omul poate face diferența și când spun acest lucru, de vină nu este tinerețea, naivitatea sau împrеjurarea, ci speranța. Ea a fost ultima care a rămas în *Cutia Pandorei*, după ce aceasta a fost deschisă și se pare că nu ne-a părăsit nici până în ziua de azi

Capitolul 3

Utilizarea emoțiilor și a umorului pentru a obține ce ne dorim

3.1. Definirea emoțiilor și clasificarea lor

Emoțiile sunt reacții la diferite situații semnificative pentru respectiva persoană. Aceste emoții își au originile în viața socială.

Emoția este o reacție afectivă de intensitate mijlocie și de durată relativ scurtă (Rădulescu, et. al., 1972/1978, 637).

Afectivitatea și atitudinile emoționale își au originea în viața psihică a omului (Adler, 1927/1991, 199).

Emoția este o *reacție globală, intensă și de scurtă durată a organismului la o situație neașteptată, însoțită de o stare afectivă de tonalitate plăcută sau neplăcută* (Sillany, 2000, 113).

Emoțiile sunt des utilizate în manipulare în vederea determinării indivizilor să acționeze atunci când se regăsesc în anumite stări emoționale induse (Crăciun și Tabaccea, 2004, 62).

Folosirea emoțiilor la locul de muncă ar putea avea ca efect determinarea individului, manipularea, convingerea individului de a gândi și/sau acționa în modul dorit de noi.

Trebuie să amintim de Charles Darwin care în 1972/2009 analiza componenta „evoluționistă a emoțiilor”. Astfel, există un număr mic de emoții care au avut influență asupra evoluției umane (apud Rujoiu, 2012, 20).

Dacă ne luăm după efect, există publicitate cu efect imediat și publicitate cu efect pe termen lung (Petre și Mihaela, 2001, 36-42).

Dacă individul se regăsește în emoția transmisă de respectiva reclamă, el nu numai că va înțelege mesajul, dar va rezona cu el și va cumpăra produsul/serviciul promovat.

Emoțiile elementare sunt: bucuria, frica, supărarea, uimirea și dezgustul. Aceste emoții elementare sunt cunoscute de toți indivizii, indiferent de religie, etnie, cultură, limba vorbită etc. (Evans, 2003, 5). Există și emoții mai elevate, precum iubirea romantică (Idem, 17).

Caracteristicile de bază ale emoțiilor elementare sunt următoarele (Rime, 2005/2008):

- 1) „au un caracter înnăscut;
- 2) au o continuitate filogenetică;
- 3) pot fi emoții: a) discrete – plânsul, suferința; b) deprimarea, anxietatea; c) bucuria, veselia; d) meditația, îmbufnarea; e) ura, furia; f) disprețul, dezgustul; g) surpriza, uimirea; h) rușinea;
- 4) expresii analizabile, mușchii feței;
- 5) comunicarea socială a emoțiilor – purtarea doliului pentru o anumită perioadă de timp;
- 6) emoțiile universale – care se găsesc în toate culturile;
- 7) impactul expresiei asupra experienței subiective” (apud Rujoiu, 2012, 20-21).

De reținut este faptul că emoțiile sunt (Cosnier, 1994/2002): „o conexiune a patru elemente cheie „evenimente sau stări“ strâns corelate cu partea afectivă a naturii individului, „caracterizate de trăiri psihice specifice, afecte“ (apud, Rujoiu, 2012, 16).

Iată care sunt elementele esențiale care definesc emoțiile (Rime, 2005/2008) :

„a) sunt o parte a manifestărilor afective, care se impun în mod automat în cursul adaptării și care generează experiența subiectivă a plăcerii și a suferinței;

b) marca lor cea mai distinctivă este ruptura de continuitate în raportul individ-mediu, care poate fi percepută atât în exteriorul, cât și în interiorul individului;

c) ele se prezintă sub forma unor constelații de răspunsuri, care implică concomitent nivelurile motivațio-comportamentale, facial-expresive, subiectiv-fenomenale, atențional-cognitive, și fiziologic-vegetative ale funcționării individului;

d) emoții mai diferențiate decât alte manifestări afective, ele variază, pe de-o parte în ceea ce privește dimensiunile de intensitate și de valență, iar pe de altă parte, după tipul de constelație folosit;

e) pe lângă aceste elemente, trebuie să adăugăm rapiditatea instalării și durata scurtă, care disting emoția de alte stări afective“ (apud Rujoiu, op. cit. 2012, 18).

Noțiunea de „episod emoțional“ este definit printr-un „proces psihologic unitar care are o anumită durată“. Durata se poate întinde pe mai multe zile sau chiar luni (Ibidem).

3.2. Utilitatea comunicării nonverbale în procesul persuasiunii

Analiza structurii comunicării nonverbale cere luarea în considerare a codurilor, modelelor și scopurilor specifice implicate. În comunicarea nonverbală se folosesc seturi de semne și coduri, prin care se redă o anumită structură. De exemplu, semnele vizuale pot fi asociate celor de miros (olfactive). Aceste semne sunt stimuli senzoriali, care impresionează simțurile individului (miros, auz, pipăit, văz). Pe baza acestora se pot face numeroase clasificări (Ivan, et. al., 2005, 35).

În literatura de specialitate avem o grupare a comunicării nonverbale în trei categorii, propusă de Jurgen Ruesch și Weldon Kees (apud Ivan, et. al., 2005, 35):

- limbajul semnelor (gesturile);
- limbajul acțiunilor (mișcările corpului);
- limbajul obiectelor (dispunerea obiectelor în spațiu și utilizarea lor).

O altă clasificare este dată de R.P. Harrison, care împarte comunicarea nonverbală în patru mari categorii (Ibidem):

- coduri de executare (expresii faciale, mișcări ale corpului, privire, atingere și activitatea vocală);
- coduri spațio-temporale (mesajele care rezultă din combinarea folosirii spațiului și timpului);
- coduri artefact (mesajele primite de la obiecte);
- coduri mediatore (efectele rezultate din interpunerea între emițător și receptor).

Clasificarea comunicării nonverbale poate fi făcută după modalitățile senzoriale implicate în receptarea semnelor. Mark. L. Knapp consideră că domeniul comunicării nonverbale include următoarele fapte (Ivan, op. cit., 36):

1. „*cum privim*,
2. *cum auzim (tonul vocii)*,
3. *cum mirosim*,
4. *cum ne mișcăm (gesturile, postura, expresiile faciale, atingerile corporale și proximitatea)*,
5. *cum afectează mediul înconjurător interacțiunile umane și cum afectează mesajelor acestea, la rândul lor, mediul înconjurător.*“

Când trebuie să analizeze comunicarea nonverbală, cercetătorii iau în considerare pozițiile și mișcările corpului, expresiile feței (aici includem gura, ochii, nasul, bărbia), proximitatea, culorile, moda.

Oare de ce apelăm la comunicarea nonverbală? Aceasta este o întrebare al cărei răspuns îl voi da prin enumerarea funcțiilor comunicării. Trebuie să evidențiem motivele, intențiile și scopurile comunicării nonverbale.

Paul Ekman a identificat **cinci funcții ale comunicării nonverbale** (Ivan, op. cit., 39):

1. *„repetarea – răspundem „da“ și dăm din cap în sus și-n jos; spunem cuiva că adresa căutată este pe o stradă la dreapta și, în același timp, arătăm cu mână în direcția respectivă;*
2. *substituirea, înlocuirea mesajelor verbale – o față posomorâtă ne spune că persoana respectivă nu se simte bine;*
3. *completarea – colaborarea și transmiterea mesajelor verbale, amplificarea sau diminuarea celor spuse;*
4. *accentuarea/moderarea – punerea în evidență a mesajelor verbale, amplificarea sau diminuarea lor; de exemplu, când certăm un prieten, expresia facială arată că nu ne-am supărat;*
5. *contrazicerea – transmiterea de semnale în opoziție cu mesajele verbale; spunem că ne bucurăm că ne-am întâlnit cu o persoană cunoscută, însă privim în altă direcție atunci când întindem mâna.“*

Michael Argyle (1975-1988) descoperă patru mari funcții (apud Ivan, op. cit., 39):

- *„exprimarea emoțiilor;*
- *transmiterea atitudinilor interpersonale;*
- *prezentarea personalității;*
- *acompanierea vorbirii.“*

Pe de altă parte, Maurice Patterson este de părere că există mai multe funcții ale comunicării nonverbale (Ibidem):

- *„transmite informații;*
- *gestionează interacțiunile;*
- *reflectă gradul de apropiere;*
- *exercită influență;*
- *controlează sentimentele;*
- *facilitează satisfacerea unor obiective sau interese.“*

Jude K. Burgoon, David B. Buller și W. Gill Woodall au în vedere următoarele funcții, dincolo de rolul lor în producerea și procesarea comunicării verbale (Ibidem):

- *„structurarea interacțiunii, înaintea începerii comunicării propriu-zise, servește drept ghid implicit pentru desfășurarea acestora, indicând cum se va desfășura comunicarea;*

- *identificarea sau proiectarea identității sinelui, funcție ce se referă la modul de codificare și de decodificare a mesajelor;*
- *formarea impresiei, a modului în care sunt percepute persoanele după componentul lor nonverbal (...);*
- *exprimarea și managementul emoțiilor;*
- *managementul de conversație;*
- *managementul impresiei;*
- *influența socială și rolul comunicării nonverbale în procesele de persuasiune;*
- *înșelarea și suspiciunea de înșelătorie.“*

Mimica este unul dintre cele mai utile semnale nonverbale pe care îl înțelegem cu toții (Petre, 2003, 110).

Osgood (1996 apud, Ivan, et. al., op. cit., 103) enumeră șapte grupuri principale de expresii faciale: fericirea, furia, surpriza, tristețea, dezgustul, curiozitatea și teama. Acestea sunt cunoscute de către toate societățile umane. Însă pot apărea și variații ale acestor expresii faciale, care pot fi dezvoltate din perspectivă culturală. De exemplu: *idiot care rânjește*.

Însă este foarte important să nu generalizăm și să nu ne grăbim să etichetăm interlocutorii. Oamenii sunt diferiți prin gândire, reflectare a realității și răspuns la ceea ce se întâmplă în jurul lor. Rar se întâmplă să găsim doi oameni care, din aceeași experiență de viață, să tragă aceleași concluzii (Kaufmann, 2008; Iluț, 2001).

Așadar, răspunsul individului la situațiile de viață poate fi diferit, în funcție de contextul în care se află, de personalitate, cultură, status social, experiență, religie etc.

Expresiile faciale sunt foarte importante atunci când vine vorba de comunicarea nonverbală. La sfârșitul anilor 1960, Paul Ekman își începe experiențele prin a vizita o cultură îndepărtată, un trib din Noua Guinee. Experimentul consta în povestirea unor întâmplări oamenilor, cerându-le să aleagă din trei fotografii ale unor americani, ale căror fețe exprimau diferite emoții, pe cea care se potrivea cu povestea (Evans, 2003, 5).

Cercetarea transculturală a lui Paul Ekman a continuat la San Francisco, unde experimentul a fost repetat. Și, ceea ce s-a descoperit a fost că există șase emoții elementare, cum le numește Ekman, care sunt prezente în orice parte a lumii (apud Evans, op. cit., 5-6).

Emoțiile elementare (furia, frica, dezgustul, supărarea, bucuria, uimirea) sunt diferite de emoțiile mai elevate, cum este, de exemplu, dragostea romantică.

Expresiile faciale corespunzătoare emoțiilor elementare sunt aceleași peste tot în lume (Idem, 9).

Să ne amintim de Spock din filmul Star Trek II (1982), a cărui față nu exprima nicio emoție (Idem, 23). Este destul de greu să „citești” ce se întâmplă în spatele acelei măști rigide. Ne este destul de greu să credem că există o ființă superioară care să nu aibă emoții, trăiri interioare.

Expresiile faciale sunt primele lucruri care ne atrag atenția atunci când venim în contact cu un individ, motiv pentru care sunt foarte importante. Lucrarea lui Charles Darwin despre expresiile faciale, numită „*Expresia emoțiilor la om și animale*”, constituie o temelie solidă în domeniul comunicării nonverbale (Ivan, et. al., op. cit., 58).

Înainte, emoțiile care generau o expresie facială erau puse pe seama culturii. Azi se știe că există șase emoții elementare (Paul Ekman, op. cit., 12), care există în orice cultură, generație și societate. Aceste emoții sunt universale, cum sublinia Ekman.

În afară de cele șase emoții elementare și universale, mai există unele, studiate recent, precum disprețul, jena, rușinea, compasiunea. De asemenea, J. Haidt și D. Keltner au studiat amuzamentul, mirarea, acoperirea feței, *mișcarea limbii* (Chelcea, 2004, 54).

S-a demonstrat, prin cercetări, că, în multe situații, expresia feței influențează comportamentul și chiar evoluția anumitor situații/conjuncturi (Ibidem).

Oare câtor dintre noi li s-a întâmplat să se simtă bine lângă o persoană zâmbitoare? Dacă plasăm această persoană deschisă și zâmbitoare în alt context, de exemplu, la dentist? Când dentistul zâmbește, pacientul tinde să fie mai relaxat. Dar dacă dentistul este furios, pacientul poate avea tendința să o ia la fugă.

Iată cum o simplă expresie facială poate însemna atât de mult într-un anumit context.

Putem, oare, deosebi numai după expresia feței un doctor de un muncitor necalificat? Sau putem deosebi, tot după expresia feței, un profesor de un student? Probabil că da; un profesor știe ce spune, iar studentul poate adopta o expresie de uimire; însă se poate și invers: profesorul să fie mirat și uimit de ceea ce poate spune studentul.

S-au făcut multe cercetări legate de *caracteristicile faciale*, care au condus la anumite caracteristici – C. Keating (Chelcea, op. cit., 55):

- „*caracteristici imature: ochii mari, sprâncenele subțiri și maxilarele rotunde, toate acestea trădează dependența, lipsa de ajutor și slăbiciunea (...)*“;
- „*caracteristicile care evidențiază dominarea sunt: ochi mici, buze subțiri, maxilare pătrate, părul lins, dat pe spate.*“

De asemenea, există studii care au vizat posibila legătură dintre maturitatea facială și ajutorul acordat semenilor în diferite situații. *Profesorii, asistentele medicale, clerul afișează bunătate în numeroase ocazii, prin intermediul unei fețe de copil.* (Ibidem)

Ne amintim de criminologul Cesare Lombroso (1835-1909), care a studiat comportamentul și fizionomia criminalilor înnăscuți. Acesta a elaborat teoria referitoare la criminalul înnăscut și s-a oprit asupra expresiilor faciale ale acestuia¹¹:

- „*o mărime disproporțională a feței comparativ cu craniul, gâtul sau corpul;*
- *fața asimetrică (ochii și urechile se pot afla la înălțimi diferite, nasul strâmb, ..., gura piezișă;*
- *frunte îngustă;*
- *urechile anormal de mari (...) sau foarte mici;*
- *sprâncenele stufoase și îmbinate deasupra nasului;*
- *falca foarte dezvoltată, amintind de maimuță (...);*
- *barba rară, în smocuri, ca niște petice (...).*“

În concluzie, afirma Cezare Lombroso, majoritatea criminalilor au caracteristici dobândite și nu ereditare. Acest lucru se datorează mediului social în care s-au dezvoltat (Ibidem).

Nu trebuie să generalizăm. Poate am văzut una sau mai multe dintre aceste trăsături la oameni cunoscuți sau chiar prieteni. Aceasta nu înseamnă neapărat că au fost, sunt sau urmează să devină criminali.

Zâmbetul și râsul sunt pe cât de sănătoase, pe atât de benefice pentru a crea o atmosferă relaxantă pentru cei din jur, dar și pentru propria persoană. Darwin era de părere că râsul reprezintă bucuria unui individ. Sunt nenumărate motive pentru care un om râde, iar mecanismul este următorul: *inspirație adâncă, scurte contracții spasmodice ale toracelui, în special a diafragmei* (apud Ivan, et. al., op. cit., 60).

¹¹ Stigmatice anatomice. Disponibil online la: www.routledge.com, Accesat la data de: 03.05.2009.

În timpul râsului, gura este mai mult sau mai puțin larg deschisă, cu colțurile mult trase înapoi, precum și puțin în sus, iar buza superioară este puțin ridicată. (Idem, 61)

Acest râs poate deranja mult atunci când subiectul este o altă persoană. Se va putea observa pe fața acesteia că nu agreează și nu apreciază acest lucru. Se întâmplă să râdem de anumite situații, conjuncturi, lucruri, obiceiuri, zicale, acțiuni, gesturi etc.

Normele referitoare la râs variază de la o cultură la alta și de la o epocă la alta. (Ibidem)

Paul Ekman a catalogat 18 tipuri de zâmbete care nu sunt stimulate. Zâmbetele naturale se deosebesc de cele *false*, prin faptul că au o durată mai lungă și în performarea lor participă mușchii feței, dar și cei ai ochilor (Idem, 63).

În lucrarea *Limbajul corpului pentru manageri*, Horst H. Ruckle analiza opt tipuri de zâmbete (Ivan, et. al., op. cit., 63):

1. *„zâmbetul voit, fabricat, chinuit (colțurile gurii drepte, buzele drepte și lipite), apare și dispare repede;*
2. *zâmbetul dulceag (întinderea și subțierea buzelor);*
3. *zâmbetul pe sub mustață (buzele tensionate și lipite, exprimă voință, dar și reținere);*
4. *zâmbetul depreciativ (colțurile gurii sunt retrase puțin în jos, este afișat de persoanele blazate, ironice, poate exprima acordul și dezacordul în același timp);*
5. *zâmbetul relaxat (lipsit de tensiune, exprimă bucuria);*
6. *zâmbetul strâmb (un colț al gurii e tras în jos și celălalt în sus, exprimă o amabilitate forțată, un conflict intern, mai e numit și zâmbetul subalternului);*
7. *zâmbetul care exprimă frică (buzele sunt trase lateral, iar gura este puțin întredeschisă, colțurile gurii sunt trase spre urechi);*
8. *zâmbetul condescendent/resemnat (răsfângerea înainte a buzei inferioare, adesea este însoțit de înclinarea capului spre dreapta și/sau ridicarea și tremurul umerilor).“*

Privirea și contactul vizual constituie de multe ori o „armă“ demnă de luat în calcul atunci când dorim să susținem din punct de vedere al limbajului trupului, ceea ce comunicăm verbal. Dacă ne luăm după relațiile interpersonale, privirea constituie un feed-back important (Idem, 65).

Putem spune multe sau ne place să credem că putem spune multe despre o persoană numai privind-o în ochi. Ne place să stabilim un contact vizual cu interlocutorul nostru și să spunem în funcție de acesta dacă ne minte sau nu. Se întâmplă de multe ori să ne înșelăm. Există persoane care își pot *controla* privirea, astfel încât *să spună* ce vor ele. De asemenea, există oameni a căror privire trădează contrariul spuselor și, de aceea, suntem mai tentați să credem ceea ce *spun* ochii.

Mark Knapp (1978) prezintă patru funcții mari ale comunicării ochilor (Septimiu Chelcea, coord., op. cit., 61):

- obținerea feed-back-ului (căutarea unui răspuns la o întrebare);
- indicarea faptului că persoana de lângă noi își poate începe speech-ul;
- comunicarea prin intermediul ochilor, contactul vizual poate fi extrem de important într-o conversație;
- compensarea distanței fizice.

Când privim fix în ochii unei persoane, pătrundem adânc în intimitatea ei (...), aceasta putându-se rușina. (Idem, 62)

Allan Pease (1992/1995) identifică trei tipuri de priviri (Ibidem):

- privirea oficială, întâlnită des în afaceri;
- privirea de anturaj;
- privirea intimă dintre două persoane (de exemplu, un cuplu).

Oare ne putem declara *experti* ai deslușirii trăirilor care se ascund dincolo de o expresie facială? Cred că, uneori, putem „*nimeri*“ ceea ce ascunde cealaltă persoană, însă de multe ori se întâmplă să și greșim. Acest lucru se poate întâmpla doar pentru că vedem ceea ce vrem să vedem și nu ceea ce este în fața noastră.

S-ar putea să fim mai stăpâni pe noi și să ne controlăm expresiile faciale și privirea atunci când vrem. Dar mințindu-l pe interlocutor, nu ne mințim și pe noi până să credem că propria noastră minciună a devenit adevăr?

Fizionomia unui individ ne poate furniza extrem de multe informații, atâta timp cât suntem conștienți de faptul că anumite *stigmatice anatomice* nu determină automat unele comportamente indezirabile. Nu trebuie să exagerăm în a pune etichete numai după anumite aspecte fizice, așa cum făcea Cesare Lombroso.

Există trei mari *clase de fizionomii* (Idem, 104):

1. „*negroidă* (*ochi mari și rotunzi, nas cu nări largi, buze groase, pielea și părul negre*);
2. *caucaziană* (*ochi de mărime medie, albaștri, nas pregnant, buze de grosime medie, pielea albă, părul blond*);

3. *mongoloidă (ochii de culoare închisă, nasul scurt, buze subțiri, pielea gălbuie, părul de culoare închisă).*“

Când vedem o persoană, cunoscută sau nu, putem spune câteva lucruri despre starea ei psihică numai privind-i fața. Ne dăm seama când este supărată, bucuroasă etc. Fiecare dintre noi prezentăm mii și mii de fețe, de aici vine și *Omul cu o mie de fețe*. De remarcat faptul că filosofii din antichitate făceau și ei legătura între suflet și față (Ibidem).

Oamenii din toate timpurile au fost preocupați de stele și planete, însă în secolul al XV-lea, în perioada Renașterii, au apărut multe tratate despre oameni și presupunerile legate de trăsăturile lor. Jahn Kasper Lavater (1741-1801), în lucrarea sa *Despre fizionomie* (1775), a avut 18 ediții, spunea: „dacă vrei să cunoști firea unui om, privește-i fața“ (Ivan, et. al., op. cit., 106).

Toate acestea presupun imaginație, studiu în domeniu și, mai ales, spirit de observație. În anul 1984, Marc-Alain Descamps, E. Mevel și E. Jeanbern au făcut un experiment care a constatat în alegerea unui număr de 48 de persoane (24 de bărbați și 24 de femei, câte 12 introvertiți și 12 extravertiți, din fiecare sex). Acestora li s-a cerut să clasifice în ordinea preferințelor anumite tipuri de figuri feminine și să indice meseria lor. Majoritatea au preferat fața ovală și cea rotundă. Restul, fețele triunghiulară, dreptunghiulară și pătrată au fost asociate cu impresii negative (Idem, 108-110).

Iată cum fața unei persoane, în cazul nostru, cea a unei femei, poate crea impresii atât de diferite când vine vorba de simpla ei formă.

În continuare, voi vorbi despre *elementele componente ale feței* unui individ. Aici vorbim despre nas, ochi, frunte, bărbie și sprâncene. E. Brunswick și Lotte Teiter (1937) au prezentat 41 de *fețe schematic* subiecților din cadrul experimentului, cerându-le să le evalueze din punct de vedere psihomoral. Aceste *fețe schematic* se diferențiau în funcție de distanța dintre ochi, înălțimea frunții, lungimea nasului și poziția gurii. Mulți cred că ochii și gura sunt trăsăturile importante ale feței (Idem, 113-114).

Se credea că fruntea înaltă este un semn al inteligenței, iar fruntea îngustă este un semn al lipsei de inteligență și ascunde caracteristici ale agresivității. Însă, pe la vârsta de 20 de ani, se conturează acele cute ale frunții (Idem, 114).

Sprâncenele – arcuite, subțiri, groase, unite, depărtate, drepte, căzute sau oblice – sunt asociate unei caracteristici psihomorale (Idem, 115).

Nasul – mic, mare, gros, subțire, cocoșat, concav, convex, drept sau ascuțit – contribuie și el la tabloul de descriere psihomorală a unei persoane (Ibidem).

Gura – cu buzele subțiri, groase sau proeminente, dă curs unor stereotipuri. De exemplu, gura cărnăoasă și sinusoidă ar fi proprie persoanelor sentimentale. Însă toate acestea sunt simple supoziții și chiar absurdități. Psihologul Ernest Korff spune că mișcarea scurtă, nervoasă și tremurândă arată o nervozitate și poate fi un semnal de alarmă. Gura deschisă înseamnă intenția de a rosti cuvinte, de a vorbi. Atunci când auzim: *i-am închis gura*, înseamnă că l-am lăsat fără cuvinte. Când auzim *gură mare*, înseamnă că persoana respectivă vorbește mult (Idem, 116).

Marcus Tullius Cicero (106-43 î.e.n.) spunea că *fața exprimă totul, iar fața este dominată de ochi* (Ivan, et. al., op. cit., 119).

Ochii spun totul, ne putem da seama dacă respectiva persoană pe care-o privim în ochi este supărată, fericită, speriată, tristă, dezgustată etc. Primul lucru cu care luăm contact atunci când întâlnim o persoană este fața acesteia.

Emoțiile elementare (frica, furia, dezgustul, bucuria, uimirea și supărarea) se pot citi destul de ușor pe fața unui individ, indiferent de cultura, apartenența politică sau religioasă sau de naționalitatea sa.

Cu greu ne putem ascunde aceste emoții și să avem fața lipsită de orice urmă de bucurie, supărare, dezgust etc.

Dacă nu am avea aceste emoții pe față, cred că am arăta ca un lemn nemișcat și vopsit frumos. Aceste emoții ne însuflețesc fața și ne fac interesați și misterioși.

3.3. Umorul și tehnicile de persuasiune

Cred că fără umor am fi foarte triști și morocănoși. Umorul ne ajută să trecem peste anumite situații și cred că umorul ține și de inteligența individului.

Sigmund Freud spunea că umorul se face prin două mari modalități (Freud, 1905/2002, 64):

- un singur individ care se poartă hazliu;
- când individul este spectator.

Umorele are următoarele forme (Defays, 1996/2005, 65):

- umorul care contrazice logica empirică;
- umorul care pune logica limbajului contrar celorlalte logici.

Întotdeauna umorul a adus o stare de bine individului și ajută la amintirea unei reclame, de exemplu, sau a unei mărci.

Dacă umorul nu e difuzat cum trebuie, atunci mesajul publicitar nu-și atinge scopul și nu este luat în serios. Karl Stefanic-Alemayer (1970) este de

păreră că *oamenii fără umor sunt fie de compătimit, fie de ocolit – uneori și una, și alta* (Chelcea, 1981, 200).

Umorul facilitează influența socială, iar în persuasiune persoanele cu umor au mai multă putere de convingere (Ibidem).

Teoriile explicative ale umorului sunt împărțite în patru clase de către Todd T. Holm (2000) (Idem, 203):

- a) teoriile nespecifice (minore);
- b) teoria superiorității;
- c) teoria incongruenței;
- d) teoria eliberare.

În categoria teoriilor nespecifice intră (Chelcea, 1981, 204-205):

- *teoria biologică* (originile râsului la animale, dezvoltarea lui la copii);
- *teoria surprizei* (surpriza apărând ca factor explicativ în majoritatea teoriilor umorului);
- *teoria ambivalenței* (situațiile umoristice apar când trăim în același timp emoții incompatibile, precum bucurie și tristețe);
- *teoria psihanalitică* (umorul este văzut ca un produs al descărcării energiei psihice ce nu poate fi altfel utilizată datorită cenzurii supraeului);
- *teoria jocurilor* (râsul este ca o formă de câștig unde cineva câștigă și altcineva pierde; aflarea celui care pierde/câștigă și schimbarea bruscă a acestor elemente).

Teoria superiorității a fost prezentată în secolul al XVI-lea de Hobbes Thomas (1588-1679), care considera umorul ca un act de triumf narcisist ce produce râsul. Victoria este motiv de bucurie (Idem, 205).

Teoria incongruenței are ca părinți pe Blaise Pascal și James Beattie, însă Todd T. Holm spune că râsul este produs de disproporția dintre ceea ce oamenii așteaptă și ceea ce realitatea le oferă (Idem, 208).

Teoria eliberare sugerează faptul că râsul este ca o descărcare de energie nervoasă, fiind construită pe concepția lui Sigmund Freud (1856-1939).

În continuarea acestui subcapitol voi prezenta pe scurt tehnicile de persuasiune.

Din istoria persuasiunii:

Aristotel (384-322 î.H.) era de părere că arta de a convinge și retorica se bazează pe credibilitatea sursei (ethos), pe apelul emoțional (logos). Charles

U. Larson (1973/2003, 19) spunea că suntem expuși zilnic la peste 5000 de mesaje persuasive (Kopferer, 2002, 129).

De menționat că „fundamentele teoretice ale persuasiunii au rămas așa cum le-a intuit Aristotel în *Retorica*: în acțiunea de persuadare folosim argumente artistice și nonartistice, apelăm la cogniții și la afecte, ne bazăm pe (...) opinii și preferințe comune“ (Ibidem).

Apoi au început să apară numeroase definiții ale persuasiunii date de Winston Brembeck și William Howell, M.J. Olson și M.P. Zanna, Herbert W. Simons, Gerald R. Miller și alții. Toate aceste definiții au contribuit la consolidarea și dezvoltarea persuasiunii.

Prima tehnică a persuasiunii este producerea disonanței cognitive și importanța ei în luarea deciziilor de cumpărare a bunurilor/serviciilor. Și iată câțiva reprezentanți: Robert J. Holloway (1967), James F. Engel (1963), Donald Auster (1967), Sodom Oshikawa (1969). De asemenea, Charles U. Larson este de părere că teoria disonanței cognitive a inspirat mai multe tehnici de persuasiune, și anume (Kopferer, op. cit., 212-213):

- pierderea prestigiului de grup (cu ajutorul mesajelor persuasive poate fi diminuat prestigiul grupurilor profesionale, etnice, religioase);
- pierderea economică (utilizată des în campaniile electorale de partidele aflate în opoziție);
- pierderea prestigiului personal (folosită des în reclamele care vor să ne convingă de calitățile nemaipomenite ale unui produs);
- nesiguranța predicțiilor (în general folosită de companiile de asigurări);
- sentimentul de vinovăție (Kenneth Burke (1945): păcat-vină-absolvire-mântuire).

Crearea consonanței cognitive este o altă tehnică a persuasiunii și constă în (Chelcea, 1981, 214-215):

- garantarea securității (des întâlnită în reclame și căutată de consumatori);
- demonstrarea predictibilității (reclame ce prevăd ce se va întâmpla);
- folosirea recompenselor.

Construirea texturii, altă tehnică a persuasiunii, ce ține de *utilizarea metaforelor, a cuvintelor cu o conotație senzorială și a termenelor charismatici* (Ibidem).

Utilizarea metaforelor, unde M. Black afirmă că *metafora reține, accentuează, suprimă și adaugă trăsături ale subiectului principal*, proiectând

asupra acestuia remarci care în mod normal s-ar aplica *subiectului* subsidiar (Idem, 216).

Utilizarea cuvintelor cu conotație senzorială, unde Stephanie L. Swanson (1981) remarcă anumite particularități întâlnite la discursul avocaților: mesaje adecvate publicului, care poate fi clasificat după canalul senzorial privilegiat (auditiv, senzorial sau kinestezic) (Idem, 219). Apelul la termenii charismatici se face destul de des în persuasiune.

3.4. Provocările societății contemporane

Societatea actuală se află în continuă schimbare în ceea ce privește setul de status-roluri ale fiecărui individ în parte. Fiecare dintre noi facem eforturi și progrese pentru a ne putea poziționa pe un palier mai favorabil din punct de vedere al carierei, al recunoașterii sociale, al puterii, dar și din punct de vedere financiar (Goody, 2003; Iancu, 2006).

Identitatea fiecăruia dintre noi stă la granița dintre ceea ce suntem în prezent și ceea ce ne dorim să fim în viitorul apropiat sau îndepărtat.

Azi fiecare individ își construiește un Curriculum Vitae, care să devină un „pașaport“ în vederea obținerii unui loc de muncă bun, cu multe avantaje (Vlăsceanu, 2007, 69). Viața de familie nu mai este la fel ca cea din Epoca Premodernă sau chiar Modernă. Schimbările în ceea ce privește rolul bărbatului și mai ales al femeii sunt extrem de mari (Masterson, 2008, 24-31). Dacă în trecut, femeia era cea care fabrica, procura toate cele trebuincioase în interiorul casei sale, azi, statul a preluat majoritatea acestor responsabilități. Acum avem fel de fel de servicii care ușurează viața femeii și care o ajută să lucreze mai mult la capitolul carieră (Vlăsceanu, op. cit., 70-76).

De-a lungul istoriei, femeile au fost tratate cu lipsă de respect, indiferență, neîncredere și discriminare (nu aveau drept de vot, nu puteau moșteni bunuri imobile, nu puteau hotărî în nume propriu, aflându-se tot timpul sub tutela bărbatului). Acest lucru a dus la grave abuzuri asupra femeilor, înjosirea și degradarea demnității ei din punct de vedere uman și tratarea ei ca pe un obiect folositor în casă pentru nașterea și creșterea copiilor.

Trebuie spus că familia parcurge anumite etape de dezvoltare, prima dintre acestea fiind căsătoria, soții învățând să se tolereze unul pe celălalt, să se înțeleagă și să-și acorde sprijin unul altuia. Căsătoria implică de asemenea un buget comun, datorii morale. Apariția copiilor este cea de a doua etapă. Rolurile membrilor familiei se vor împărți între cel de părinte și cel de soț/soție. Acum pot apărea probleme între soți, dar acestea pot fi rezolvate prin comunicare, negociere, înțelegere, susținere. La apariția mai multor copii și

dacă familia se confruntă cu probleme financiare, există riscul crescut ca aceștia să fie abuzați de către părinți. A treia etapă a vieții de familie este creșterea și educarea copiilor, unde, pe măsură ce copiii cresc, apare dorința de cunoaștere, exploatare a tot ceea ce este nou. Concepțiile diferite ale celor doi soți despre educarea copiilor pot aduce multe neînțelegeri. Părinții au anumite convingeri despre creștere și educare pe care le-au învățat de la părinții lor. Atunci când socrii intervin în viața tinerilor căsătoriți, apar neînțelegeri între cei doi, certuri ce duc apoi la apariția violenței. Adolescența copiilor este a patra etapă și una dintre cele mai grele încercări ale vieții. Copiii au acum tendința de a deveni mai independenți, iar părinții trebuie să conștientizeze acest lucru. Copiii sunt profund afectați de violențele din familie și pot urma un comportament nu tocmai laudabil. Ei pot deveni violenți la rândul lor, pot consuma droguri sau alcool, pot avea probleme școlare (Rădulescu, 2001, 31). A cincea etapă este aceea a plecării copiilor din familie, instalându-se liniștea. Soții vor avea acel aer comun pe care-l conferă conviețuirea de lungă durată. Copiii se căsătoresc la rândul lor pentru a întemeia o familie, iar părinții au ocazia de a le oferi sprijin, fără a interveni efectiv în rezolvarea problemelor copiilor lor. A șasea etapă este pensionarea părinților. Aceștia ies de pe piața muncii și tot acum apar și nepoții. Ultima etapă este moartea unuia dintre parteneri, celălalt rămânând singur și întâmpinând numeroase greutăți. Astfel, poate adopta un comportament violent sau se poate închide în sine (Ibidem). În acest drum pe care femeia îl parcurge și care se numește ciclul vieții, membrii ei trebuie să adopte diferite roluri pe care le-au copiat de la părinți, bunici, ori alte rude mai apropiate. Împărțirea rolurilor în familie are urmări asupra relațiilor sociale întreținute de membrii ei. Rolurile jucate de membrii cuplului trebuie privite din punct de vedere social, economic, psihologic, spiritual și biologic (Voinea, 1993, 36-38). Ce se întâmplă atunci când rolurile jucate de partener nu sunt pe măsura așteptărilor celuilalt partener? Apar neînțelegeri ce pot conduce la adevărate conflicte, urmate chiar de divorț sau despărțire. O soluție ar fi *comunicarea* dintre cei doi și înțelegerea, negocierea rolurilor. Este necesară confruntarea acestora cu familia de sânge pentru a putea crea un cadru propice adaptării. Copiii sunt influențați de rolurile jucate de părinți în familie și, în funcție de aceasta, își vor construi așteptările din partea celorlalți. Copilul va copia rolul părintelui de același sex și observă comportamentul celuilalt părinte. Astfel, în funcție de toate acestea, își vor construi imagini despre cum trebuie să se comporte femeia și ce trebuie să facă bărbatul într-o familie. Asemenea proiecții urmăresc copilul până la maturitate, când își întemeiază propria familie și se așteaptă ca partenera să aibă aceleași comportamente ca și mama sa. De aceea, ar fi util ca, înainte de a se căsători, cei doi să-și observe familiile reciproc și să aibă cât mai multe discuții pe această temă.

În familia românească s-au înregistrat schimbări majore. S-a trecut de la sistemul clasic (în aceeași gospodărie locuiau mai multe generații ale aceleiași familii) la sistemul nuclear. Dar, în ciuda acestor schimbări, un lucru a rămas mai mult sau mai puțin neschimbat, și anume: violența în familie (în special asupra femeii și copilului). Au început să se inverseze rolurile dintre bărbat și femeie, de exemplu: femeia își construiește o carieră, iar bărbatul poate sta acasă și poate avea grijă de copii (Mitrofan și Ciupercă, 1998, 95). Toate aceste schimbări au determinat o serie de frustrări la nivel individual, iar familia tânărului căsătorit nu mai seamănă deloc cu familia în care acesta a crescut. De aici se pot ivi numeroase conflicte și violențe. Prin roluri înțelegem „un buchet de atribute și așteptări social determinate, asociate unor poziții sociale“ (Idem, 23-24). Femeia modernă nu mai seamănă deloc cu femeia familiei tradiționale. Se pot înregistra confuzii ale rolurilor între partenerii de cuplu. Dorințele, așteptările și aspirațiile individuale s-au schimbat, iar „modernitatea atacă tradiția“ (Ciupercă, 2000, 25). Femeia nu mai este preocupată de nașterea și îngrijirea copiilor. Ea trebuie să aibă grijă să nu rămână însărcinată, pentru a putea să-și continue ascensiunea pe plan profesional. Și, tocmai acest lucru poate crea bărbatului un sentiment de disconfort, teamă de pierdere a controlului, gelozie, frustrare. El nu mai este capul și stâlpul familiei așa cum a fost tatăl său. Nu sunt puține astfel de situații asemănătoare cu cea descrisă mai sus. Există desigur diferențe între familia din spațiul urban și cea din spațiul rural, dar aceste modele nu sunt total opuse unul față de celălalt, ci doar diferite, iar principiile și valorile tradiționale nu mai au ce căuta într-o familie modernă, cu aspirații actualizate. Femeile au devenit confuze și nehotărâte odată cu schimbarea rolurilor în familie (Mitrofan și Ciupercă, op. cit., 103). Și, odată cu schimbările din planul social, s-au modificat inevitabil și rolurile familiale, dar „nici bărbatul, nici femeia nu au fost pregătiți să înfrunte o asemenea realitate socială“ (Idem, 106).

De aici apar conflictele, problemele și neînțelegerile între partenerii de cuplu, iar acestea se pot manifesta prin violență reciprocă și toate consecințele ce vor decurge de aici. Trebuie să conștientizăm faptul că femeia este diferită de bărbat și invers. De aici decurg idei, percepții, nevoi și personalități distincte. Nu trebuie să ne comportăm cu partenerul de cuplu ca și cum l-am cunoaște în toate privințele și în toate situațiile de viață. Trebuie să învățăm să fim atenți la nevoile și la modul de a percepe lucrurile de către partenerul de viață, pentru a-l putea înțelege. Dacă spunem că ne cunoaștem în totalitate partenerul de viață, riscăm să rămânem surprinși de acesta și să ne punem următoarea întrebare: Cine este cel de lângă mine? De asemenea, s-ar putea să-i atribuim calități sau defecte pe care acesta nu le are. Scriitorul J. Gray (1992 apud Ciupercă, 2000, 36) pune problema schimbărilor rolurilor în familie astfel: „Un bărbat are următoarea deviză: nu repara nimic până nu se

strică. Și atunci când femeia vrea să-l schimbe, acesta crede că este defect și se opune schimbării“. În familia patriarhală, bărbatul lua toate deciziile importante, iar soția și copiii se supuneau hotărârilor acestuia. Bărbatul aducea banii acasă, iar femeia avea grijă de copii și de gospodărie. Rolurile învățate și preluate de la părinți nu mai sunt valabile, partenerii trebuind să învețe să-și plieze acțiunile și concepțiile după modelele sociale actuale. Azi, observăm cu toții, că nu mai este așa, situația s-a schimbat.

Familia nu poate fi exclusă din contextul cultural, educativ, social, politic și economic din simplul motiv că reprezintă un sistem deschis și supus la multe schimbări ce au loc în afară, dar și în interiorul ei.

De remarcat faptul că societatea zilelor noastre nu mai deține controlul absolut asupra familiei, iar etapele de dezvoltare ale acesteia pot fi modificate de fiecare familie în parte, în funcție de aspirațiile și dorințele fiecărui membru ce o constituie.

Dacă în trecut totul – familia era mai importantă decât individul singur, acum accentul cade pe posibilitățile pe care acesta le are la dispoziție pentru a se putea dezvolta din punct de vedere social, economic, educațional.

Societatea actuală promovează anumite modele de comportament, de estetică și de sănătate (Goffman, 2003, 61-63). Aceste modele sunt uneori urmate „orbește“, iar consecințele nu întârzie să apară: anorexie, bulimie, sinucidere, dezvoltarea unor frustrări pe termen lung ce pot duce la anumite probleme de ordin psihic etc.. Ne dorim să arătăm perfect tocmai pentru a putea obține toate avantajele posibile, iar nealinierea la standardele impuse și percepute într-un mod greșit, poate conduce fără echivoc la distrugerea sănătății mentale și fizice. Femeia de azi apelează la tot felul de proceduri, unele mai dureroase, altele mai costisitoare, pentru a-și putea scoate în evidență anumite părți ale trupului sau pentru a corecta unele „defecte“ considerate ca fiind dezavantaje majore în a avea o calitate bună a vieții sociale și de cuplu. Trucurile frumuseții constau în diverse procedee care s-au schimbat de la un secol la altul (Vigorello, 2006).

Modul în care arătăm este important atunci când ne dorim o carieră în lumea strălucitoare a modei, însă atât bărbații, cât mai ales femeile, pun mare accent pe caracteristicile definatorii ale corpului. Astfel, corpul poate deveni motiv de mândrie sau de rușine. Încercăm dorința de a ne ascunde sub cât mai multe haine, care să nu ne „dezvăluie“ problemele de ordin anatomo-estetic.

Provocările societății contemporane pot deveni capcane pentru cei care nu se pot adapta la ritmul alert în care se desfășoară „spectacolul“ (Goffman, 2003) de ordin social, familial etc.

Concluzii

După cum am putut observa, după evenimentele din anul 1989, în societatea românească au avut loc o serie de schimbări. Înainte de 1989, femeia era văzută ca om al muncii, mamă, soție și activist de partid. Regimul comunist acorda femeii respect și o apăra împotriva violenței în familie numai la nivel declarativ. După anul 1989, situația se schimbă radical. Femeia începe să capete tot mai multă autonomie și este întâlnită în parlament (ce-i drept, în număr mic), în funcțiile înalte din facultăți, în diferite funcții de conducere etc. Toate aceste schimbări s-au reflectat asupra familiei și au avut impact asupra mentalității partenerilor. Acest lucru a dus la declanșarea violenței (în unele cazuri). Socializarea primară (în familie) a copilului are un rol esențial în viața acestuia.

Unul dintre principalele puncte urmărite în prezenta lucrare a fost acela de a defini și a analiza din mai multe puncte de vedere caracteristicile conflictului, teoriile moderne cu privire la acesta, cât și metodele principale de negociere și manipulare dintre indivizi la locul de muncă. Un alt punct central urmărit a constat în identificarea modalităților prin care emoțiile și elementele limbajului nonverbal pot contribui la procesul persuasiunii asupra indivizilor în a obține ceea ce ne dorim și mai ales când anume ne dorim.

Este esențial să fie remarcată *caracteristica introductivă* a prezentei lucrări, deoarece deschide drumul și apetitul către cunoașterea aprofundată asupra tehnicilor de negociere și manipulare de care uneori ne dorim să ne folosim pentru a trece mai ușor peste anumite probleme ale vieții noastre de la locul de muncă, din familie sau a vieții sociale.

Studiul tehnicilor de negociere și manipulare, cât și studiul emoțiilor din punct de vedere socio-psihologic constituie elementele esențiale ale individului din Epoca Premodernă, care, de obicei, obține ceea ce își dorește, fără a aduce atingeri la libertatea și integritatea morală, psihologică, socială și politică a celor din jurul său.

Onoarea, sinceritatea și mai ales corectitudinea sunt valori dezirabile de care orice individ are nevoie, indiferent dacă stăpânește sau nu tehnicile de negociere. Situația „win – win” este de dorit pentru ambele părți implicate în arta negocierii.

În altă ordine de idei, fiecare dintre noi este conștient de atuurile pe care le deține propriul său corp, în conformitate cu valorile estetice promovate în societatea prezentului. Aceste valori pot fi des puse în evidență pentru a manipula indivizii din jur, în vederea obținerii lucrurilor pe care le dorim. De reținut este faptul că estetica și valorile privind frumusețea corporală s-au schimbat de-a lungul secolelor și civilizațiilor. În prezent se află în continuă

schimbare și trebuie să fim cu toții conștienți de faptul că în anumite situații, frumusețea poate sta și în atitudinea noastră, în modul în care ne comportăm, în „ochii celor apropiați nouă“, dar mai ales, în mintea noastră. Modul în care ne percepem ca și indivizi, intelect, apariție din punct de vedere estetic. Fiecare dintre noi își alege un stil pe care îl adoptă, sperând că aceasta este modalitatea de a „vorbi“ celorlalți despre personalitatea sa. Nu de puține ori suntem judecați după modul în care ne facem apariția și mai ales după vestimentația purtată. În societatea de consum, modul în care apărem în fața celorlalți spune multe lucruri despre starea noastră financiară, despre educația noastră vestimentară, despre cultura și preferințele noastre, dar mai ales despre ceea ce vrem să transmitem prin valorizarea anumitor părți ale corpului nostru. Moda este o industrie foarte bine clădită și susținută din punct de vedere financiar de toți dintre noi, în măsură mai mare sau mai mică.

Trebuie spus că din punct de vedere biologic, dar și psiho-cognitiv, individul suportă anumite metamorfozări care își lasă amprenta asupra propriului comportament, dar mai ales asupra modului în care ne percep cei din grupul nostru.

Idealul feminin și idealul masculin pot deveni idei abstracte de care ne legăm atunci când ne autoconstruim imaginea de sine. Aceasta este foarte importantă pentru a ne putea afișa în fața celorlalți și pentru a ne putea desfășura activitatea de zi cu zi.

Schema de viață a fiecăruia dintre noi este un concept abstract care se schimbă în funcție de nivelul de evoluție la care ne aflăm din punct de vedere al experienței socio-psiologice, cognitive, familiale, biologice etc.

Comunicarea este esențială în activitatea noastră zilnică, motiv pentru care trebuie să ne perfecționăm permanent această abilitate și să o transformăm în calitate.

Fiecare dintre noi este „un mic/mare univers“ de idei, speranțe, calități și defecte, experiențe, mentalități și mai ales fiecare suntem suma a ceea ce au fost strămoșii noștri, fără de a căror existență nu ar fi fost posibilă existența noastră azi pe Planeta Pământ.

Fiecare experiență a noastră ne transformă în ceea ce urmează să fim în viitor, însă numai de noi depinde cum vom evolua și ce vom deveni.

Bibliografie

- Adler, A. [1927] (1991), *Cunoașterea omului*. București, Editura Științifică.
- Anghel, Petre. (2003). *Stiluri și metode de comunicare*, București, Editura Aramis.
- Banciu, D. (2005). *Crima și criminalitatea. Repere și abordări juris-sociologice*. București, Editura Lumina Lex.
- Banton, Michael. (1998). *Discriminarea*. București, Editura Du Styl.
- Chelcea, S. (2004), *Comunicarea nonverbală în spațiul public*. București, Editura Tritonic.
- Chelcea, Septimiu. (2003). *Cum să redactăm o lucrare de licență, o teză de doctorat, un articol științific în domeniul științelor socio - umane*. București, Editura Comunicare ro.
- Chelcea, Septimiu. (2006). *Opinia Publică. Strategii de persuasiune și manipulare*. București, Editura Economică.
- Chelcea, Septimiu (coord.). (1990). *Psihologia cooperării și întraajutorării umane*. București, Editura Militară.
- Chelcea, Septimiu (coord.). (2006). *Psihosociologie. Teorie și aplicații*. București, Editura Economică.
- Chelcea, Septimiu et. al. (1981). *Dicționar de psihologie socială*. București, Editura Științifică și Enciclopedică.
- Ciupercă, C. (2000). *Cuplul modern – între emancipare și disoluție*. [fără loc], Editura Tipoalex.
- Constantin – Stoica, Ana și Neculau, Adrian. (1998). *Psihologia rezolvării conflictului*. Iași, Editura Polirom.
- Constantin – Stoica, Ana. (2004). *Conflictul interpersonal*. Iași, Editura Polirom.
- Cornelius, Helena și Șoshana, Fair. (1996). *Știința rezolvării conflictelor*. București, Editura Științifică și Enciclopedică.
- Coteanu, Ion (coord.) et. al. (1998). *Dicționarul explicativ al limbii române*, ediția a II-a, București, Editura Univers Enciclopedic.

- Cristea, D. (2001). *Tratat de psihologie socială*. București, Editura Transilvania.
- Erdeli, George. (1999). *Dicționar de geografie umană*. București, Editura Corint.
- Evans, D. (2003), *Emoția. Foarte scurtă introducere*. București, Editura All.
- Gary, John. (1999). *Comportamentul organizațional, înțelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii*. București, Editura Economică.
- Gilles, Ferreol. (1998). *Dicționar de sociologie*. Iași: Editura Polirom.
- Goody, J. (2003). *Familia europeană. O încercare de antropologie istorică*. Iași, Editura Polirom, (Trad. Rom. Doboș, S.).
- Goffman, E. (2003). *Viața cotidiană ca spectacol*. București, Editura Comunicare.ro.
- Grunberg, L. (2010). *Introducere în sociologia corpului. Teme, perspective și experiențe întrupate*. Iași, Editura Polirom.
- Iancu, A. (2006). *Gen și putere: devalorizarea și re-valorizarea muncii femeilor*. În Băluță, O. (ed.). *Gen și putere. Puterea leului în politica românească*. Iași, Editura Polirom. 42-64.
- Iluț, P. (2001), *Sinele și cunoașterea lui*. Iași, Editura Polirom.
- Ivan, L. et. al., (2005), *Comunicarea nonverbală: gesturile și mimica*. București, Editura Comunicare. Ro.
- Jderu, G. (2012). *Introducere în sociologia emoțiilor*. Iași, Editura Polirom.
- Jean-Marc, D. [1996] (2005), *Comicul: principii, procedee, desfășurare*. Iași, Editura Institutului European.
- Joule, Robert – Vincent și Beauvois, Jean – Leon. [1987] (1997). *Tratat de manipulare*. București, Editura Antet.
- Jude, Ioan. (2003). *Sociologie și acțiune*. București, Editura Didactică și Pedagogică.
- Kapferer, J., N. [1978] (2002), *Căile persuasiunii. Modul de influențare a comportamentului prin mass-media și publicitate*. București, Editura Comunicare.ro.

- Kaufmann, J.C. (2008). *Femeia singură și Făt-Frumos*. București, Editura Humanitas, (Trad. Rom. Ilin, L. D.).
- Kaufmann, J.C. [1995] (1998). *Trupuri de femei – priviri de bărbați. Sociologia sânilor goi*. București, Editura Nemira, Tănăsescu, G.).
- Kaufmann, J.C. [2002] (2007). *Prima dimineață de după. Cum începe o poveste de dragoste*. București, Editura Humanitas, (Trad. Rom. Ilin, L. D.).
- Larson, C. U. [1973] (2003), *Persuasiunea. Receptare și responsabilitate*. Iași, Editura Polirom.
- Mâlcome, P și Pop, (2003), *Dicționar explicativ de marketing*. București, Editura Economică.
- Marshall, Gordon și Barthel, Diane. (2003). *Dicționar de sociologie*. București, Editura Univers Enciclopedic.
- Masterson, D. (2008). *Men are better than women*. New York, Pocker Books.
- Mecu, Gheorghe. (2001). *Tehnica negocierii în afaceri*. București, Editura Genicod.
- Mișu, A. (1970). *Sociologia Americană a grupurilor mici*. București, Editura Politică.
- Milcu, Marius. (2005). *Psihologia relațiilor interpersonale*. Iași, Editura Polirom.
- Mitrofan, I. și Ciupercă, C. (1998). *Incursiune în psihosociologia și psihosexologia familiei*. București, Editura Press Mihaela.
- Mitrofan, I. și Mitrofan, N. (1996). *Elemente de psihologie a cuplului*. București, Editura Șansa.
- Mocănașu, N. F. (2012). *Intervenție socială*. București, Editura Sigma.
- Mucchielli, Alex. [2000] (2002). *Arta de a influența. Analiza tehnicilor de manipulare*. Iași, Editura Polirom.
- Neculau, Adrian și Pierre de Visscher. (2001). *Dinamica grupurilor*. Iași: Editura Polirom.
- Neculau, Adrian. (coord.) (1996). *Psihologie socială*. Iași, Editura Polirom.

- Pantelimon, Golu. (1974). *Psihologie socială*. București, Editura Didactică și Pedagogică.
- Pistol, Gheorghe. (2000). *Tehnica și strategia negocierilor, uzanța și protocol*. București, Editura Universitară.
- Popescu, Paul Neveanu. (1978). *Dicționar de psihologie*. București, Editura Albatros.
- Prutianu, Ștefan (1998). *Comunicare și negociere în afaceri*. Iași: Editura Polirom.
- Radu, I. (1991). *Introducere în psihologia contemporană*. Cluj - Napoca, Editura Sincron.
- Rădulescu, Gheorghe et. al., [1978] (2005). *Mic dicționar enciclopedic*. București, Editura Științifică și Enciclopedică.
- Rujoiu, O. (2012). *Psihosociologia emoțiilor. Ce, când și cum simțim*. București, Editura ASE.
- Rusti, Doina. (2002). *Presa culturală: specii, tehnici compoziționale și culturale*. București, Editura Fundației PRO.
- Schelling, Thomas C, (1995). *Strategia conflictului*. București, Editura Integral.
- Sillamy, Norbert. (2000). *Dicționar de psihologie*. București, Editura Univers Enciclopedic.
- Souni, H.. (1998). *Manipularea în negocieri*. București, Editura Antet.
- Stănciulescu - Bârda, Alexandru. (1987). *Coloana infinită – din gândirea română modernă*. București: Editura Albatros.
- Trasnea, Ovidiu și Nicolae, Kallos. (coord.) (1993). *Dicționar de sociologie*. București, Editura Babel.
- Vigorello, G. (2006). *O istorie a frumuseții. Corpul și arta înfrumusețării din Renaștere până în zilele noastre*. Cartier, Chișinău.
- Vintila, S. (2005). *Negocierea și soluționarea conflictelor – Curs de Politici publice și administrative*, Universitatea București.
- Voinea, M. (1993). *Sociologia Familiei*. București, Editura Universității București.
- Yin, K. Robert. (2005). *Studiul de caz. Diagnosticul, colectarea și analiza datelor*. Iași, Editura Polirom.

- Zamfir, Cătălin și Vlăsceanu, Lazăr. (coord.) (1993). *Dicționar de sociologie*. București, Editura Babel.
- Zamfir, Elena. (coord) (1995), *Politici sociale. România în context European*. București, Editura Alternative.
- Zamfir, Elena. (1997). *Psihologie socială. Texte alese*. Iași, Editura Ankarom.
- Zamfir, Elena. (2004). *Conflictul și tehnicile de soluționare a acestuia*. București, Editura Cartea Universitară.
- Zamfir, Elena. (2005). *Curs de psihologie socială aplicată*. Universitatea București, Facultatea de Sociologie și Asistență Socială.
- Zlate, M. (2000), *Introducere în psihologie*. Iași, Editura Polirom.
- Xxx Conflictul. Disponibil online la: www.cnil.fr, Accesat la data de: 20.04.2005.
- Xxx Conflictul. Disponibil online la: www.lawincontext.com/gateway/default.aspx, Accesat la data de: 22.03.2005.
- Xxx Conflictul. Disponibil online la: www.fwd.aiesec.ro, Accesat la data de: 31.08.2006.
- Xxx Conflictul. Disponibil online la: www.raportal.ro/articole/55html, Accesat la data de: 24.08.2006.
- Xxx Conflictul. Disponibil online la: www.armyacademy.ro, Accesat la data de: 03.09.2006.
- Xxx Stigmatе anatomice. Disponibil online la: www.routledge.com. Accesat la data de: 03.05.2009.