

Strategii de comunicare eficientă

MIRCEA AGABRIAN

Cuprins

Prefață	5
Capitolul 1	
De ce studiul comunicării?.....	9
Capitolul 2	
Ce este comunicarea?	12
<i>Cum trăim experiența comunicării?</i>	<i>13</i>
<i>De ce comunicăm?</i>	<i>17</i>
Capitolul 3	
Anatomia comunicării.....	20
<i>Comunicarea ca proces</i>	<i>20</i>
<i>Modele ale procesului comunicării.....</i>	<i>21</i>
Capitolul 4	
Comunicarea interpersonală	26
<i>Abilități sociale ale comunicării interpersonale.....</i>	<i>26</i>
<i>Bariere în comunicarea interpersonală</i>	<i>34</i>
<i>Comunicarea cooperantă.....</i>	<i>35</i>
Capitolul 5	
Comunicarea în grup	41
<i>Cultivarea abilităților sociale de comunicare în grup.....</i>	<i>42</i>
Capitolul 6	
Comunicarea în organizație.....	45
<i>Liderul și structura comunicării organizaționale</i>	<i>46</i>
<i>Conflict și comunicare</i>	<i>50</i>
<i>Comunicare și sinergie</i>	<i>51</i>
<i>Consilierea membrilor organizației.....</i>	<i>52</i>
<i>Filtre și distorsiuni perceptive în comunicarea organizațională</i>	<i>58</i>
<i>Ședințe, întruniri, conferințe</i>	<i>62</i>
Capitolul 7	
Comunicarea de masă	68
<i>Ce înțelegem prin comunicarea de masă?</i>	<i>68</i>
<i>Mass-media</i>	<i>72</i>

<i>Impactul social al televiziunii – studiu de caz</i>	<i>77</i>
Capitolul 8	
Analiza mesajelor comunicării	82
<i>Analiza de conținut – tehnică de cercetare sistematică a mesajelor comunicării</i>	<i>82</i>
<i>Greva generală a profesorilor din noiembrie 2005 și jocul politic</i>	<i>84</i>
Capitolul 9	
Să scriem și să vorbim corect și eficient	104
<i>Analiza scopului și auditoriului</i>	<i>104</i>
<i>Documentarea</i>	<i>105</i>
<i>Susținerea ideilor</i>	<i>106</i>
<i>Organizarea comunicării</i>	<i>109</i>
<i>Concepem și edităm într-o limbă vie</i>	<i>112</i>
<i>Feedback-ul</i>	<i>120</i>
<i>Concluzii</i>	<i>121</i>
Capitolul 10	
Comunicarea verbală și nonverbală	123
<i>Comunicarea nonverbală</i>	<i>123</i>
<i>Comunicarea verbală</i>	<i>126</i>
<i>Vorbire spontană și vorbire elaborată</i>	<i>128</i>
Capitolul 11	
Comunicarea vagă – studiu empiric	129
Capitolul 12	
Ascultarea activă	135
<i>Tipuri de ascultare</i>	<i>136</i>
<i>Factori care influențează ascultarea</i>	<i>137</i>
<i>Perturbări și bariere ale ascultării</i>	<i>138</i>
<i>Recomandări</i>	<i>140</i>
Anexa 1	
Etapile elaborării și prezentării unui discurs	145
Anexa 2	
Cum să comunicăm eficient prin telefon	149
Anexa 3	
Realizarea unui interviu de succes	152
Glosar	155
Reflecții și maxime	158
Bibliografie	162

Prefață

În general, o lucrare despre comunicarea interumană își găsește cu ușurință terenul social potrivit pentru ași afla rațiunea apariției sale. Afirmția este cu atât mai valabilă pentru societatea românească de azi, în care, oamenii politici clamează nevoia de consens, sindicaliștii cer transparența negocierilor, societate civilă se coagulează cu destulă greutate datorită precarității comunicării în comunitate iar, în spațiul spiritual, dialogului autentic se înfiripă, uneori, cu destulă greutate. De fapt, de la acest succint crochiu al societății românești aflată în tranziție, ar putea să pornească răspunsul la interogația „De ce studiul comunicării?” cu care începe lucrarea pe care o prefățăm.

Desigur că la aceasta trebuie să adăugăm și argumentele intrinseci din economia lucrării, care susțin necesitatea dobândirii în general, dincolo de împrejurări istorice concrete, „abilităților care permit să înțelegem modul în care gândim și simțim propria persoană cât și pe cei cu care intrăm în relații interpersonale”, (p. 9) precum și imperativul formării capacității de comunicare eficiente care „ne oferă o mai mare libertate să ne dirijăm adecvat comportamentul propriu și, totodată, să înțelegem comportamentul celorlalți”(p.9).

Deși autorul însuși precizează în titlul lucrării că demersul său vizează o abordare pragmatică a comunicării, totuși, în prima parte a acesteia, simte nevoia să redea elementele cheie ale întemeierii teoretice a acestui proces complex și subtil. Prin aceasta asigură informația științifică pentru radiografierea „anatomiei comunicării” într-o manieră ce sintetizează inspirat principalele modele operaționale în evoluția lor istorică. Formula lui Lasswell, modelul liniar al comunicării și cel informațional a lui Shannon-Weaver, modelul schimbului și cel contextual, toate reprezentând încercări diverse, cu grade de complexitate diferite, de la care se poate porni pentru a înțelege varietatea situațiilor de comunicare interumană. Merită subliniat faptul că aparatul conceptual minimal care este angajat în realizarea întregului demers teoretic explicativ, conduce cititorul cu ușurință către înțelegerea articulațiilor esențiale ale procesului comunicării eficiente. Aici trebuie să subliniem travaliul întreprins de autor pentru ca discursul analitic să fie „convertit” într-o cât mai mare măsură în instrumente practice de formare a abilităților de comunicare.

În spiritul abordării deja clasice a lucrărilor din sfera teoriei și practicii comunicării, în lucrare sunt tratate aspectele psihosociologice specifice actului comunicării la fiecare palier relativ distinct de complexitate socială: interpersonal, de grup (in-

formal) și organizațional. Accentul este pus pe prezentarea capacităților care trebuie dobândite pentru a asigura eficiența comunicării cu alți oameni și pe modalitățile prin care sunt formate și satisfăcute cerințele cognitive, atitudinale și comportamentale ale celor implicați în interacțiunea comunicățională. Remarcăm în acest sens, promovarea stilului comunicării interpersonale cooperante, cu virtuțile sale de optimizare a activității umane, cu satisfacțiile psihice și sociale pe care le oferă și, poate, în primul rând, ca modalitate de mediere a conflictelor, care apar inerent în interacțiunile sociale.

Problematica comunicării în organizație este centrată pe liderul acesteia, care trebuie să fie un „manager eficient al informației”, pentru a putea pozitiviza procesul comunicării în organizația pe care o conduce. Aici este tratată cu accent problema consilierii subalternilor de către liderul organizațional, ca o responsabilitate permanentă a acestuia. Având în vedere prezența modestă a acestei obligații în practica managerilor români, și chiar conștiința necesității ei, insistența pe respectiva dimensiune este cu totul binevenită.

Punând în discuție comunicarea de masă - cel de-al doilea sens al conceptului de comunicare în psihosociologie - sunt analizate dimensiunile impactului social al comunicării prin mass-media. Se tratează pertinent efectele cognitive, afective și comportamentale pe care mijloacele media - cu deosebire televiziunea - le produc în personalitatea oamenilor și în viața socială. În acest context, se analizează succint și fenomenul creșterii impresionante a consumului de televiziune în societatea românească care, pe lângă faptul că a produs o omogenizare de atitudini și conduite, are consecințe multiple asupra stilurilor de viață și comunicative; nedeazăluite încă de cercetări sistematice.

Practica comunicării este abordată într-o modalitate alertă, cu exemplificări incitante. Ea îl ia pe cititor partener direct la construcția schemelor de acțiune comunicățională în situațiile variate în care acesta se poate găsi: vorbitor, ascultător, cititor, participant la întruniri, chemat să redacteze un material sau o scrisoare etc. Întregul demers se întemeiază pe etapele fundamentale și, totodată universale, ale comunicării scrise și verbale, care constituie structura oricărui act de comunicare eficient. Nu sunt omise problemele legate de comunicarea nonverbală, formă de interacțiune care are un rol extrem de semnificativ în relațiile de tip față în față.

De-a lungul întregii lucrări sunt prezentate clar, bine ilustrat, obstacole care se interpun unei comunicări eficiente la orice nivel de complexitate a acesteia. De aceea, în discutarea situațiilor comunicăționale particulare se abordează de fiecare dată și problemele legate de barierele, filtrele și distorsiunile care intervin în calea comunicării și, evident, sunt sugerate căile și modalitățile pentru depășirea acestora.

Prin abordarea modernă a tehnicilor de investigație utilizate, cele două capitolele dedicate studiului empiric al mesajelor comunicării sunt o provocare pentru cercetătorii din domeniul sociologiei și psihologiei comunicării. De pildă, în cercetarea „Grevă profesorilor din noiembrie 2005 și jocul politic”, avem prilejul să descoperim un demers empiric riguros fundamentat teoretic și metodologic, care folosește atât tehnici de cercetare cantitative de ordin statistic cât și tehnici calitative

interpretative. O asemenea abordare permite descoperirea pattern-urilor și corelațiilor care dau înțelesuri noi mesajelor analizate. Cititorul obișnuit poate remarca că analiza în acest mod a produselor media înseamnă cu totul altceva decât talk show-urile desfășurate seară de seară pe posturile de televiziune. Considerăm că autorul a reușit să convingă că analiza de conținut, în mod particular analiza textului asistată de computer, reprezintă o „modalitatea majoră prin care societatea se examinează pe ea însăși” (p. 82). În studiul despre „caracterul vag al comunicării” luăm cunoștință de o tehnică novatoare de analiză a calității mesajelor transmise de oamenii politici și alți actori sociali prin mass-media, care își dovedește utilitatea și în evaluarea acurateței cunoștințelor pe care profesorii le transmit elevilor și studenților în procesul de predare-învățare.

O mențiune specială trebuie făcută în legătură cu referințele bibliografice, unde pe lângă nume consacrate în domeniul teoriei comunicării, psihologiei sociale și sociologiei, se găsesc o serie de adrese utile de pe Internet de unde se pot obține informații de bună calitate despre procesul complex al comunicării, cu deosebire despre cea făcută prin mass-media. Lucrarea mai cuprinde un util glosar al termenilor comunicării și o serie de reflecții și maxime pe marginea universului fascinant al comunicării interumane.

Textul reușește să realizeze dezideratul major - exprimat cu claritate încă de la început - de a „echipa” mai bine cititorii cu abilitățile necesare comunicării eficiente. Din această perspectivă, grupul „țintă” al lucrării nu se limitează la segmentul social al managerilor sau la cel al comunității academice, ci vizează orice grup socioprofesional și, în egală măsură, orice om, indiferent de locul și rolul lui social. Bineînțeles, că, așa cum se întâmplă cu toate activitățile și comportamentele umane, - în care, de altfel, comunicarea este totdeauna direct sau indirect prezentă - sunt atât de complex determinate încât factorul educativ, incitarea la optimizare este doar un element. Nu ne putem aștepta ca oamenii să-și îmbunătățească relațiile dintre ei, și cu instituțiile sociale, pe baza unor lecturi, oricât de exemplare ar fi sursele acestora. Abilitățile de comunicare sunt, se pare, și înnăscute, sau oricum, la oamenii maturi se află deja structurate, și nu cu ușurință pot fi ele modificate. Dar o carte ca cea de față, scrisă într-un limbaj foarte accesibil, cu exemple concrete și sugestive, poate contribui substanțial la ridicarea calității actului comunicativ.

Petru Iluț
Cluj-Napoca, 2008

Capitolul 1

De ce studiul comunicării?

Dacă răsfoiți această carte credem că sunteți interesat să aflați mai mult despre comunicare și, totodată, preocupat să învățați cum să comunicați eficient. Originea latentă a acestui interes, care în mod firesc sălășluiește în fiecare om, rezidă în faptul că noi petrecem aproape fiecare moment comunicând. Toți depindem de această activitate pentru desfășurarea normală a vieții personale și sociale. Mai mult, din ce în ce mai numeroși oamenii recunosc că a fi un comunicator eficient reprezintă o calitate majoră pentru omul contemporan locuitor al „satului global”.

Înainte de toate comunicarea este o abilitate personală; aceasta nu poate fi separată de om, așa cum se întâmplă cu uneltele și instrumentele de tot felul pe care el le folosește în situații variate. Din această cauză, învățăm să comunicăm ca să ne asigurăm abilitățile necesare care permit să înțelegem modul în care gândim și simțim atât propria persoană cât și pe cei cu care intrăm în relații interpersonale. De asemenea, formarea capacității de comunicare ne oferă o mai mare libertate ca să ne dirijăm adecvat comportamentul propriu și, totodată, să înțelegem comportamentul celorlalți.

Începem demersul cu o întrebare simplă pe care fiecare dintre noi, într-un moment de reflexie, o poate pune: Câte feluri de comunicare folosim în timpul unei zile obișnuite? Să listăm formele posibile pe care le poate trăi aproape oricine.

- Suntem treziți din somn de soneria ceasului.
- Spunem în gând, „Iarăși o zi de școală (serviciu)!”
- Dăm bună dimineața celor din familie.
- Strigăm la unul din membri familiei să iasă mai repede din baie.
- Ascultăm știrile la radio.
- Discutăm cu un cunoscut în stația de autobuz.
- În timpul călătoriei cu autobuzul întocmim în gând o listă cu cumpărăturile pe care vrem să le facem după orele de muncă.
- În timpul pauzei vorbim la telefon cu un prieten.
- După amiază scriem pe calculator o scrisoare cu ajutorul unui editor de text și apoi o punem la poștă, după cum putem comunica prin Internet cu ajutorul programului Messenger.
- Înainte de culcare ne rezervăm timp să citim ziarul.

Din exemplele date observăm cu ușurință că aria comunicării este vastă. Astfel există:

- comunicare prin mass-media (ascultăm radioul sau citim ziarul);
- comunicare interpersonală (strigăm la unul din membri familiei ori discutăm cu un prieten);
- comunicare intrapersonală (comunicăm cu noi înșine făcând în minte o listă pentru cumpărături);
- comunicare extrapersonală (comunicăm cu un computer care are instalat un program pentru editare de text).

Datorită acestei varietăți de forme de comunicare vom găsi și oamenii specializați în fiecare domeniu în parte. De asemenea, există numeroase și variate subdiviziuni ale acestor domenii ale comunicării, așa cum este studiul comunicării nonverbale care se concentrează pe limbajul corpului, mimica feței și gesturile pe care oamenii le fac ca să comunice, arie de studiu care este o subdiviziune a comunicării interpersonale. Dar există o serie de domenii care par a nu se potrivi în nici unul din categoriile enumerate mai sus așa cum este folosirea telefonului care, spre exemplu, nu este chiar o comunicare cu mașina nici chiar o comunicare interpersonală.

Dacă la nivel cotidian, în situații informale, lucrurile par de multe ori destul de complexe, atunci putem afirma că studiul comunicării și implicit dobândirea abilităților de comunicare eficientă, reprezintă o condiție sine qua non pentru formarea unui profesionist autentic într-un domeniu sau altul al activității umane. Sensibilizându-ne asupra complexității ariei de investigat, considerăm că studiul comunicării se referă la următoare aspectele:

- *cunoaștere* – ce se întâmplă când oamenii comunică cu ei înșiși și cu alții;
- *înțelegere* – cum cunoștințele obținute prin studiu pot fi folosite să explicăm și să interpretăm procesele comunicării din viața de fiecare zi;
- *abilitate* – folosirea cunoașterii și înțelegerii dobândite ca să comunicăm eficient.

În trecut arta comunicării eficiente (capacitatea de a exprima ideile și opiniile proprii și înțelegerea lor de alți oameni) a fost gândită că se baza doar pe folosirea corectă a limbii. Dar studiul comunicării a mers dincolo de acest lucru și a inclus folosirea „potrivită” atât a limbii cât și a altor forme de comunicare. Le studiem pe acestea ca să fim în măsură să înțelegem oamenii și să putem dialoga eficient cu ei.

Arta de a comunica nu este un proces natural ori o abilitate cu care venim pe lume. Noi învățăm să comunicăm. De aceea trebuie să studiem ce învățăm ca apoi să putem folosi cunoștințele dobândite cu eficiență.

S-a constatat că *toată comunicarea implică creația și schimbul de înțelesuri*. Aceste înțelesuri sunt reprezentate prin „semne” și „coduri”. Se pare că *oamenii au o adevărată nevoie să „citească” înțelesul acțiunilor umane*. Atunci devine limpede că prin observarea și înțelegerea acestui proces putem fi mai conștienți referitor la ce se întâmplă când noi comunicăm în contextul diversității relațiilor interumane în care suntem angajați.

Dacă avem în vedere, spre exemplu, conducerea organizațiilor atunci comunicarea apare ca fiind esențială. Un lider sau manager poate să facă analiza minuțioasă a unei situații, să găsească alternativele optime ale deciziei, să anticipeze impactul acestora și mai ales consecințele lor, să stabilească eficient resursele materiale și umane de care are nevoie, să organizeze controale și verificări pentru a avea feedback-ul necesar dar, totuși, are toate șansele să eșueze din cauza neajunsurilor din sfera comunicării. Realitatea arată că managerii de la toate nivelurile, liderii organizațiilor mai mici sau mai mari au dificultăți în a transmite cu claritate și concizie ideile; ei provoacă neînțelegeri costisitoare datorită abilităților modeste pe care le dețin în comunicarea verbală, scrisă și chiar nonverbală.

Cercetările în domeniul comunicării în organizații au demonstrat importanța decisivă a abilităților de comunicare pentru conducători. Astfel, în studiile britanice se arată că managerii cheltuiesc din timpul lor de la 66 la 80 de procente în comunicarea verbală. La rândul lor, cercetătorii americani au găsit că 78 de procente din activitatea managerilor este ocupată cu comunicarea. Chiar dacă nu avem date despre ce reprezintă comunicarea în activitatea managerilor români, nu credem că greșim dacă afirmăm că undeva, în zona procente mai înalte, ar trebui să se găsească și aceștia. Cele spuse până aici ne permite să formulăm câteva întrebări.

- De ce oamenii nu pot spune ceea ce ei intenționează să spună?
- De ce comunicarea interpersonală uneori este așa de dificilă?
- Ce poate face un conducător să îmbunătățească procesul comunicării în cadrul organizației?

Bineînțeles că lista interogaților ar putea continua. Ei bine, dacă vom avea succes în ceea ce dorim să transmitem prin ideile din această carte, în mod firesc dumneavoastră veți putea avea cât de curând răspunsurile la aceste întrebări și încă la multe altele din acest domeniu fascinant al comunicării. De aceea, trebuie să spunem că dezideratul major al lucrării îl reprezintă încercarea de a „echipa” mai bine cititorii pentru a deveni oameni care comunică eficient indiferent dacă sunt manageri, lideri de grup sau organizație, conducători de instituții, profesori, studenți sau cetățeni obișnuiți.

Capitolul 2

Ce este comunicarea?

Orice activitate umană, așa cum este și comunicarea, pentru a fi eficientă trebuie să se desfășoare pe baza unor principii teoretice bine structurate. În acest sens, ideea devenită aforism că „Cel mai bun lucru practic este o teorie bună”, ne se cere să realizăm întemeierea teoretică, necesară și suficientă, a procesului complex al comunicării. Fără acest lucru, credem că formarea abilităților de comunicare eficientă devine un scop aproape iluzoriu. Oricum, nu vom rămâne cantonați într-un discurs teoretic strict ci, ori de câte ori va fi posibil, vom „converti” problematica teoretică în instrumente ale comunicării eficiente. În spiritul spuselor filozofului și matematicianului francez Blaise Pascal (1623-1662) că „Înainte de a discuta să ne definim noțiunile”, începutul nu poate fi decât răspunsul la întrebarea: Ce este comunicarea?

Într-o primă formulare putem spune că comunicarea reprezintă o diversitate de comportamente, procese și tehnologii prin care înțelesul este transmis sau derivat prin informație. Termenul este folosit să descrie activități diverse: conversația, schimbul de date între computere, impactul emoțional al unei lucrări de artă, comportamentul curtenitor al păsărilor în perioada de împerechere (aici vorbim de comunicarea animalelor), cursul unui zvon într-o instituție etc. Dată această varietate de situații în care termenul este utilizat, nu sunt limite clar definite ale domeniului comunicării așa cum nu există nici un model universal acceptat al procesului prin care se realizează comunicarea.

Comunicarea a făcut obiectul abordării de către numeroși autori care au descris și analizat acest proces și efectele sale. Fără a pierde din vedere tratarea academică a comunicării, o posibilă explicație pragmatică a ei poate începe de la o serie de întrebări simple: Ce a spus X?, Vorbește oare Y serios? În acest mod începe totul. Depinde de noi cei care comunicăm dacă vorbim clar sau confuz. Vorbitori, scriitori, cititori, ascultători suntem fiecare.

Singura întrebare care se ivește este ce și cum transmitem pentru că *a nu comunica este un lucru imposibil*. Răspunsul este incredibil de simplu cu toate că autori de lucrări în domeniu au scris sau pot scrie volume întregi cu răspunsuri care au ambiția de a fi cât mai complete. *Comunicarea umană are ca țel prioritar producerea unei acțiuni*. Dacă simplificăm până la esențial vom rămâne numai cu cuvântul ACȚIUNE. Dincolo de exemple comune care se pot da de genul: „Întocmește situația financiară până mâine.” sau „Domnul Ionescu corectează manuscrisul și îl tri-

mite la editură.”, trebuie să spunem că de fapt orice autor al unei cărți scrie (comunică) cu scopul de a stimula activitatea mentală a cititorului, cu alte cuvinte pentru a declanșa o acțiune, lucru care intenționează să îl facă și autorul prezentei lucrări.

Cum bine știm, termenul ACȚIUNE este legat strâns de termenul EFICIENȚĂ, iar orice ACȚIUNE EFICIENTĂ presupune formarea unei CAPACITĂȚI UMANE care se realizează într-un anumit PROCES DE ÎNVĂȚARE. Relaționarea logică a acestor noțiuni ne permite să afirmăm NECESITATEA FORMĂRII UNEI CAPACITĂȚI DE COMUNICARE EFICIENTE. Dar oricât ar fi de simplu raționamentul invocat el presupune totuși să lămurim înțelesul termenilor care intră în logica ideilor susținute.

Comunicarea este un proces prin care informația este schimbată între indivizi printr-un sistem comun de simboluri, semne și comportamente.

Capacitatea desemnează puterea dobândită prin învățare de a face ceva competent care, în esență, reprezintă o aptitudine sau abilitate dezvoltată.

Punând în relație cele două noțiuni, înțelegem că putem să *dobândim o capacitate de comunicare bună prin învățare* și că *aptitudinile și abilitățile* pe care ni le formăm sunt foarte utile pentru a face mai eficiente mesajele pe care le transmitem.

Formarea unei capacități de comunicare eficiente reprezintă o cerință importantă, dacă nu chiar esențială, pentru a avea șansa reușitei atât în viață personală cât și în cea socială.

Cum trăim experiența comunicării?

Mijloacele comunicării

Uneori comunicarea este definită în termenii mijloacelor prin care aceasta se produce. Se pare că dacă noi discutăm despre radio sau pictură, spre exemplu, în aceeași măsură discutăm despre comunicare. Dar acest lucru nu este suficient deoarece ne spune numai cum mijloacele de comunicare sunt folosite; nu ne vorbește de ce are loc comunicarea și nu abordează multe alte lucruri de care am avea nevoie pentru a răspunde mulțumitor la întrebarea: De ce comunicăm?

Pentru a descrie numeroasele înțelesuri ale comunicării pe care noi o folosim și o trăim zilnic, folosim următorii trei termeni:

- a. *Forma comunicării* – este un mod al comunicării, așa cum sunt vorbirea, scrierea sau desenul. Formele sunt distincte și separate una de alta așa de mult că au sistemul lor propriu pentru transmiterea mesajelor. Astfel, când semnele sunt făcute pe foaia de hârtie potrivit anumitor reguli (cum sunt cele ale gramaticii și ortografiei), atunci noi creăm cuvinte și, în egală măsură,

„forma” scrierii.

- b. *Mediul comunicării* – reprezintă un mijloc al comunicării care combină mai multe forme. De pildă, o carte este un mediu care folosește forme ale comunicării cum sunt cuvinte, imagini și desene. Un mediu adesea poate implica utilizarea tehnologiei, care uneori este dincolo de controlul nostru. De pildă, radioul și televiziunea, tiparul.
- c. *Media* – reprezintă acele mijloace de comunicare în masă (mass-media) care sunt constituite în organizații de mari dimensiuni ce folosesc unul sau mai multe din tehnologiile menționate pentru a comunica cu un număr mare de oameni („comunicații de masă”). Altfel spus, mass-media folosește acele mijloace ale comunicării bazate pe tehnologie care realizează o punte între cel care comunică și cel care recepționează. Un asemenea mijloc este un echipament tehnic care permite oamenilor să își comunice expresia gândirii lor indiferent de forma finală a acestei expresii. Exemple binecunoscute sunt radioul, televiziunea, cinematograful, ziarele și revistele. Toate acestea sunt distincte și prin modul prin care ele pot include un număr de forme de comunicare. De pildă, televiziunea oferă cuvinte, imagini și muzică.

Prin comunicare realizăm legături cu alți oameni

Dacă ne raportăm la experiența zilnică descoperim că prin *comunicare suntem în măsură să stabilim legături (conexiuni) cu alți oameni*. Conexiunile sunt făcute între o persoană și altă persoană ori între un grup de oameni și alt grup de oameni. Uneori conexiunea este imediată, așa se întâmplă când vorbim față în față. Alteori o conexiune este „amânată”, lucru care se petrece când oamenii care se ocupă cu publicitatea comunică cu noi prin reclamele de pe stradă. O conexiune se realizează în principal prin ce numim forme și media. Având conexiunea realizată, trebuie să învățăm cum să o folosim la nivelul maxim al abilităților noastre de comunicare.

Formarea capacități de comunicare eficiente presupune și abilitatea de a folosi mijloacele comunicării în raport cu nevoile generate de situația dată.

Ce anume „curge” prin legăturile pe care le facem sunt idei, opinii și informații de tot felul care reprezintă conținutul comunicării. De pildă, televiziunea stabilește un set de legături între noi și lume în ansamblul ei prin programele de știri pe care le difuzează; de fapt, noi „vorbim” prin aceste legături cu oricine. Trebuie însă să subliniem că a fi capabil să vorbim cuiva nu înseamnă că putem ajunge să spunem tot ceea ce vrem.

Comunicarea este o activitate

Trăim comunicarea ca o activitate deoarece și când transmitem și când receptăm, construim comunicarea, lucrăm asupra ei. De pildă, când discutăm cu cineva ne angajăm în descifrarea sensului spuselor celeilalte persoane tot la fel de mult cât ne preocupă propria vorbire. Pentru același motiv, nu este adevărat să spunem că vizi-

onarea unei emisiuni la televizor este pasivă. Din contra, în acest caz avem de-a face cu un grup de oameni care lucrează împreună pentru realizarea unui program iar noi suntem angajați activ pentru a găsi un sens programului lor.

Comunicarea se învață

Comunicarea reprezintă ceva pe care o învățăm cum să o facem. În realitate, nu numai că învățăm să comunicăm, dar de asemenea *folosim comunicarea să învățăm cum să comunicăm*. Acest lucru se întâmplă în școli și universități în orice moment. Acest lucru se petrece și în timp ce citim o carte, așa cum este cea de față.

Experiențele timpuri ca copii includ vorbirea și gesticulația făcută de alții către noi. La rândul nostru, învățăm aceste acțiuni prin exercițiu, încercare și eroare. Dar există oameni care cred că suntem născuți cu asemenea capacități de bază care ne ajută să învățăm cum să vorbim și să înțelegem ce vedem. Oricum, cea mai mare parte a capacităților noastre de comunicare trebuie să fie învățate. O ilustrare simplă a celor afirmate este că un copil român născut în România dar crescut în Japonia va fi, cu excepția înfățișării, un japonez. Aceasta înseamnă că persoana va învăța să comunice în modurile în care o face un japonez. De unde putem spune că abilitățile vorbirii și scrierii nu sunt naturale. Acestea sunt învățate de la părinți și frați precum și în școlile pe care le urmăm.

Realitatea este că trăim comunicarea ca ceva pe care o învățăm și acest lucru are consecințe importante pentru oricine studiază problematica ei. Aceasta înseamnă că trebuie să luăm în considerare întrebări cum sunt: De ce învățăm? Cum învățăm? și Ce efect are acest lucru asupra noastră? Răspunsul la aceste întrebări ne ajută să explicăm alte aspecte ale studiului comunicării așa cum ar fi efectul pe care îl are televiziunea asupra noastră sau de ce avem probleme când comunicăm cu alții oameni.

Categoriile comunicării

Putem împărții experiențele noastre despre comunicare în patru categorii care au drept criteriu de clasificare numărul de oameni implicați în actul comunicării.

1. *Comunicarea intrapersonală este comunicarea în și către sine*. De pildă, când gândim comunicăm cu noi înșine. Aici avem în vedere vorbirea interioară, un fel de vorbire tăcută cu sine însuși care este un element central în problema relației dintre gând și limbaj. În fond, vorbirea interioară nu poate exista fără interacțiune. De pildă, reflectăm asupra evenimentelor unei zile sau rezolvăm în minte o problemă care ne preocupă. De asemenea, vorbim nouă înșine sau putem să scriem jurnale pentru noi înșine. Este clar că persoana care face și primește comunicarea suntem noi.
2. *Comunicarea interpersonală este comunicarea între oameni*. În mod obișnuit această categorie se referă la doi oameni care interacționează față în față. Dar este bine să evidențiem că acest tip de comunicare de multe ori are loc în situații unde sunt mai mult de două persoane prezente. Exemple fami-

liare a situațiilor interpersonale sunt convorbirea dintre un vânzător și un client, conversația dintre doi prieteni la o ceașcă de cafea sau discuția la un interviu. Realitatea contactului față în față ne arată că această categorie se concentrează pe formele verbale și nonverbale ale comunicării.

3. *Comunicarea în grup este comunicarea între membri grupurilor și comunicarea dintre oamenii din grupuri cu alți oameni din afara lor.* În acest caz este folositor să facem distincția între grupuri mici și grupuri mari. Grupurile mici sunt diferite de perechile de indivizi care interacționează față în față. Cu toate acestea, în grupurile mici comunicarea interpersonală este o prezență constantă deoarece tipul de interacțiuni față în față predomină dinamica lor. O familie este un grup mic, la fel ca și un grup de prieteni care ies împreună într-o seară în oraș sau întrunirea consiliului de administrație a unei firme. Grupurile mari sunt diferite de grupurile mici nu numai prin faptul că sunt de dimensiuni considerabile, dar ele sunt constituite adesea pentru scopuri care se deosebesc serios de cele ale grupurilor mici. Exemple pot include audiența de la un concert sau organizațiile economice mari.
4. *Comunicarea de masă este comunicarea primită de sau folosită de un număr mare de oameni.* Tipurile menționate mai înainte nu se întemeiază pe un număr strict precizat de oameni. Atunci putem spune că un concert în aer liber pentru mii de oameni poate fi numit în mod rezonabil comunicare de masă. Problema este că numărul implicat în orice moment trebuie să fie mult mai mare decât orice altceva pe care noi putem în mod firesc să îl numim grup.

Utilitatea comunicării

Comunicăm în diferite scopuri indiferent de mijloace specifice pe care le utilizăm. Exemple de acest fel sunt numeroase: să atenționăm sau să informăm pe alții, să explicăm cuiva cum se pune în funcțiune un aparat, să descriem o situație cuiva sau să convingem o persoană să facă un anumit lucru.

Comunicare și cultură

Antropologii care cercetează comunicarea umană tind să se concentreze pe rolul central al ei în procesul continuității societății prin prezervarea și transmiterea culturii. Societatea a apărut și continuă să existe prin comunicarea simbolurilor semnificative. Noțiunile de onoare, bravură, iubire, cooperare și onestitate, de pildă, sunt încorporate în limbă și în alte comportamente simbolice care creează și susțin credința în anumite moduri de acțiune. Acest lucru se datorează faptului că ele funcționează ca denumiri semnificative pentru moduri de expresie recunoscute social ca relații corecte sau improprii. În fapt, *cum comunicăm și ce spunem prin comunicare ne definim cultura în care trăim.* Aspectul major de care trebuie să ținem cont este că un om poate cunoaște cultura și, împreună cu ea, arta, religia, tradițiile și obiceiurile societății în care trăiește numai prin actele comunicării, de aceea *cultura este comunicare și viceversa.*

De ce comunicăm?

Orice acțiune umană este determinată de trebuințe, nevoi și scopuri din cele mai variate. O nevoie este simțită ca ceva interior; scopul, la rândul lui, recunoaște rezultatul pe care îl dorim realizat raportat la nevoia respectivă. Oamenii trebuie să aibă un motiv care îi determină să comunice, relația dintre nevoi și scopuri asigură acest lucru. Merită să subliniem că de cele mai multe ori când oamenii comunică urmăresc să atingă mai mult decât un singur scop în același timp. De pildă, cineva poate să spună ceva pe care dorim să-l cunoaștem; scopul poate să fie să ne informeze dar, în același timp, el poate să vrea să ne impresioneze cu cunoștințele sale.

Conceptul de scop ne ajută să explicăm ce anume oamenii intenționează să realizeze când comunică. Dar nu suntem conștienți întotdeauna de scopurile noastre. În exemplul dat mai înainte este foarte posibil ca persoana care ne spunea ceva în mod conștient nu vroia să epateze prin cunoștințele pe care le are. Dar prin examinarea cuvintelor folosite, gesturilor și vocii, putem ajunge să înțelegem că ea, în cele din urmă, acest lucru a făcut.

Comunicăm să supraviețuim și să satisfacem trebuințele personale

Pentru a ne asigura trebuințele de bază astfel ca hrană, haine, adăpost etc. trebuie să comunicăm. De asemenea, dacă realizăm existența unui pericol fizic, comunicăm cu alții să-i avertizăm și să-i ajutăm. Prin comunicare schimbăm informații cu alți oameni deoarece în toate situațiile de viață în care suntem puși să ne satisfacem trebuințele personale trebuie să comunicăm. Când suntem călători, cumpărători sau solicitanți trebuie să comunicăm pentru a rezolva problemele cu care ne confruntăm. Dar trebuie să ne reamintim că supraviețuirea noastră trece dincolo de lucrurile fizice. Avem o nevoie acută de simțământul securității psihice. Acest lucru conduce la alte nevoi ca aceea de a avea o părere bună despre noi înșine și de a simți că suntem prețuiți de alți oameni, nevoi pe care le satisfacem comunicând cu semenii noștri.

Comunicăm să facem posibilă cooperarea

Pentru a putea trăi și muncii împreună cu alți oameni trebuie să comunicăm. Este evident că nevoia noastră să formăm grupuri vine în realitate de la necesitatea de a coopera unul cu altul pentru a supraviețui, pentru că numai astfel putem să asigurăm atât trebuințele de bază cât și toate aspirațiile care ne definesc ca oameni. În acest sens, familia se impune ca grup primordial pentru orice om.

Comunicăm să formăm și să menținem relații interpersonale

Acest aspect al comunicării curge în mod natural de la cele spuse mai înainte. Avem nevoie de familie și de prieteni deoarece ei reprezintă suportul fiecăruia dintre noi de-a lungul întregii vieți. Comunicarea reprezintă liantul relațiilor interpersonale cu membrii familiei și cu prietenii apropiați, după cum tot ea, când este deficiente, constituie cauza majoră a eșecurilor din familiei sau a relațiile de prietenie.

În esență, prin comunicare menținem, întărim sau distrugem o relație interumană.

Comunicăm să convingem pe alți oameni să gândească ca noi sau să acționeze așa cum noi acționăm

Cel mai evident exemplu de acest fel îl reprezintă reclamele. Cei care se ocupă cu publicitatea intenționează să ne convingă că o anumită categorie de oameni - gospodinele, de pildă, - să cumpere un anumit produs sau serviciu. De obicei, agenții de publicitate caută să schimbe opiniile și atitudinile oamenilor cu privire la produsul sau serviciul oferit. *Comunicarea persuasivă* este cel mai comun mod să realizăm ce dorim de la cineva; de la a ne da bani cu împrumut și până să ne ajute să reparăm mașina. Este adevărat că cuvântul persuasiv are și un sens al manipulării, adică să obținem ce vrem. Dar în acest sens toți suntem manipulatori în fiecare zi.

Comunicăm să câștigăm sau să exercităm putere asupra altor oameni

Într-o anumită măsură aceasta pare să fie la fel ca comunicarea persuasivă; scopul este să determinăm pe alții să facă ceea ce vrem ca ei să facă. Acest lucru poate sugera că comunicatorul are privilegii speciale în raport de ce anume cunoaște sau de mijloacele comunicării pe care le folosește.

Propaganda este o variantă particulară de manifestare a puterii în comunicare. Ea este o încercare sistematică de a manipula atitudini, credințe și acțiuni ale oamenilor prin folosirea cuvintelor, gesturilor, sloganelor, steagurilor și uniformelor. Factorul care distinge propaganda de educație și informare este selectivitatea și manipularea deliberată. Propaganda reprezintă comunicarea utilizată să controleze sau să manipuleze pe alții, de obicei grupuri mari de oameni. Ea implică atât controlul surselor de informare cât și a mijloacelor de informare. Acest control face parte din puterea pe care o dețin unii oameni. Mijloacele de comunicare în masă sunt în mod deosebit potrivite să exercite puterea deoarece ele pot emite sau distribui informații și opinii de la o sursă centrală la un număr mare de oameni. Acei care dețin puterea pot controla acea sursă centrală. Iată de ce este totdeauna foarte important cine controlează media într-o țară.

Comunicăm să susținem societatea și organizațiile

Cu cât este mai mare societatea sau organizația cu atât este nevoie de mai multă comunicare pentru asigurarea existenței și dezvoltării lor. De exemplu, reprezintă o problemă practică de cea mai mare importanță pentru buna desfășurare a afacerilor conducerea și dezvoltarea formelor moderne de comunicare. Internetul, poșta electronică, faxul, procesarea datelor pe computer și transmiterea lor oportună reprezintă astăzi cheia succesului în economie. Instituțiile statului, dar și spitalele, școlile și universitățile, organizațiile neguvernamentale etc. pentru a funcționa eficient în lumea de azi trebuie să folosească mijloacele de comunicare electronice.

Folosim comunicarea să dăm un sens lumii în care trăim

Considerăm că acest sens al lumii este important datorită a patru aspecte: (1) ce anume credem; (2) ce gândim despre noi înșine (3) ce gândim despre relațiile noastre cu alți oameni și (4) ce gândim că este real în această lume. Toate acestea arată că este vorba despre ce gândim în relațiile noastre cu lumea fizică, lumea socială și lumea ideilor.

Comunicăm să ne prezentăm pe noi înșine altor oameni

În sociologie și în psihologia socială se folosește termenul de *management-ul impresie* ori *prezentarea persoanei* când oamenii vor să convingă pe alții că ei corespund așteptărilor rolurilor pe care le îndeplinesc. Cu alte cuvinte, oamenii se îngrijesc de propria imagine prin prezentarea ei altor oameni. Acest lucru ne oferă posibilitatea să ne exprimăm simțămintele, gândurile și comportamentele noastre în moduri acceptate social.

În plus, oamenilor le place să fie creativi când comunică, ei dau dovadă de multă ingeniozitate în folosirea cuvintelor, imaginilor, sunetelor sau a multiplelor forme de transmitere a mesajelor pe cale electronică. Acest aspect este important pentru nevoia noastră de comunicare deoarece acoperă dimensiunile ei creative. Exprimarea creativității și imaginației include judecăți și raționamente legate de citirea unei cărți, vizionarea unui film sau interpretări ale fenomenelor sociale trăite. Rezultă că folosim imaginația și creativitatea să acoperim o infinitate de posibilități.

Capitolul 3

Anatomia comunicării

Comunicarea este dinamică, fie că noi o inițiem și o susținem fie că doar suntem prinși în ea (ca ascultători, de exemplu) ceva se întâmplă în mod continuu. Comunicarea, chiar simpla citire a unei reviste, este o activitate, o trăire, un proces.

Comunicarea ca proces

Ideile, evenimentele sau opiniile sunt transformate în cuvinte și schimbate de la o persoană la alta prin vorbire, iar în cazul comunicării nonverbale, așa cum vom vedea, este convertită în mesaje. Așa că atunci când discutăm despre procesul comunicării noi discutăm despre acest flux activ. Ce dorim să facem în continuare este să explicăm ce se întâmplă în procesul comunicării, de ce și în ce mod. Pentru a realiza acest lucru trebuie să identificăm termenii comunicării, să desfacem procesul în etape și să descriem aspectele lui variate.

Comunicarea este un proces și poate fi desfășurat în părți care ne ajută să explicăm ce se întâmplă, cum și de ce.

Unul dintre primii gânditori care a încercat să descrie procesul comunicării abordându-l în părți separate a fost sociologul american Harold D. Lasswell în 1948. Acesta a spus că procesul comunicării poate fi descris în termenii următori:

- **Cine**
- **Ce spune**
- **prin ce Canal**
- **Cui**
- **cu ce Efect**

Aceasta descriere a fost denumită *Formula lui Lasswell* deoarece ea face posibil ca fiecare exemplu de comunicare să poată fi desfășurat în următorii termeni componenți:

- un **Expeditor**
- trimite un **Mesaj**

- prin unele **Forme / Medii**
- la un **Destinatar**
- cu unele **Efecte**

Pentru o mai bună înțelegere, vizualizăm unirea celor două serii de termeni în figura 3.1.

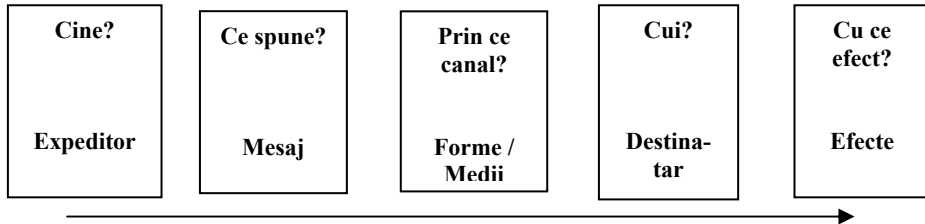


Figura 3.1 - Formula lui Lasswell^{*)}

Desigur că putem adăuga și alți termeni alături de cei din formula sociologului american. Este vorba de concepte care identifică alte aspecte ale procesului comunicării. *Contextul*, de pildă, se referă la ideea că fiecare act al comunicării trebuie să se desfășoare în unele tipuri de mediu. Cel mai evident tip este *contextul fizic* în care se desfășoară actul comunicării, apoi *contextului social* care conține familia și grupul de prieteni, organizația etc. La acestea se adaugă *contextul cultural* care se referă la setul de credințe, valori norme, tradiții și obiceiuri, care influențează consistent modul în care vorbim. De asemenea, *scopurile* și *nevoile* sunt factori în procesul comunicării deoarece, așa cum am spus, fiecare om are anumite nevoi ca să comunice și fiecare își are scopurile lui în acest proces. Mai amintim ca factor al procesului comunicării *audiența*, care se referă la oamenii spre care se îndreaptă mesajele.

Modele ale procesului comunicării

Studiile despre comunicare adesea folosesc modele care încearcă să prezinte o variantă simplificată a comunicării care conține numai „ingredientele” necesare. Cu un pic de șansă, aceste modele ne pot ajuta să extragem factorii care sunt comuni tuturor formelor comunicării. Dacă realizăm acest lucru, putem spera să judecăm cât de eficientă a fost o comunicare, să găsim unde a mers rău iar dacă nu a avut succes să o îmbunătățim data următoare. O asemenea preocupare o găsim încă din antichitate când Aristotel a propus un model liniar simplu compus din trei elemente: vorbitorul, vorbirea și audiența. Dacă gândim doar un moment asupra actelor noastre variate de comunicare, nu vom avea prea mari dificultăți să descoperim aceste elemente. În unele cazuri, desigur, termenii lui Aristotel nu sunt chiar potriviți. Spre exemplu, în cazul în care citim ziarul, nu găsim pe nimeni care în realita-

^{*)} Sursa: *International Encyclopadia of Communications*, Oxford University Press, vol. 2, 1989, p. 37

te vorbește ca atare, dar dacă folosim, să spunem, termenii „scriitor” și „text”, atunci elementele modelului lui Aristotel pot fi regăsite.

Așa cum bine știm, un model este o descriere simplificată al unui proces, de obicei prezentat sub formă grafică. Deoarece există termeni diferiți și puncte de vedere variate privind structura procesului comunicării, evident că vom găsi modele diferite. Ele pot fi mai mult sau mai puțin complicate potrivit numărului de termeni folosiți și ingeniozității prezentării. În esență, modelele comunicării variază în raport cu gradul în care pun accentul pe dinamica procesului sau pe statică lui, adică structura și relațiile acestuia, deși amândouă aspectele sunt prezente în toate situațiile de comunicare. Dar simplificarea implică un proces de selecție care poate pierde sau omite trăsături importante. Cu cât un model este mai general, cu atât mai puțin va fi adevărat pentru un caz particular sau altul. Trebuie să fim conștienți de asemenea limite și de faptul că nici-un model nu este potrivit pentru toate scopurile și toate nivelurile de analiză.

Dezvoltarea modelelor de comunicare reflectă progresul în înțelegerea modului cum funcționează comunicarea. În acest sens, aspectele cele mai relevante sunt:

- existența selectivității în percepția și reținerea mesajului de către receptor;
- comunicarea este în mod esențial negociabilă, receptorul joacă un rol activ în cursul oricărui proces de comunicare;
- comunicarea nu curge întotdeauna în mod direct de la un transmițător la un primitor tocmai prin felul în care se desfășoară procesul de comunicare;
- procesul comunicării de masă implică mediul specific, profesional dintre transmițători și primitori;
- comunicarea se desfășoară în sisteme sociale complexe mai mult decât în acțiuni izolate ale transmițerii și recepției.

Vom începe cu cel mai simplu - *modelul liniar*. Acesta așează elementele procesului în linie astfel că toată comunicarea se referă la trimiterea mesajelor de la A la B. În realitate, comunicarea este foarte rar așa de simplă dar reprezintă o cale suficient de bună ca să începem. Schema din figura 3.2 sugerează logica modelului liniar al comunicării.

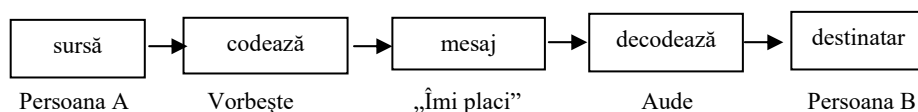


Figura 3.2 - Modelul liniar al comunicării

Pentru înțelegerea schemei acestui model doar noțiunea de cod trebuie lămurită deoarece cu ajutorul ei înțelegem imediat și termenii *codare* și *decodare*. Când comunicăm prin semne utilizăm coduri. *Un cod este un sistem pentru folosirea semnelor*. Acest sistem este *bazat pe reguli și convenții împărtășite de cei care utilizează codul*. Vorbirea reprezintă o serie de semnale sonore care formează un cod

pe care noi îl cunoaștem ca cuvinte rostite. O fotografie a unei persoane reprezintă două forme ale comunicării și două coduri. Unul este codul nonverbal compus din îmbrăcămintea variată și semnele limbajului corpului pe care noi le vedem reprezentate în imagine. Celălalt este codul imaginii compus din altfel de semne ca estomparea fundalului sau apropierea sau depărtarea de capul sau de umerii subiectului din fotografie.

Formele și codurile comunicării sunt legate de anumite „reguli” care arată cum acestea sunt folosite. Aceste „reguli” sunt numite convenții. În unele situații convențiile sunt foarte puternice; este vorba de acelea care au un sistem organizat de semne. Cel mai bun exemplu este limbajul scris și vorbit. Toți am învățat regulile ortografiei și gramaticii, iar dacă nu le știm trebuie să le învățăm de la alții. De fapt, fără puterea organizată a acestor convenții nu putem să comunicăm de loc.

Revenind la schemă, luăm ca sursă a comunicării un mesaj pe care îl convertim în semne pline de înțeles – codificare, îl transmitem printr-un canal (textul de față este canalul autorului) la destinatar care decodifică mesajul.

Întrebarea pusă de Lasswell „Cine ce spune, pe ce canal și cu ce efect?” sugerează cu certitudine apropierea de teoria informației, formalizată în limbaj matematic pentru a explica fenomenele legate de transmiterea telefonică și telegrafică. Inginerii de la Bell Telephone au fost aceia care au elaborat această teorie a informației care a determinat condițiile de transmitere eficientă a unui mesaj oarecare. Ea dorește să explice toate perturbațiile posibile ce apar în transmiterea unui mesaj între emițător și destinatar. Claude E. Shannon și Warren Weaver au dat formularea definitivă acestui model în lucrarea *The mathematical Theory of Communication*.

Pe lângă perturbațiile datorate transmisiei, codificării sau decodificării mesajului, lingviștii a mai adăugat alte două: *zgomotul semantic*, perturbația care apare invariabil între sursă și canal de transmisie și *receptorul semantic*, unde noi pierderi sau perturbații sunt cauzate de deficiențe mai mult sau mai puțin importante ale destinatarului. Cu aceste adăugiri, *modelul lui Shannon-Weaver* poate fi folosit la niveluri diferite. Aplicarea lui originală a fost în tehnică, dar subsecvent el a fost folosit ca analog și aplicat la diferite tipuri de comunicare umană.

Dacă extindem cu un grad modelul liniar pe care l-am discutat, atunci figura rezultată devine o descriere mai fidelă a procesului comunicării. Odată ce destinatarul decodifică mesajul primit în semne inteligibile, îl interpretează și transmite un mesaj către sursă. Se indică astfel că comunicarea este un proces cu cel puțin două căi. În figura 3.3 prezentăm *modelul schimbului* care aproximează mai strâns procesul comunicării. Figura indică că într-o conversație mesajele merg pe ambele căi. Dar și pe o cale și pe cealaltă trebuie să dăm un sens la ce se spune. Aici intervine termenul interpretare. Ei bine, toți interpretăm mesajele tot timpul, zi de zi. Dar cum interpretăm mesajele este o altă problemă. Din experiență știm că există numeroase motive pentru faptul că oamenii interpretează mesajele în moduri diferite. Aici găsim motivul fundamental pentru studiul comunicării. Uneori diferența nu este mare. Alteori este și asta, așa cum am spus, reprezintă problema. De exemplu, să privim înapoi la situația modelului liniar unde persoana A, sursa a mesajului, este femeie și persoana B, destinația lui, este bărbat. Dacă B interpretează mesajul

ca dragoste când de fapt el pentru A înseamnă doar exprimarea unei relații colegiale, atunci cei doi oameni pot avea ceva probleme.

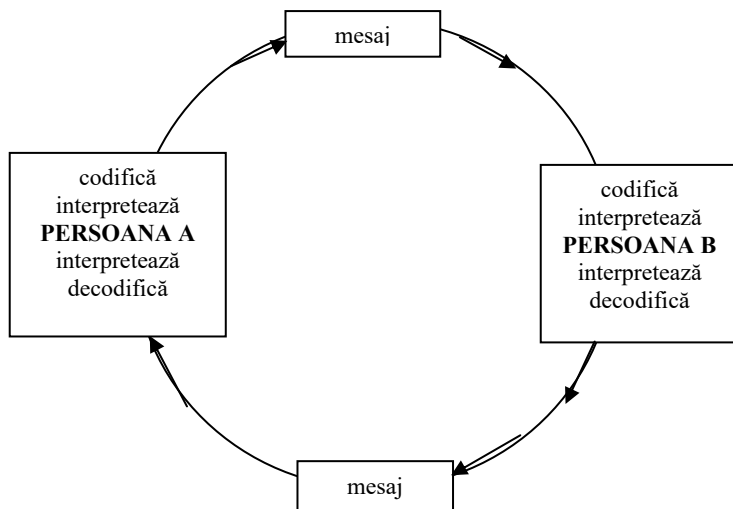


Figura 3.3 - Modelul schimbului

Modelul contextual adaugă dimensiunea situației sau a mediului. Acest lucru arată cum comunicarea are loc într-un context particular. Însă contextul totdeauna afectează actul comunicării. De pildă, vom comunica diferit în cazul unei mese oficiale în compania unor personalități, în comparație cu situația în care am ieșit cu prietenii la un bar.

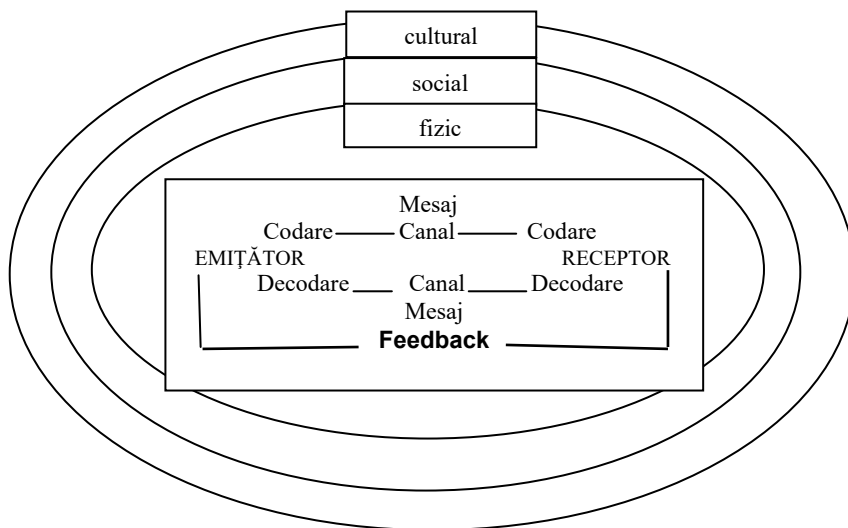


Figura 3.4 - Modelul contextual

Figura 3.4 prezintă modelul contextual. Aici un alt termen este nou și important: feedback-ul. Norbert Wiener a creat noțiunea de feedback care ia în considerare posibilitatea de „răspuns” din partea destinatarului mesajului care influențează comportamentul viitor al celor angajați în comunicare. Feedback-ul ne reamintește că comunicarea este adesea realizată pe două căi sau, cu alte cuvinte, există răspunsuri la mesajele trimise. Datorită acestui lucru ne corectăm modul în care purtăm conversația potrivit feedback-ului pe care îl obținem de la cealaltă persoană. Canalul care poartă feedback-ul nu trebuie neapărat să fie vorbirea, el poate fi nonverbal, de pildă, o expresie plictisită. Observăm că în figură am schimbat cuvintele „sursă” și „destinație” cu „emițător” și „receptor”. Putem decide singuri care noțiuni sunt mai utile.

Din motivele prezentate încă la începutul tratării modelelor procesului comunicării, subliniem că pentru fiecare tip de model discutat există mai multe variante, așa că vom întâlni o serie de modele simple liniare, un număr de modele ale schimbului și modele contextuale diferite.

Capitolul 4

Comunicarea interpersonală

Abilități sociale ale comunicării interpersonale

Sociologia și psihologia studiază fenomenul comunicării ca relație interumană, ca formă specifică de interacțiune. Orice activitate comună în viața socială, producție, învățământ, cercetare științifică etc. presupune schimburi de informații, adică procese și relații de comunicare. Ca fenomen social, procesul comunicării angajează pe oameni cu toată încărcătura lor psihică. Dialogul - actul de comunicare cel mai simplu dintre două persoane - se desfășoară permanent în contextul unor cadre sociale. Vocabularul, gestică, sintaxa gramaticală și logică, cerințele contactului psihologic sunt interiorizate de individ ca o zestre socio-culturală. Din acest motiv se vorbește de *interacțiune socială* în contextul comunicării iar de aici a apărut în mod firesc expresia *abilități sociale ale comunicării*. Ele pot fi descrise, învățate și folosite cu succes.

Abilitățile sociale asigură comunicarea eficientă cu alți oameni și satisface cerințele celor implicați în interacțiune.

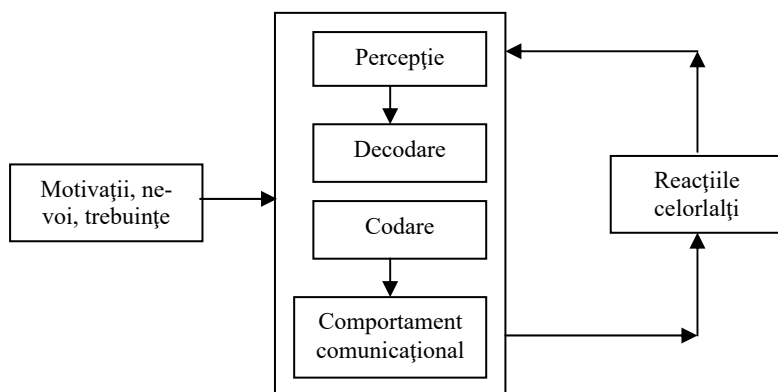


Figura 4.1 – Modelul abilităților sociale ale comunicării

În figura 4.1 prezentăm un model general al abilităților sociale ale comunicării din care izvorăsc particularitățile comunicării specifice celor trei paliere distincte de desfășurare a ei: interpersonal, grup și organizație.

Abilitățile de comunicare în relațiile interpersonale sunt determinate de corectitudinea utilizării formelor verbale și nonverbale ale ei. Astfel, atunci când oamenii discută unul cu altul nu se rezumă doar la transmiterea unor idei; ei folosesc limbajul corpului, de exemplu, printre alte forme ale comunicării nonverbale. De asemenea, oamenii se găsesc în mai multe feluri de relații sociale – prieteni, patron și angajat, părinte și copil. De pildă, discuția cu un prieten despre concediul sau vacanța recentă, trebuie să genereze la ambii parteneri sentimente de satisfacție, bucurie de a împărtăși trăirile plăcute pe care le-au avut, lucru ce se întâmplă când fiecare este ascultat cu plăcere de celălalt. Putem spune că atunci când comunicăm idei, atitudini și sentimente de fapt noi dăm un răspuns. Dar răspunsul nostru este bazat pe evaluarea pe care o facem celeilalte persoane, cu alte cuvinte se referă la percepția celuilalt.

Reprezintă o abilitate socială comunicațională să observăm aspectele comportamentale ale unei persoane și să le evaluăm cu acuratețe.

În acest caz, ideea de feedback despre care am mai vorbit, include reacțiile la spusele interlocutorului și implicit corecțiile pe care le facem propriei comunicării. Interacțiunea cu alți se desfășoară bine dacă ei simt că am remarcat și înțeles ceea ce au încercat să ne spună. În comunicarea interpersonală feedback-ul presupune că fiecare persoană o recunoaște pe cealaltă. Trebuie să spunem că, în general, oamenilor le place când se petrece acest lucru.

Reprezintă o abilitate să recunoaștem feedback-ul și să oferim un răspuns pozitiv acestuia.

Pentru a oferi un feedback corect este necesar să:

- descriem comportamentul specific al interlocutorului nu să facem evaluări globale sau etichetări la adresa persoanei (de pildă, ai fost neinspirat, nu ai dat dovadă de tact etc.);
- ne concentrăm asupra ideilor și comportamentelor care au șansa de a fi schimbate nu să alunecăm în generalități sau lucruri vagi;
- abordăm problemele direct, nu ocolit sau filtrat;
- suntem motivați pentru sprijinul celui care primește feedback-ul pentru a face mai eficiente relațiile interpersonale;
- adoptăm un stil adecvat cu emoțiile și sentimentele care ni le generează spusele și comportamentul partenerului de dialog.

Dacă cineva vine cu o problemă personală și, în conversație, nu i se oferă semne

de recunoaște a problemei aduse în discuție, atunci persoana în cauză simte că cel cu care vorbește nu este atent sau interesat în legătură cu problema sa. Arătarea semnelor recunoașteri este parte a comunicării.

Constituie o abilitate comunicațională să dăm semnele recunoașterii și aprobării partenerului de dialog.

Relația cu alți oameni nu este numai o problemă a conversației și acțiunii într-o manieră socială corectă. Ea înseamnă și folosirea simțămintelor și inteligenței pentru a putea să îi înțelegem pe aceștia. Când discutăm cu alți oameni este important să fim capabil să „ne punem în locul lor”. Aceasta implică o înțelegere simpatetică a punctelor de vedere și experienței partenerului de dialog, cât și a locului acestuia în situația de comunicare în care suntem implicați. Această înțelegere și abilitate se numește *empatie*.

Într-un răspuns empatic, ascultătorul comunică vorbitorului faptul că el înțelege și acceptă sentimentele lui cât și motivele care stau la baza acestor sentimente.

Pentru a comunica în mod empatic trebuie să avem în vedere un set de cerințe.

- a. De urmărire a interlocutorului
 - Evitarea comportamentelor personale care pot distrage atenția.
 - Ascultarea, atât a ceea ce spune cât și a modului în care spune.
 - Repetarea de către ascultător într-o altă formă a ceea ce interlocutorul său a spus.
- b. De procesare a răspunsului
 - Identificarea sentimentelor dominante ale interlocutorului.
 - Luarea în considerare a motivelor care stau la baza sentimentelor lui.
 - Luarea în considerare a motivelor pentru care un anumit eveniment este așa de important pentru el.
- c. De răspuns
 - Să folosim în răspuns termeni puternici legați de descrierea sentimentelor partenerului de dialog (minunat, teribil etc.).
 - Răspunsul la o problemă sau altă să conțină termeni preciși și concisi.
 - Când descriem semnificația evenimentului dominant pentru interlocutor să utilizăm alte cuvinte decât cele folosite de el.

Pentru a începe să răspundem empatic în convorbirea pe care o avem cu cineva putem utiliza structura următoare:

„Te simți (cuvântul care exprimă sentimentul) pentru că (conținutul)”
„Te simți (cuvântul care exprimă sentimentul) când (conținutul)”

Exemple:

- „Te simți trist pentru că cel mai bun prieten al tău s-a mutat în alt oraș?”
- „Te-ai simțit frustrat atunci când nu ai fost ascultat de șeful tău?”

Să fim capabili de empatie față de alții reprezintă o abilitate socială comunicățională importantă.

Dar, așa cum am spus, pentru a realiza această empatie trebuie să dăm atenție celorlalte persoane, nevoilor lor și să pătrundem sensul acestor nevoi. Această atenție pe care trebuie să o oferim altora este de fapt ascultarea. Este de-a dreptul surprinzător cât de des oamenii nu se ascultă unii pe alții. Există conversații unde răspunsurile unuia sau altuia din cei implicați în relația de comunicare sunt departe de ce spune cel care vorbește.

Să fim în măsură să ascultăm pe alții cu atenție desemnează o semnificativă abilitate socială de comunicare.

Un mod particular de expresie a ascultării o reprezintă abilitatea numită *atenție reflexivă*. Spus simplu, noi arătăm că suntem atenți punând întrebări, în mod particular despre cuvinte, idei sau probleme despre care dorim să știm mai mult. De asemenea, faptul că dăm atenție oamenilor cu care comunicăm ne oferă posibilitatea să îi facem să vorbească despre ei înșiși și astfel să îi putem cunoaște. Rezultă că comportamentul comunicațional al ascultării are câteva abilități care ne ajută să:

- cunoaștem persoana care vorbește;
- contribuim la susținerea convorbirii;
- manifestăm semnele aprobării față de alte persoane și de spuselor lor.

Așa cum dăm atenție oamenilor care vorbesc cu noi, tot la fel ne străduim să captăm atenția lor. Altfel spus, așa cum oamenii răspund la așteptările și mesajele pe care le obțin de la alții, tot așa ei încearcă să transmită mesaje referitoare la propria comportare și la calitățile pe care le posedă. Sociologii se referă la acest proces ca *prezentarea persoanei* ori *managementul impresiei*. În acest sens, sunt convingătoare spusele sociologului american Robert Park, unul din întemeietorii Școlii de la Chicago.

Unul din lucrurile care distinge omul de animale este realitatea că are o concepție proprie despre el însuși și, odată ce și-a definit rolul, încearcă să trăiască conform acestuia. El nu numai că acționează dar se și îmbracă, dobândește toate manierele și atitudinile pe care le concepe propriul său rol (1927).

Oamenii se îngrijesc de imaginea proprie (de sine) prin prezentarea ei altor oameni. Așa cum vedem în figura 4.2 această imagine are trei componente principale: cine cred că sunt, cum mi-ar place să fiu și cum mă văd alții pe mine.

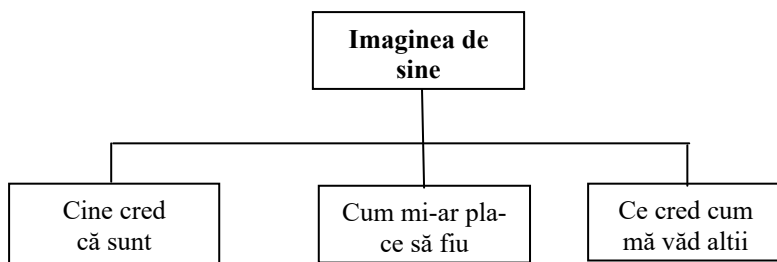


Figura 4.2 - Elementele componente ale imaginii de sine

Analiza acestui proces complex, proprie fiecărui individ, ne arată că:

Ceea ce gândim despre noi înșine că suntem, de cele mai multe ori reprezintă o mixtură de optimism și pesimism. De obicei, această dimensiune a imaginii de sine include referiri atât la aspectele fizice cât și la personalitate. Desigur, noi nu ne vedem așa cum alții ne văd pe noi. Imaginea proprie se dezvoltă prin interrelațiile cu alții și, datorită acestui fapt, atitudinile lor față de noi pot afecta imaginea pe care ne-am format-o (Agabrian, p. 83).

În termeni generali, individul poate avea o imagine de sine pozitivă sau negativă. Acei oameni care văd propriile calități și capacități într-o lumină pozitivă, par probabil să fie tot la fel de pozitivi și atunci când vorbesc sau ascultă. Dacă imaginea pe care ne-am format-o despre noi o prețuim, atunci această evaluare influențează imaginea de sine. Acest proces care se numește *autoprețuire* sau *prețuirea de sine* se bazează pe ceea ce gândim cum alții ne văd pe noi. În esență, noi comunicăm cine suntem, ce gândim că suntem și cât de „buni” suntem. Abilitatea de a fi în măsură să vorbim despre noi înșine sociologii o numesc *monitorizarea prezentării calităților proprii* (self-monitoring, în engleză).

Reprezintă o abilitate să ținem sub control prezentarea propriei persoane și, strâns legat de acest lucru, să dezvăluim sinele într-o manieră potrivită situației.

În sensul acestei a doua componente a abilității discutate - dezvăluirea sinelui, o modalitate interesantă de a imagina modul în care curge informația de la o persoană spre alții oameni o reprezintă diagrama cunoscută sub numele de Fereastră Johari^{*)}. Așa cum se poate observa în figura 4.3, autorii care a dat numele diagramei au imaginat-o ca o fereastră cu patru ochiuri de geam, fiecare în parte având o anumită funcție. Putem vedea că Fereastră Johari este o reprezentare grafică a acestor aspecte care nouă ne sunt sau nu cunoscute precum și cunoscute sau necunoscute pentru alții.

^{*)} Fereastră Johari a fost inventată de Joseph Luft și Harrington Ingham în anul 1950 ca model pentru elaborarea hărții cunoașterii personalității. După ce ne descriem noi înșine conform unei liste de adjective stabilite, rugăm prietenii și colegii să ne descrie după aceeași listă. Putem construi apoi un pattern al reprezentărilor comune și al diferențelor care au rezultat din aprecierile lor.

Când ne întâlnim cu cineva, vârsta, sexul și altele sunt în domeniul public al ferestrei, astfel că ele sunt cunoscute fiecăruia dintre noi. În domeniul ascuns sunt acele lucruri pe care le cunoaștem dar despre care nu vrem să se știe, așa cum ar fi frica irațională de înălțime, fanteziile sexuale etc. În zona oarbă sunt acele aspecte ale sinelui despre care nu știm, dar celălalt le știe – de pildă, că suntem un tip temperamental, zgomotos, agasant și altele de acest gen. În domeniul necunoscut sunt caracteristicile pe care nici unul dintre noi nu le cunoaște – spre exemplu, o istorie a violenței la care am fi putut fi supuși în copilărie dar pe care am reprimat-o cu un asemenea succes că nu o mai avem în memorie, cu toate că ea poate adăuga o anumită „culoare” relațiilor cu ceilalți oameni.

DOMENIUL PUBLIC Informații cunoscute de noi însuși și de alții	ZONA OARBĂ Informații cunoscute de alții, dar nu și de noi însuși
DOMENIUL ASCUNS Informații cunoscute de noi dar nu și de alții	DOMENIUL NECUNOSCU Informații necunoscute nici nouă și nici altora

Figura 4.3 – Fereastră Johari

O serie de psihologi sugerează că un anumit grad de dezvăluire a sinelui celorlalți este benefic relațiilor interumane, crește prețuirea proprie și conduce la formarea unei imagini stabile despre persoana noastră. Prin schimbul de informații ce are loc într-un domeniu, modificăm ceea ce există în altele domenii. De pildă, dacă căutăm feedback de la oameni, vom afla lucruri despre noi înșine pe care nu le știam înainte dar alții erau conștienți de existența lor. Astfel, acele lucruri sunt mutate din zona oarbă în domeniul public. La fel, dacă oferim altor oameni feedback despre noi înșine, vom trece lucrurile din domeniul ascuns în domeniul public. Toate acestea implică dezvăluirea sinelui, voința de a te încrede în alții. Desigur că acest lucru presupune o notă de risc deoarece noi revelăm altora aspecte pe care le-am menținut private până acum.

În societate există limite ale dezvăluirii sinelui: în general, oamenii cu status înalt vorbesc puțin despre ei însuși cu oamenii cu status scăzut; de obicei, femeile se confesează mai mult femeilor decât bărbaților. Interesant este că cercetările în acest domeniu au arătat că dezvăluirea sinelui este văzută ca un indicator pozitiv al

sănătății mentale. Aceasta implică încrederea în alții și autoacceptarea personalității proprii, reduce nevoia unei atitudini defensive cât și potențialul de stânjeneală în relațiile interumane. De asemenea, arată autoîncrederea și, adesea, poate stimula reciprocitatea în manifestarea acestui proces. Prin faptul că dezvăluim ceva despre noi, încurajăm pe alții să dezvăluie ceva despre ei înșiși. În acest mod vom reuși să știm mai bine cine suntem, după cum putem descoperi că trăsăturile pe care le considerăm stânjenitoare ori chiar rușinoase sunt considerate de alții pe deplin acceptabile. Dar este evident că nu vom afla nimic fără voința de a dezvălui ceva despre noi. Înainte însă de a ne decide să dezvăluim informații personale despre noi înșine ori să ascultăm pe altcineva făcând acest lucru despre el însuși, trebuie să luăm în considerare câteva lucruri importante.

- Este timpul, locul și informația potrivită și / sau relevantă?
- Este audiența potrivită pentru dezvăluirea sinelui?
- Ar putea informația pe care suntem gata să o dezvăluim să prezinte ceva neplăcut pentru alții?
- Dezvăluirea arată respect pentru opinia altor indivizi sau a grupului din care facem parte?
- Există o asemenea situație în care ne putem încrede în alte persoane ca ne ascultă și manifestă bunăvoință față de noi?
- Cât de mult este nevoie să intrăm în detalii? Pot fi ele stânjenitoare pentru noi sau pentru alții?
- Avem relații cu alte persoane care permit confesiuni mutuale?
- Cât de apropiați suntem de altă persoană?
- Am dezvoltat raporturi adecvate cu altă persoană? Simțim presiune să ne dezvăluim? Ori este ceva pe care într-adevăr vrem să-l facem?
- Putem să avem încredere în altă persoană că într-adevăr va menține confidențialitatea dacă este necesar?
- În situația prezentă ne simți confortabil confesându-ne?
- Ce impact are dezvăluirea asupra altei persoane?

Fereastra Johari oferă o explicație simplă și interesantă comunicării organizaționale eficiente care, la nivelul conducerii, presupune ca liderul sau managerul să lase subalternii să cunoască cine este și ce simte, iar la rândul lor, aceștia să îi spună cine sunt ei și ce simt pentru el. Astfel, un stil de conducere productiv, cu o comunicare interpersonală și organizațională eficientă, solicită o extensie a cadranelui domeniului public - informațiile cunoscute de alții dar și de liderul organizației.

Teoria Ferestrei Johari afirmă că sunt două procese de comunicare care influențează cadrulul predominant în relațiile interpersonale. Dacă ne abținem să dăm informații despre noi la alți oameni (nu dorim să ne expunem lor sau să ne „cobo-râm” la nivelul lor), relațiile care rezultă își găsesc locul în domeniul ascuns și acționăm doar de fațadă. Rămânem în acest domeniu până solicităm o reacție de răspuns (feedback-ul) de la alții. Pe măsură ce primim un răspuns onest de la ei, domeniul nostru public devine mai larg (pentru că și ceilalți solicită feedback din par-

tea noastră) și astfel zona ascunsă devine mai mică.

Disponibilitatea de a da și a cere feedback reprezintă cele două procese critice în comunicare care influențează relațiile interpersonale în conducere.

Dimensiunile expunerii și a feedback-ului afectează stilul de conducere al liderului și managerului. Dacă estompează cele două dimensiuni, zonele necunoscute domină (domeniul ascuns și domeniul necunoscut) și rezultă un stil de conducere impersonal. Ei bine, așa s-a amplificat birocrăția. Ca manager sau lider al organizației știm foarte puțin despre oameni cu care lucrăm, iar aceștia, la rândul lor, nu sunt interesați să primească feedback-ul din partea noastră.

Presupunând că se accentuează procesul de feedback, suprasolicitarea lui fără expunere personală a liderului poate ridica suspiciuni din partea celor din jur. Oare de ce vrea să știe mai multe despre mine și el nu vrea să spună nimic? Iată o întrebare care, într-o formă sau alta, poate fie găsită aproape la toți colaboratorii mai mult sau mai puțin apropiați ai conducătorului organizației. Din această practică de comunicare nu se poate dezvolta responsabilitatea și, în cele din urmă, comunicarea cu alții poate fi inexactă întrucât aceștia încearcă să se protejeze spunând doar ce cred că dorim să auzim, nu adevărul.

Mai subliniem că în zona oarbă operează cu precădere individul care încearcă să copleșească interlocutorul cu vorba și rar face pauză ca să primească o reacție oarecare. În relația de muncă o astfel de persoană încearcă să domine. Pe de altă parte, un manager sau lider care încearcă să dea impresia de atotștiutor creează un singur sens al curgerii informației și, evident, descurajează feedback-ul. În acest caz, o cale de echilibru pare a fi cea mai bună soluție. Există probleme care sunt cunoscute de conducător și probleme cunoscute de alții. Oricum, se instituie o relație de muncă eficientă atunci când dăm informații despre noi și solicităm feedback de la alții. Tocmai pentru acest lucru trebuie menținut echilibrul în relația de schimb caracteristică procesului de comunicare.

O ultimă problemă pe care o abordăm referitoare la abilitățile sociale care fluidizează comunicarea interumană este cea a percepției celorlalți oameni. Această abilitate o folosim în viața de zi cu zi; noi facem continuu judecăți despre alți oameni. Se cuvine să fim atenți cum anume le realizăm.

Sunt trei faze esențiale ale percepției persoanei care conduc direct la evaluarea ei. În prima etapă observăm înfățișarea, comportamentul și cuvintele altei persoane. Etapa a doua se desfășoară în minte unde facem judecăți despre aceea persoană folosind cunoștințele anterioare despre ea sau cunoștințele despre oameni și situații despre care credem că sunt asemănătoare cu cea în care suntem implicați pe moment. Aici luăm o serie de decizii despre cum să desfășurăm conversația pe baza judecăților despre interlocutorul nostru. În sfârșit, a treia etapă presupune răspunsul, replica, oferirea feedback-ului.

Abilitățile perceptive se referă la evitarea erorilor în înțelegerea persoanei cu care interacționăm.

Spunem că avem o *abilitate perceptivă* bine formată dacă:

- observăm cu acuratețe cuvintele și comportamentul altei persoane;
- evităm să ajungem direct la concluzii despre altă persoană;
- formulăm cu grijă judecăți despre acea persoană;
- dăm un răspuns potrivit la ce a spus interlocutorul nostru.

Este momentul să conchidem că demersul despre abilitățile sociale ale comunicării cu sublinierea că ele sunt strâns legate unele de altele. Un singur exemplu: dacă cineva arată că îl ascultă pe celălalt, atunci obligatoriu el trebuie să îi ofere persoanei respective și feedback-ul necesar.

Bariere în comunicarea interpersonală

În comunicarea interpersonală intervin o serie de factori care împiedică realizarea liberă și deplină a comunicării între oameni, factori pe care în mod obișnuit îi numim bariere. „Filtre” pare să fie însă un cuvânt cu o mai mare acuratețe deoarece există rareori bariere totale în înțelegerea comunicării. Avem nevoie să cunoaștem de la început aceste bariere sau filtre care intervin în procesul comunicării interumane pentru a putea face ceva în legătură cu ele. Numai în acest fel putem să ne îmbunătățim comunicarea. Există trei tipuri de filtre care intervin în relația de comunicare pe care le discutăm pe scurt.

Bariere psihologice

Filtrele sunt în mintea noastră deoarece sunt generate în primul rând de modul în care percepem ceilalți oameni și propria persoană. De asemenea, ele își găsesc originea în aspectele codării și decodării informațiilor despre altă persoană pe care o vedem sau auzim sau a locului unde are loc comunicarea. În general, bazele acestui filtraj rezidă în presupunerile pe care le facem despre ceilalți oameni. Într-un anumit sens nu este rău să fim capabili să descifrăm caracterul și comportamentul altei persoane. Dar de cele mai multe ori ajungem prea repede la concluzii care apoi filtrează constant relația noastră de comunicare cu persoana respectivă.

Bariere mecanice

Comunicarea poate fi blocată sau filtrată de contextul fizic în care are loc. Zgomotul din jurul persoanei care vorbește poate crea un filtru în contextul comunicării. O problemă de deficiență fiziologică a auzului poate bloca recepția comunicării. O defecțiune a echipamentului de comunicare poate fi adăugată la barierele mecanice ale comunicării.

Bariere semantice

Comunicarea poate fi filtrată de folosirea incorectă a cuvintelor. Semantica se refe-

ră la înțelesul cuvintelor. Dacă cuvintele nu sunt folosite în mod potrivit ele pot produce înțelesuri care probabil vor fi incorecte. Dacă încălcăm regulile gramaticii sau ortografiei, atunci foarte probabil vom instala o barieră semantică. Așa cum am sugerat încă la începutul demersului, cuvintele sunt numai semne la care sunt atașate înțelesuri. Înțelesurile există în mintea noastră nu în cuvinte. Așa că dacă nu putem atașa un înțeles la un semn chiar dacă noi îl știm ca semn, atunci trebuie să fie o barieră în comunicare.

În concluzie, barierele mecanice există în context și în procesul codificării; barierele semantice în formularea și interpretarea mesajelor și barierele psihologice în procesele emoționale ale oamenilor.

Comunicarea cooperantă

În țările occidentale literatura din domeniul comunicării interpersonale este de-a dreptul suprasaturată de bogăția informațiilor. În aceste țări, există o literatură cu așa de multe sfaturi, indicații și recomandări bune că este îndoielnic că o ființă umană ar putea vreodată se le urmeze pe toate. De pildă, au fost scrise cărți remarcabile despre negocieri care includ peste o sută de căi specifice ca să obții mai mult din ceea ce ți-ai propus. Dar problema este că nimeni nu poate purta o negociere sau conversație și să jongleze în același timp cu o sută de sfaturi în mintea lui.

Ascunsă în spatele tuturor acestor sfaturi bune este problema priorităților: Care este lucrul cel mai important asupra căruia să ne concentrăm în procesul comunicării? Ce tipuri de acțiuni vor avea efect pozitiv asupra interacțiunii comunicaționale? Credem că un posibil răspuns la aceste interogații îl putem avea în *stilul comunicării cooperante*. Mare parte din informația cuprinsă în această metodă de comunicare este cunoscută de decenii, dar asta nu înseamnă că oricine este capabil să beneficieze de ea.

Premiza fundamentală a comunicării cooperante este că traiul și munca alături de alții oameni este o activitate de comunicare intensă. Cu cât înțelegem mai bine ceea ce alți oameni simt și așteaptă de la noi, cu atât ei, la rândul lor, înțeleg mai clar obiectivele și simțămintele noastre. Rezultă că va fi mai ușor să ne asigurăm că fiecare se îndreaptă în aceeași direcție de acțiune și, evident, că putem realiza o coordonare mai bună a activităților pe care le întreprindem împreună.

Învățând să comunicăm mai bine ne vom găsi implicați în explorarea a două întrebări majore: Ce se petrece în mintea mea? Și ce se petrece în mintea celuilalt? Ca să obținem răspunsuri corespunzătoare trebuie să ne apropiem mai mult de cel cu care discutăm. Pentru aceasta trebuie să îl ascultăm cu atenție și să ne exprimăm gândurile cu calm și claritate. Când realizăm acest lucru vom descoperi cu plăcere *simțământul de satisfacție* ce ne cuprinde. Întrucât există o mulțime de imitații mutuale în viața cotidiană (de pildă, eu ridic vocea, el ridică vocea), când adoptăm o *atitudine respectuoasă* pentru partenerii de conversație deopotrivă îi invităm și îi influențăm să se comporte la fel. Când manifestăm în interacțiune *responsabilitate onestă și politicoasă* influențăm mai mult oamenii și avem probabilitate mai mare să obținem acordul lor să realizăm ceea ce dorim.

Deoarece fiecare persoană are talente și aptitudini diferite, există mai mult de

câștigat dacă oamenii lucrează împreună și fac ceea ce nici unul nu poate face singur. Dar cum fiecare persoană are de asemenea nevoi și puncte de vedere diferite, totdeauna vor exista unele conflicte în viața și munca alături de alții. Însă prin înțelegerea modului cum au loc conversațiile, putem deveni o echipă care rezolvă mai bine problemele și situațiile conflictuale. Învățând să ascultăm oamenii mai atent, va crește capacitatea noastră să ne angajăm într-un dialog real care să ne ajute să găsim soluții ce corespund mai bine nevoilor fiecăruia. Într-o asemenea manieră va fi mai confortabil să abordăm orice conflict care apare în relațiile interumane.

Deoarece fiecare acțiune desfășurată împreună cu alții se reverberează mult timp în mințile noastre (săptămâni, luni sau chiar ani), *adoptarea unei atitudini înțeleghătoare și creative în interacțiunile cu alții oameni poate fi o cale importantă pentru reducerea stresului la care suntem supuși cotidian*. Acest lucru poate conduce la obținerea unei stări de adevărată *pace mintală*. Chiar în situații neplăcute putem să ne simțim bine dacă răspundem în acest mod. Gradul în care folosim abilitățile comunicării cooperante face ca atât transmitătorul cât și receptorul să aibă un suport emoțional mai mare. Prin aceasta amândoi își sporesc șansa unei vieți mai lungi și mai sănătoase.

Să învățăm să vorbim și să ascultăm în stilul comunicării cooperante este o adevărată provocare care însă merită efortul. Străduința de a face schimbări pozitive importante în modul în care comunicăm cu alții poate fi, probabil, una din sarcinile cele mai pline de satisfacție dar și mai dificile de îndeplinit. Pentru a depăși mai ușor această dificultate trebuie să înțelegem patru motive pentru care învățarea stilului de comunicare cooperant este o provocare.

Primul ne spune că însușirea în condiții mai bune a abilităților de comunicare cere mult efort deoarece cooperarea dintre oameni este un proces mental mult mai complex decât coerciția, amenințarea ori impunerea a ceea ce vrem. Nevoile a doi oameni implicați într-o activitate comună depășesc nevoile unuia singur, după cum ca să gândim așteptările a doi oameni (cum și în ce măsură acestea se suprapun) este un pas uriaș dincolo de a simții și înțelege doar propriile așteptări.

Al doilea motiv pentru care învățarea abilităților de comunicare mai eficiente și mai pline de satisfacții nu se întâmplă automat îl reprezintă faptul că modul nostru de a comunica cu alții este încrustat adânc în propria personalitate. Din păcate, din cauza specificului socializării și educației la care am fost supuși, a unor obișnuințe răspândite, mulți oameni au dezvoltat o anumită reținere, uneori chiar aversiune, ca să vorbească despre ce gândesc și ce simt. Așa că învățarea acestui nou mod de a comunica impune să însușim feluri noi de a gândi și a simții relațiile pe care le avem cu alți oameni. Trebuie ca în interacțiunile noastre să devenim mai încrezători, să ne debarasăm de temeri și să fim ceva mai înțeleghători. asemenea schimbări semnificative se petrec în multe luni sau chiar ani și nici de cum într-o săptămână sau două.

Al treilea motiv se referă la faptul că comunicarea cooperantă implică exercitarea unei influențe blânde care să ghideze conversațiile către un sfârșit în care toți participanții să fie satisfăcuți, mai fericiți. Să facem astfel ca discuțiile noastre, confruntarea cu alții, negocierile, noi înșine să nu mai fim pierduți doar în curgerea

implacabilă a interacțiunii în contextul lumii înconjurătoare. Comportamentul nostru comunicational trebuie să fie centrat pe îndeplinirea așteptărilor fiecăruia dintre participanți la conversație.

Ultimul motiv se referă la faptul că învățarea de abilități noi, mai cooperante în comunicare, cere efort deoarece noi suntem înconjurați de o mulțime de exemple rele, care nu merită a fi urmate. Zilnic reportajele și filmele de televiziune ne oferă continuu imagini cu dialoguri cinice, pline de sarcasm, „lupte” politice desfășurate la un nivel subcultural, ca să nu mai spunem de cantitatea de violență și de numărul de crime prezentate. Se pare că pentru fiecare film în care oameni fac pace unul cu altul, există alte o sută în care abundă bătăi, împușcături etc. Astfel putem afirma că suntem educați cu ajutorul mass-mediei să eșuăm în relațiile noastre. În general, ca să învățăm să ne comportăm în relație cu alții avem nevoie de exemple și modele, dar sunt puține cele necesare comunicării prin interacțiune cooperantă. Învățarea abilităților noi de comunicare bazate pe cooperare presupune efort și reprezintă o provocare. Iată de ce Dennis Rievers (1999) spune că

îmbunătățirea abilităților de comunicare este ca o călătorie lungă, la fel ca traversarea unui lanț muntos.

Orice om poate să conducă singur procesul schimbării calitative a conversațiilor pe care le poartă. Nu are decât să facă față cât mai bine celor *șapte provocări ale stilului de comunicare cooperant* (Rivers, 2007).

1. Mai întâi ascultăm și înțelegem ce auzim și numai după aceea exprimăm punctul de vedere propriu

Pentru a reține mai mult atenția partenerului în situații încordate trebuie în primul rând să ascultăm și să reflectăm asupra ce auzim înainte de a exprima poziția proprie. Această etapă desparte cunoașterea de aprobarea și acordul nostru. Cunoașterea gândurilor și sentimentelor altei persoane nu trebuie să însemne că suntem de acord sau aprobăm acțiunile sau modul său de a fi și că nu vom pune oricum întrebări. Aici învățăm să ne confruntăm cu identități și caractere morale diferite, dar să rămânem centrați pe felul nostru de a fi. În acest mod, cei doi parteneri de discuții au oportunitatea de a învăța ceva unul de la celălalt.

2. Explicăm intenția conversație și invităm partenerul să fie de acord cu ea

Prezentăm intenția pe care o avem în conversație și rugăm partenerul să-și dea acordul. Dacă este vorba de o discuție lungă, complexă și cu încărcătură emoțională, pentru a influența partenerul să coopereze și pentru a reduce pe cât posibil neînțelegerile, se recomandă să se prefăcăm conversația cu ceva de genul: „Mi-ar place să discut cu dumneavoastră câteva minute despre (subiectul principal). Când credeți că aveți timp disponibil pentru asta?” Practicând bine această etapă vom fi încurajați să extindem lista partenerilor posibili de dialog și să abordăm în conversațiile noastre teme mai variate. De asemenea, această etapă presupune să fim con-

știenți și onești referitor la intențiile pe care le avem, să înlăturăm posibilitatea de a jigni sau înjosi pe cineva și să învățăm să tratăm pe ceilalți oameni ca parteneri egali de dialog. Acest lucru este impus de faptul că participarea la conversație a partenerului nostru într-o asemenea manieră, în ultimă instanță, este un dar nu o obligație.

3. Spunem ce avem de spus cât mai clar și complet cu putință

Vorbim rar și dăm ascultătorilor cât mai multe informații despre problema abordată prin folosirea unei game cât mai largi de afirmații ce vizează experiența proprie. Un mod care ne ajută să obținem o empatie mai mare din partea ascultătorului este să exprimăm cât mai mult din cele cinci dimensiuni de bază ale experienței proprii:

1. ce am văzut, am auzit sau alți indicii ai simțurilor legate de problema discutată;
2. emoțiile pe care le încercăm în legătură cu percepțiile noastre;
3. interpretările ori dorințele care reprezintă suportul sentimentelor încercate;
4. ce acțiune, informației sau încredere dorim să cerem partenerului;
5. la ce rezultate pozitive va conduce în viitor acțiunea, informația sau încrederea solicitată.

Fără nici un dubiu că atunci când o persoană ascultă cu sinceritate pe altul se declanșează un proces creativ în care ascultătorul reconstruiește mental experiența relatată de vorbitor. Cu cât vor fi mai multe fațete sau dimensiuni ale experienței proprii a vorbitorului pe care acesta încercă să le împărtășească, cu atât mai ușor îi va fi partenerului de conversație să reconstruiască experiența cu acuratețe și să înțeleagă ce simte cel care vorbește.

4. Traducem plângerile și criticile în solicitări și cereri specifice; oferim explicații

Pentru a obține o cooperare mai mare din partea celorlalți, ori de câte ori este posibil, formulăm cererile prin folosirea unui limbaj pozitiv, orientat pe acțiune, mai mult decât prin folosirea generalizărilor de genul: „de ce sunt ...”, „nu este ...” ori „cineva ar trebui să ...”. Pentru a ajuta ascultătorii să aprobe cererile noastre le formulăm de maniera: „așa că ...”, „asta poate să mă ajute ... dacă poți să ...” sau „să dispuneți să ...”. De asemenea, când primim critici și plângeri de la alții, le traducem și le reformulăm ca cereri de acțiune. Nivelurile mai complexe ale acestei etape includ dezvoltarea unui simț puternic al prețuirii de sine care ne face capabili să acceptăm eșecul și să învățăm cum să imaginăm soluții creative la problemele cu care ne confruntăm, soluții în care fiecare partener al convorbirii obține cel puțin satisfacerea nevoilor imediate.

5. Punem întrebări deschise și creative

Pentru a coordona viața și munca noastră cu viața și munca altor oameni, toți avem

nevoie să cunoaștem mai mult despre cum alți oameni simt, gândesc, așteaptă și plănuiesc. Dar întrebările obișnuite de tipul „da / nu” în realitate au tendința să închidă mai mult decât să deschidă gura oamenilor. Pentru a încuraja partenerii de conversație să împărtășească mai mult din gândurile și simțămintele lor, punem întrebări deschise mai mult decât întrebări dihotomice. Întrebările deschise permit un spectru mai larg de răspunsuri. De exemplu, întrebăm „Cum îți place cartea? (filmul, doctorul, discursul etc.) care presupune un răspuns mult mai detaliat decât „Îți place asta?”

Întrebările de tip creativ pe care le punem, presupun să fie formulate într-un limbaj puternic care concentrează atenția asupra conversației și ghidează interacțiunea cu ceilalți. Dar multe din întrebările pe care le-am învățat să le punem nu sunt rodnice și au o componentă puternică de autoapărare (ca părinții care întreabă o adolescentă însărcinată, „De ce? De ce ne-ai făcut asta?”). În general, este mult mai folositor să punem întrebări „cum” care vizează viitorul, decât întrebări „de ce” care, evident, se referă la trecut, deoarece există mai multe posibilități creative când pornim de la „cum”. Desigur că din miile de întrebări care se pot pune, nu toate sunt la fel de rodnice, nu toate sunt egal de folositoare pentru rezolvarea problemelor împreună, așa că trebuie să ne străduim să le alegem pe cele care favorizează calea empatiei între interlocutori.

Perfecționarea acestei etape include dezvoltarea curajului de a auzi răspunsurile la întrebări, a tăriei de a face față adevărului și a priceperii de a înțelege simțămintele celorlalți oameni. De asemenea, trebuie să învățăm să ne simțim confortabil în procesul analizei unei situații din perspective diferite și să ne obișnuim să acceptăm că oamenii au adesea nevoi, puncte de vedere și gusturi diferite.

6. Ne exprimăm cât mai mult aprecierea față de interlocutori

Ca să putem clădi relații pline de satisfacții cu oamenii din jurul nostru, exprimăm cât mai mult aprecierea, încântarea, gratitudinea față de ei. Viața în mod continuu ne cere să rezolvăm probleme și, uneori, să facem față eșecurilor. De aceea este mai ușor să vedem ce nu merge bine și trebuie soluționat. Dar relațiile în viață pline de satisfacție cer să observăm și să răspundem la ce este încântător, excelent, agreabil, muncă bine făcută etc. Aprecierea este cea care face o relație suficient de puternică ca să ne acomodăm cu diferențele și dezacordurile. Gânditorii și cercetătorii din domenii diferite au ajuns la concluzii similare: *sănătatea relațiilor interumane au nevoie de un miez al aprecierii mutuale.*

7. Să facem din perfecționarea comunicării o parte importantă a vieții noastre

Ca să avem abilități de comunicare disponibile pentru o varietate mare de situații, avem nevoie să le exersăm cât mai mult posibil până când, la fel ca condusul mașinii și mersul pe bicicletă, devin a „doua natură”. Pentru aceasta este necesar să ne dezvoltăm abilitățile de comunicare în viața de fiecare zi, rezolvând problemele împreună cu alții, oferind suportul nostru emoțional oamenilor importanți din viața

noastră și să ne bucurăm că putem influența pozitiv lumea în care trăim. Acest lucru mai presupune să învățăm să vedem fiecare conversație ca o oportunitate să ne perfecționăm abilitatea comunicării, să vedem fiecare confruntare ca un prilej de a ne exprima aprecierea mai mare, după cum să folosim fiecare argument ca un mod de a transmite cererile și solicitările noastre. În final, trebuie să ajungem la stadiul în care ne delimităm cu ușurință de curentul violenței, insultei și lezării oamenilor și să fim în stare să creăm mici insule ale cooperării și încrederii reciproce.

Capitolul 5

Comunicarea în grup

Toți oamenii aparțin unor grupuri variate, fiecare dintre noi este afiliat în mod inevitabil unei diversități de grupuri importante pentru viețile noastre. În spațiul social termenul de grup acoperă o diversitate numeroasă de formații colective care ocupă în ansamblul societății locuri diferite și funcții variate. Astfel, noțiunea de grup poate denumi: familia, grupa de studenți sau clasa de elevi, echipa sportivă, colectivul de muncă, grupul profesional, grupul de vârstă sau grupul religios, comunitatea locală, o comunitate etnică etc. Oricare dintre acestea pot fi descrise potrivit funcțiilor și trăsăturilor caracteristice însă, primul fapt care ni se impune în abordarea lor, îl reprezintă fenomenul relațional care domină orice grup, faptul interacțiunii și comunicării dintre oameni. În acest sens, putem spune că pentru ca un grup să funcționeze, trebuie să existe relații sociale și pattern-uri de comunicare. Dacă nu există interacțiuni între indivizi și, implicit, comunicare, atunci un grup nu poate să se formeze.

Individul participă la viața grupului în două ipostaze: (a) ca purtător a unei funcții colective, a unui rol, a unor norme și valori sociale și (b) ca persoană concretă, care urmărește scopuri individuale și efectuează alegeri raționale. Deducem că aceste ipostaze determină modul în care individul se manifestă ca emițător și recepător în procesul de comunicare din grup.

Cercetările empirice au identificat un număr de factori care influențează comunicarea interpersonală în cadrul grupului. Dintre aceste menționăm: (a) gradul de apropiere spațială dintre membrii grupului; (b) stilul cald, rezervat sau autoritar în comunicare; (c) schimbul de priviri ca formă de comunicare; (d) volumul și ritmul interacțiunilor; (e) dinamica dezvoltărilor reciproce. De pildă, într-un grup de discuție reunit în jurul unei mese rotunde - în condițiile unei conduceri minimale - numărul de mesaje trimise de fiecare individ este maxim spre partenerul din partea opusă (de vizavi) și descrește regulat de o parte și de alta. Modul de structurare a comunicărilor rămâne în principiu același pentru fiecare din subiecții participanți la discuție.

Lucrurile se schimbă în prezența unui lider puternic, când participanții își dirijează privirile și mesajele spre persoana cu status superior sau spre oamenii care ocupă locurile imediat învecinate. Sub un anumit aspect, spațiul fizic în care se mișcă oamenii ne apare structurat grație relațiilor sociale. Persoanele care se cunosc foarte puțin au tendința de a menține între ele o distanță, persoanele ostile re-

fuză să-și strângă mâna sau să-și adreseze reciproc cuvinte. Modul de dispunere spațială într-un grup relevă adeseori tipul de comunicare pe care persoanele doresc să îl stabilească.

Disponerea oamenilor în spațiu, clădiri și încăperi, precum și în posturi diferite, favorizează sau stânjenesc schimbul de informații. În acest sens, traseul canalelor de comunicare într-o organizație ce cuprinde diferite posturi de muncă constituie *rețeaua de comunicare*. Modul real cum se distribuie mesajele pe diferitele canale ale rețelei alcătuiește *structura comunicărilor*. Problema circuitului informației și a rețelei optime de comunicare privește orice colectiv de muncă din cele mai variate domenii ale vieții sociale. În acest sens, există posibilitatea să observăm desfășurarea comunicării în grup - adesea numită dinamica grupului - în două moduri: prin identificare pattern-urilor participării și a pattern-urilor interacțiunii. Astfel, putem vedea cine vorbește mai mult și cine mai puțin, după cum putem observa cine și cui vorbește.

Cultivarea abilităților sociale de comunicare în grup

Membrii grupului pot folosi anumite abilități de comunicare pentru ca grupul să fie satisfăcut de relațiile dintre ei și de eficiența cu care sarcinile grupului sunt duse la bun sfârșit. Aceste abilități - modalitățile de folosire a comunicării verbale și nonverbale - de cele mai multe ori valorifică capacitățile individuale pentru realizarea comunicării interpersonale. De pildă, am spus că relațiile bune dintre indivizi depind de semnele care recunosc valoarea și importanța partenerului de dialog, lucru ce reprezintă o adevărat recompensă pentru el. Același lucru este adevărat și pentru membrii grupului. Oferirea și primirea de asemenea recunoașteri, laude și prețuiri întărește sentimentul plăcut al oamenilor de a face parte din grupul respectiv. Putem spune că abilitatea de a oferi prețuire și recunoaște în mod real ajută grupul să-și îndeplinească sarcinile sale. Există anumite abilități care se raportează la membrii grupului ca oameni ce se găsesc în relații reciproce și altele care se referă la acei oameni ca factori de decizie și de rezolvare a problemelor din grup. Sub aspectul relațiilor interpersonale, expresii precum „ai făcut bine” sau „asta-i o idee bună” reprezintă o răsplată pentru membrul grupului dar și un ajutor pentru grup.

Reprezintă o abilitate comunicațională să oferim membrilor grupului prețuire pentru ideile și acțiunile lor.

Cercetările în domeniu au subliniat că atunci când emisiunile de știri prezintă întâlnirile politice sau de afaceri care au loc la nivel înalt atât cu latura serioasă a desfășurării lor cât și cu o atmosferă destinsă (zâmbete și glume), publicul consideră că lucrurile au mers bine. Același lucru este valabil și pentru discuțiile din cadrul grupului. Dacă cineva va spune o glumă, grupul se va relaxa, ceea ce ajută membrii lui în activitatea pe care o desfășoară. În mod evident că prea multe glume pot deveni disfuncționale, dar oricum, o atmosferă destinsă este binevenită.

Reprezintă o abilitate comunicațională să putem destinde atmosfera grupului fără să creăm o stare de dezordine.

Un tip de comportament care funcționează la nivel personal și, tot atât de bine, la nivelul îndeplinirii unei sarcini practice, este acela care arată acordul cu activitatea grupului. Dacă un membru al grupului își exprimă acordul cu o anumită decizie, acțiune sau idee atunci acest lucru contribuie la conlucrarea dintre membrii lui. Spunând ceva de genul: „Sunt de acord cu acest lucru” sau „Foarte bună idee, contați și pe mine ca să o punem în practică” contribuim în mod pozitiv la activitatea desfășurată de grup. În acest fel, opinia și atitudinea sunt exprimate cu claritate.

Desemnează o abilitate de comunicare ca să arătăm înțelegere și să oferim acordul nostru față de ideile, acțiunile și deciziile grupului.

Oamenii unui grup fac împreună planuri, rezolvă probleme și iau decizii în comun. Acest lucru este valabil atât pentru grupurile formale cât și pentru cele informale. Pentru a rezolva astfel de sarcini este necesar ca membri grupului să facă sugestii ori să ofere informații: „Putem să face fie acest lucru fie celălalt” sau „De ce să nu mergem acolo?”

Este o abilitate comunicațională să putem oferi informații și idei grupului din care facem parte.

Un membru bun al grupului este conștient că grupurile sunt prin definiție cooperante. Astfel comunicarea care încurajează această cooperare trebuie să fie promovată. În tipurile felurite de discuții - știm că în cadrul grupurilor se discută foarte mult - anumite expresii însoțite de un comportament nonverbal potrivit facilitează implicarea celorlalți membrii ai grupului și, în același timp, îi pot face pe aceștia să se simtă valoroși. Putem folosi expresii precum „Ce părere ai, Dan?” sau „Ce crezi despre planul propus?”.

Constituie o abilitate comunicațională să putem să-i face pe oameni să-și spună părerea în cadrul grupului și să se implice în activitatea lui.

De multe ori liderii grupului sunt identificați ca oameni cu opinii valoroase. Ei sunt cei care sunt întrebați adesea de ceilalți membrii ai grupului ce cred ori ce vor să facă. De obicei liderii grupului sunt activi și eficienți în comunicare. Următoarele două probleme se referă la orice membru al grupului care, dacă le abordează împreună, ne indică cu suficientă precizie că poate fi un potențial lider al grupului.

Prima dintre ele constă în faptul că punctele de vedere exprimate în grup trebuie aduse la un numitor comun. Dacă se exprimă idei diferite în discuții și, desigur apar neînțelegeri, reprezintă un mod pozitiv de acțiune încercarea de a ajuta grupul să ajungă la consens prin formule de genul: „Așadar, ce părere aveți despre această

soluție și despre cea dinainte?”, „Putem fi de acord cu sugestia lui Dan ca să stabilim mai întâi locul și data întrunirii?” O asemenea intervenție este importantă pentru a aduce orice grup în poziția de a lua decizii bune și oportune.

Reprezintă o abilitate a comunicării în grup să aducem ideile, opiniile și soluțiile la un numitor comun.

Dar deciziile trebuie să devină fapte, acțiuni. Discuțiile din cadrul grupului și neînțelegerile apar mai întotdeauna din cauza acțiunilor care pot fi consecința luării anumitor decizii. Tot potențialii liderii de grup pot fi cei care sugerează cursul acțiunii. Ei încearcă să concentreze grupul pe sarcină pentru a se atinge obiectivul propus. În cadrul grupului acest lucru trebuie făcut într-un mod subtil, în formule de genul: „Haide-ți să facem acum lucrul acesta” sau „Ce ziceți să listăm ce trebuie făcut și apoi să o dăm la toți să o consulte și să-și spună părerea”.

Constituie o abilitate comunicațională să putem sugera acțiuni care implică toți membrii grupului.

Observăm din cele spuse despre abilitățile comunicării în grupuri, că am accentuat în mod deosebit importanța participării fiecărui membru la activitățile grupului. Un membru eficient al grupului va menține totdeauna un dialog permanent cu ceilalți membri și, mai mult, va încerca mereu să aducă membri noi în grup. Când cineva spune altcuiva „Nu te cunosc prea bine dar noi facem în felul acesta sau în celălalt”, spune de fapt că el nu face așa cum își dorește ci așa cum grupul a stabilit. În acest fel calitățile grupului sunt folosite în beneficiul grupului și nu al individului. În acest sens, membrii grupului vor fi de acord cu anumite lucruri pe care în realitate, ca persoană privată, într-o măsură mai mică sau mai mare, nu le agreează. Dar ei fac acest lucru pentru binele grupului.

Capitolul 6

Comunicarea în organizație

Cuvântul organizație se referă la o școală, universitate, firmă economică, bancă, instituție de orice fel, partide politice și încă multe altele. Ce distinge o organizație de alte grupuri sociale este aspectul oficial, în mod obișnuit scris, al naturii obiectivelor, regulilor și a structurii pozițiilor pe care le ocupă membrii ei. Acest lucru face ca structura organizației să devină formală, suficient de clară, astfel că ea poate fi pusă pe hârtie sub forma unei *diagrame organizaționale*.

Organizația formală este definită ca un grup de dimensiune relativ mare care are norme, un număr de scopuri sau obiective oficiale, o structură de statusuri și roluri, precum și un set de reguli destinate să promoveze obiectivele sale.

Orice organizație se distinge printr-un număr de caracteristici definitorii. Două dintre ele ne interesează în mod deosebit. Prima se referă la *comunicarea eficientă dintre indivizii și grupuri* care este esențială pentru ca resursele, procesele și activitățile variate să fie îndreptate spre atingerea obiectivelor stabilite. A doua caracteristică este prezența unui *lider* sau unor *lideri* care, așa cum vom vedea, reprezintă placa turnantă a comunicării în organizații.

În fond, de ce ne preocupă în cel mai înalt grad locul și rolul organizației în viața socială și, în particular, comunicarea organizațională? Răspunsul este simplu: majoritatea covârșitoare a oamenilor își petrec mulți ani din viață în organizații, începând cu cele educaționale și terminând cu organizațiile în care au muncit „o viață”. După cum, în paralel, au participat la activitățile organizațiilor politice, culturale sau sportive. De aici și denumirea de *om organizațional*.

Când vorbim de comunicarea în organizații trebuie să știm că ea își găsește locul atât în interiorul organizației cât și în relațiile cu alte organizații. De pildă, dacă organizația este o firmă producătoare de bunuri, ea va trebui să colaboreze atât cu cei care o aprovizionează cu materii prime cât și cu numeroși distribuitori ai produselor sale. De asemenea, organizația va fi în strânsă legătură cu tot felul de agenții care se ocupă de taxe fiscale, asigurări etc.

Capacitatea organizației de a atinge obiectivele pentru care există, indiferent dacă este vorba de o firmă de mari dimensiuni sau de una mică cu numai câțiva membri, depinde efectiv de *calitatea comunicării dintre oameni*. În modul cel mai simplu, comunicarea ca parte a organizării poate fi ilustrată prin felul în care o sar-

cină de muncă elementară este îndeplinită: două persoane care lucrează împreună pot ridica un obiect pe care nici una dintre ele nu o poate face singură. Însă pentru a ridica obiectul cei doi oameni trebuie să stabilească o relație de comunicare ce are în vedere următoarele: să fie de acord cu sarcina de îndeplinit („Unde trebuie să ducem acest obiect?”); să împartă efortul („Eu o să apuc de partea asta.”) și să-și coordoneze mișcărilor („Ridicăm când spun sus.”).

Cercetările empirice făcute în mari firme economice și financiare arată că în ciuda proliferării mijloacelor de comunicare interumană (înregistrare digitală audio și video, fax, telefonie fixă și mobilă sau atât de răspânditele aplicații e-mail și Messenger de pe Internet), *eficacitatea comunicărilor scade pe măsură ce crește densitatea lor*. Acest lucru pare paradoxal, dar urmărindu-se existența fluxului necesar de informații pentru fiecare nivel dat al organizație, s-a observat că pe măsură ce coborâm spre nivele de execuție situate în ierarhie mai jos, numărul celor care știu efectiv ceea ce trebuie să știe scade tot mai mult. Faptul acesta are repercusiuni asupra climatului psihosocial în microgrupuri, știut fiind că între *informare și participare există o relație de reciprocitate*. Oamenii simt nevoia să cunoască mecanismul din care fac parte, mediul în care își desfășoară munca ca să se orienteze cu siguranță.

Este bine cunoscut că informarea membrilor organizației creează premisele participării largi la elaborarea deciziilor. A devenit o certitudine faptul că oamenii acceptă mult mai ușor deciziile, chiar mai puțin favorabile pentru ei, dacă ele reprezintă o necesitate obiectivă, fiind astfel înțelese nu ca dispoziția arbitrară a unei persoane. Cu alte cuvinte, în organizație trebuie să circule o *informație de motivare* care urmărește să asigure integrarea grupului în sarcinile și obiectivele ei. Nu se poate concepe integrarea într-un colectiv de muncă fără ca membrii lui să nu fie introduși în problemele de interes comun, la rezolvarea cărora urmează să participe în mod activ.

Pentru liderii organizației informarea subalternilor este o expresie a respectului față de ei, un gest de apreciere și de încredere.

Liderul și structura comunicării organizaționale

Organizarea formală a oricărei organizații este concepută și ca un sistem de comunicații cu o structură specifică care asigură funcționalitatea ei.

Comunicarea este o funcție esențială a organizației, iar pentru realizarea ei informația joacă un rol decisiv.

În accepțiunea curentă, constituie informație tot ceea ce reduce neștiința sau incertitudinea noastră cu privire la un eveniment, fenomen sau obiect. De aceea pentru liderul organizației orice mesaj purtător de informație care reduce incertitudinea înseamnă implicit reducerea numărului de alternative posibile în procesul de luare a deciziei. Asta pentru faptul bine știut că cu cât numărul de alternative pe

care un mesaj le elimină pentru un receptor este mai mare, cu atât mai mare va fi cantitatea de informații pe care o cuprinde.

Viața organizațională cere lideri și manageri care știu să comunice în roluri variate în care se pot afla. Astfel, un manager se angajează în comunicare cu un șef și / sau un subaltern într-o relație de la om la om. De asemenea, managerul comunică cu subalternii ca grup. Totodată el se găsește frecvent în postura de membru al unor grupuri (consiliul de administrație, de exemplu), după cum poate consuma multe ore în interacțiuni comunicaționale cu alți manageri sau cu oameni din alte departamente referitor la desfășurarea unor activități exterioare muncii organizației pe care o conduce. Evident că diferențele de roluri menționate adaugă cel puțin nuanțe, dacă nu chiar schimbări semnificative în procesul de comunicare pentru managerii și liderii organizațiilor.

Formele procesului de comunicare (citirea, scrierea, vorbirea și ascultarea) reprezintă instrumentul principal pentru organizarea, conducerea și coordonarea tuturor acțiunilor organizației. De asemenea, ele sunt indispensabile pentru influențarea educativă a oamenilor și pentru realizarea coeziunii și cooperării în organizație. Toate acestea demonstrează că liderul unui grup, conducătorul unei organizații trebuie să stăpânească informația la un nivel adecvat și să o folosească ca orice altă resursă pe care o are la dispoziție. Spus într-o formulare modernă, el trebuie să fie un *manager eficient al informației* pentru a putea optimiza procesul comunicării în organizația pe care o conduce.

Din practica cotidiană cunoaștem că conducătorii împreună cu organizațiile lor se angajează într-o varietate mare de activități de comunicare prin vehicularea continuă a informațiilor atât pe verticala cât și pe orizontala organizațiilor. În acest fel informația se instituie ca un liant între conducerea rațională eficientă pentru atingerea scopului major al acțiunii organizației care poate fi un proces de producție, o activitate comercială sau un set de obiective educaționale. Numai un lider bine informat poate evalua realist evoluția organizației pe care o conduce în eforturile ei pentru îndeplinirea obiectivelor care dau rațiunea existenței sale.

Calitatea comunicării la nivelul organizației îi permit conducătorului să reducă incertitudinea ce planează asupra deciziilor sale, să ia hotărâri adecvate situației concrete și să optimizeze cooperarea interumană și organizațională. De asemenea, liderul trebuie să știe să folosească comunicarea cu seva ei informația, ca un puternic factor motivațional pentru toți membrii organizației, pentru că, așa cum am mai spus, un om bine informat, indiferent de locul și rolul său în structura organizației, devine extrem de eficient în îndeplinirea atribuțiilor și sarcinilor sale. Și nu în ultimul rând, comunicarea îi permite liderului realizarea oportună a feedback-ului prin care evaluează înțelegerea corectă a mesajelor transmise sub formă de dispoziții, hotărâri, ordine etc.

Figura centrală în circulația informațiilor în cadrul organizației este conducătorul ei. De aceea, el trebuie să înțeleagă și să folosească bine limbajul - atât cel verbal cât și cel nonverbal - pentru conducerea eficientă a organizației. Fără a înțelege puterea și efectele limbajului, liderul nu poate opera în mod optim pentru a regla și sincroniza eforturile individuale ale subalternilor. În acest sens, el trebuie să fie un

vorbitor convingător, un ascultător eficient și un conducător capabil de a rezolva un conflict prin dialog. Din aceste motive el trebuie să-și formeze abilitățile necesare comunicării eficiente. În acest sens, în literatura de specialitate se vorbește de „comunicare managerială” (Dale, Level A, Gale, William Jr., 1991).

Comunicarea managerială desemnează un concept larg care integrează funcția, priceperea, cunoștințele de comunicare și management necesare pentru realizarea obiectivelor organizaționale.

Se spune că o persoană care comunică ceva în mod eficient nu este neapărat un manager bun, dar se poate afirma că cel care deține un mod slab de comunicare nu va fi niciodată un manager eficient decât doar din întâmplare.

Rezultatele interacțiunii dintre membri organizației și toate acțiunile desfășurate în cadrul ei, apar datorită schimburilor de mesaje. Procesual, activitatea de comunicare în organizație constă din transmiterea și schimbul de mesaje (informații) între oameni, în circulația de dispoziții, instrucțiuni și decizii, în împărtășirea de stări afective și judecăți de valoare, toate având ca finalitate expresă îndeplinirea obiectivelor pentru care organizația există.

Pentru a optimiza circulația mesajelor în organizație, managerii trebuie să cunoască că formele de comunicare sunt diferite ca eficiență.

- O formă este mai rapidă decât două forme de comunicare pentru transmiterea mesajelor.
- Două forme de comunicare sunt mai exacte decât una.
- Apariția și manifestarea stresului variază în funcție de forma de comunicare folosită, astfel:
 - în cazul unei singure forme, receptorul se simte mai stresat decât emițătorul;
 - în cazul a două forme, emițătorul se simte mai stresat decât receptorul.
- Formele verbale și scrise combinate sunt mai eficiente decât numai verbale sau numai scrise.
- Cea mai rapidă și mai eficientă metodă este comunicarea pe două căi (scrisă și verbală) urmată de comunicarea pe o singură cale.

Așa cum am spus, elementul cheie al comunicării interumane organizaționale este liderul. Din această perspectivă, el este descris ca unul care muncește printre și cu oamenii pentru a îndeplini obiectivele specifice organizației respective. Priceperea de a comunica cu oamenii la momentul potrivit și de a prezenta propriile gânduri și idei astfel încât oamenii să înțeleagă și să fie convinși de valoarea lor practică, a devenit o abilitate de cea mai mare importanță pentru orice lider organizațional. Conținutul și modul comunicării liderului cu oamenii pe care îi conduce fie că întărește fie că slăbește relațiile dintre conducător și subalterni și, în raport de acest lucru, decurge *ordinea*, *coeziunea* și *cooperarea* care trebuie să caracterizează orice organizație.

În aceeași măsură, comunicarea eficientă cere liderului organizațional să-și dezvolte capacitatea de a asculta cu atenție atât pe subalterni cât și pe șefi săi. Virtuțile formării unei capacități de ascultare eficiente pentru liderii de la orice nivel al organizației constă în următoarele:

- contribuie la înțelegerea corectă a problemelor cu care se confruntă subalternii;
- ajută să discerne ideile bune pe care ei le oferă pentru ca apoi să le valorifice în folosul organizației;
- îmbunătățește procesul decizional prin raportarea la „pulsul” vieții organizaționale pe care o conduc.

Comunicarea interumană în organizație se înscrie în modelul contextual al procesului comunicării. Pornind de la articulațiile esențiale ale acestui model, orice manager care vrea să îmbunătățească eficiența comunicării din organizația pe care o conduce trebuie să își pună un număr de întrebări la care trebuie să găsească răspunsuri potrivite.

- Receptori sunt suficient de bine socializați și antrenați în comunicare astfel ca limbajul și termenii să nu fie interpretați greșit?
- Mesajul este alcătuit în așa fel încât claritatea este asigurată?
- Emițătorul (sursa) a determinat corect care trebuie să fie canalul de comunicare? De pildă, transmiterea de informații la oamenii care nu au nevoie de ele sau care nu știu ce să facă cu ele poate conduce la întreruperea comunicării și să creeze așteptări cu impact negativ la mesajele viitoare.
- Știu receptorii de ce primesc mesajele?
- Receptorii înțeleg de ce informațiile sunt cerute?
- Ce obiective sunt prioritare și în ce constă rolul membrilor organizației o dată ce au primit informațiile de care au nevoie?

Acest set de întrebări oferă idei clare despre problemele pe care trebuie să le rezolve managerii în efortul lor de planificare și conducere a comunicării în organizație.

Un alt aspect al comunicării organizaționale pe care un lider trebuie să îl aibă constant în atenție îl reprezintă canalele de comunicare informală care există în orice organizație.

Managerii eficienți trebuie să știe că în același mod în care membri organizației formează grupuri informale ca să-și satisfacă nevoile neîmplinite de structura formală, tot așa ei dezvoltă canale informale de comunicare.

Cunoscând acest lucru, managerii interesați în crearea comunicării eficiente vor fi cei care sunt conștienți de toate canalele de comunicare din organizație. Ei vor încerca să înțeleagă informațiile din rețelele informale, să le corecteze de deformări

și numai după aceea să fie transmise. Asemenea manageri nu vor privi canalele informale cu ostilitate ci mai degrabă ca fiind necesare și astfel să le folosească pentru a îmbogății comunicarea în întreaga organizație. În acest sens, managerii trebuie să aibă în vedere următoarele:

- ce nu comunică organizația formală, va face „organizația” informală;
- oamenii și grupurile de muncă au nevoie de informații și ei le vor căuta în mod activ;
- comunicarea informală tinde să fie mai puțin exactă și mai emoțională decât comunicarea formală.

Conflict și comunicare

Uneori se gândește în mod greșit că toate problemele și conflictele între indivizi și grupuri pot fi soluționate prin comunicare eficientă. Adesea expresia „deficiență de comunicare” este folosită pentru a descrie cauzele conflictului. Cu siguranță că acest lucru se întâmplă și lipsa de înțelegere și neîncrederea pot apărea pur și simplu pentru că oamenii eșuează în încercarea de a discuta unul cu altul. Evident că atitudinile ostile pot fi eliminate prin discutarea în mod deschis a originii lor.

Trebuie însă să știm că conflictele de asemenea se nasc pentru că există între părți diferențe reale de interese, de atitudini, de credințe și valori. Bineînțeles că discuția deschisă a lor poate oferi oportunități părților să înțeleagă conflictul și să facă față acestuia pentru a fi rezolvat împreună. Să ne amintim că în demersul nostru de început am spus că comunicarea poate avea și scopul de a schimba atitudini și comportamente.

Originile conflictului în organizație de obicei se îndreaptă în trei direcții (Dimpleby și Burton, 1998), așa cum se poate observa în figura 6.1.

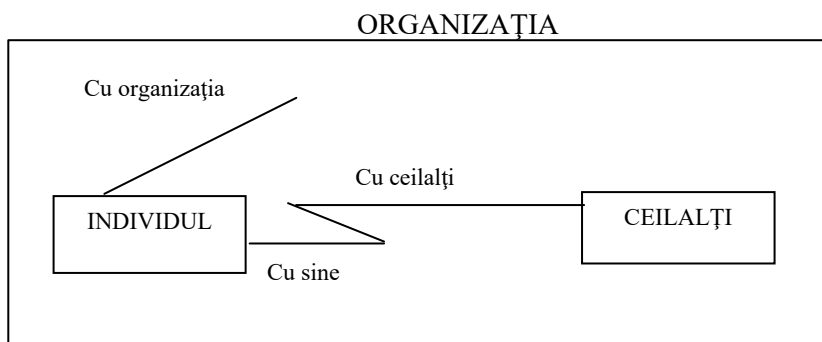


Figura 6.1 - Trei tipuri de conflict în cadrul organizației

- *Conflicte personale* - înăuntrul individului există conflicte de idei, de dorințe și valori, frustrări în atingerea scopurilor, conflicte de rol între înclinațiile personale și așteptările grupului căruia îi aparține sau poziției sociale pe care

o ocupă.

- *Conflicte interpersonale* - există între oameni diferențe de experiență, percepții, opinii, valori și pattern-uri de comportament; deseori se desfășoară o competiție pentru resursele limitate - salariu, promovare, echipament nou. În toate aceste situații oamenii pot eșua să cadă de acord asupra felului în care relațiile dintre ei pot fi conduse în funcție de status și rol.
- *Conflicte organizaționale* - germenii unui conflict de acest fel poate apărea când diferențele de status și putere în cadrul ierarhiei nu sunt acceptate mutual; diferitele părți ale organizației își percep deseori nevoile și interesele ca fiind opuse în mod radical.

Punctul de pornire în soluționarea oricărui conflict îl reprezintă abordarea lui ca o problemă ce poate fi discutată. Dacă în cadrul unei dispute, două persoane sau două părți sunt interesate doar de cine are dreptate și cine este vinovat, atunci conflictul se va agrava. Dacă sursele conflictului pot fi identificate și comunicate reciproc, există o șansă ca problema să fie rezolvată, ambele părți având numai de câștigat în acest fel.

Capacitatea de a face față situațiilor conflictuale se leagă cu siguranță de abilitățile de comunicare și de relaționare „cu” și „între” oameni. Înțelegerea modului în care împărtășim înțelesurile situației date, cum folosim limbajul verbal și nonverbal, cum ne percepem unul pe celălalt și cum ne comportăm în grupuri ne ajută în interrelațiile noastre. De asemenea, calitatea relațiilor interpersonale din organizație este un factor cheie pentru succesul gestionării conflictelor.

Voința de a avea încredere, de a asculta, de a folosi și de a accepta numeroase stiluri și roluri de comunicare în diferite situații sunt toate abilități de care avem nevoie pentru o comunicare eficientă în organizație.

Dacă tratăm oamenii cu neîncredere, suntem întotdeauna în defensivă, ascultăm numai de ideile proprii și folosim întotdeauna același stil de comunicare indiferent de situație, atunci mai mult ca sigur că avem toate șansele să experimentăm eșecurile comunicării.

Comunicare și sinergie

Sinergia desemnează acțiunea simultană a mai multor agenți (membri organizației) pentru îndeplinirea unui obiectiv. O organizație pentru a fi eficientă trebuie să aibă un grad ridicat de sinergie. Dar cel puțin o întrebare cere răspuns: Cum armonizăm diferențele de ordin intelectual, afectiv și psihologic care există între oameni? Ei bine, tocmai interacțiunile comunicaționale din organizație sau grup reprezintă spațiul privilegiat unde se realizează acest lucru cu condiția ca diferențele dintre oameni să fie prețuite și valorificate. Vorbind despre acest lucru Stephen R. Covey (1998, p. 263) spune:

O persoană cu adevărat eficientă e îndeajuns de modestă și de deferentă pentru a recu-

noaște limitele percepțiilor sale și a aprecia bogăția de resurse ivite din colaborare, pe plan intelectual și afectiv, cu celelalte ființe umane. Ea știe să prețuiască diferențele, deoarece contribuie la amplificarea cunoștințelor ei, la o mai profundă înțelegere a realității. Dacă ne lăsăm numai în seama propriilor experiențe, vom duce mereu lipsă de informație.

Aici mai putem aplica cu succes principiul descoperit în 1920 de W.I. Thomas, astăzi cunoscut ca „Teorema lui Thomas”, care spune că: „Dacă oamenii definesc situațiile ca reale, ele sunt reale în consecințele lor”. Adică, oamenii interpretează situațiile date și reacționează la ele pe baza experiențelor asemănătoare pe care le-au trăit în alte ocazii. Rezultă că suntem limitați în înțelegerile noastre de consecințele manifestării acestui principiu și că trebuie să facem efortul de a ne forma o mentalitate a interdependenței care valorifică diferențele dintre oameni. De fapt, nu ține de logică că doi oameni pot avea păreri diferite dar totuși amândoi să aibă dreptate. Acest lucru ține de realitatea psihologică care ne condiționează diferit. De aceea, nu vom depăși limitele impuse de această condiționare dacă nu acordăm valoare diferențelor, dacă nu ne prețuim reciproc, dacă nu admitem că viața este rareori de natură dihotomică ori / ori și că există aproape întotdeauna o altă alternativă.

Pentru managerul sau liderul unei organizații un mijloc important pentru a descoperii valoarea diferențelor dintre concepțiile, comportamentele și simțămintele oamenilor pe care îi conduce o reprezintă consilierea lor.

Consilierea membrilor organizației

A dialoga cu subalternii, a-i sfătui și îndruma, deci a-i consilia, reprezintă sau, ar trebui să reprezinte, o responsabilitate permanentă a oricărui manager sau lider de organizație.

Consilierea are ca obiectiv major corectarea și perfecționarea activității celui consiliat și, uneori, rezolvarea problemelor personale cu care se confruntă.

În general, consilierea subalternilor își găsește întemeierea în principiile conducerii organizației care dau liderilor de la orice nivel ierarhic dreptul de decizie și control, fapt ce le oferă și rațiunea necesară motivării subalternilor pentru realizarea unei activități eficiente.

În relația interumană care se stabilește în consiliere, credințele, cunoștințele și motivațiile personale ale liderului sunt extrem de importante. Calitățile și slăbiciunile lui, sinceritatea sa, sunt sesizate rapid; subalternii știu dacă, când și cum șeful este preocupat de ei și se îngrijește de bunul lor trai. Competența și caracterul managerului sunt demonstrate subalternilor prin modul în care el conduce activitatea de zi cu zi. Exemplul lui personal stabilește standardele de performanță și modelele de comportament. Devine clar că sfatul și orientarea oferită prin consiliere nu vor fi urmate dacă managerul însuși nu îndeplinește standardele de conducere și performanță așteptate de oamenii pe care îi conduce.

Pentru un manager sau lider valoarea consilierii oamenilor rezidă în mai multe

aspecte:

- clarifică posibilele înțelegeri greșite ale unor atitudini și comportamente ale membrilor organizației;
- reprezintă un prilej de rezolvare a problemelor de serviciu ale subalternilor, ameliorează motivația angajaților și dezvoltă lucrul în echipă;
- oferă oportunitatea de a discuta cu subalternii pentru a afla cât mai mult despre preocupările și problemele lor.

Consilierea oamenilor trebuie să devină o preocupare constantă a oricărui conducător de organizație, a oricărui lider indiferent de locul său în ierarhia organizației.

Consilierea trebuie să se desfășoare cu ritmicitate, în orice timp și orice situație și, bineînțeles, să fie întemeiată pe cunoștințe temeinice și tehnici eficiente. Evident că frecvența consilierii subalternilor este determinată de rangul, experiența și abilitatea managerului sau liderului respectiv.

În efortul de realizare a unei consilieri optime, managerul sau liderul trebuie să arate că înțelege modul în care subalternul simte și acționează în situații diverse. Pentru aceasta el trebuie să se imagineze în poziția lui și, mai ales, cu experiența acestuia. Cu alte cuvinte, el trebuie să vadă lucrurile din perspectiva angajatului din subordine. Dar acest lucru nu înseamnă nici pe departe că managerul sau oricare alt șef trebuie să fie de acord cu subalternul său, să treacă cu vederea acțiunile incorecte ale acestuia; el trebuie să înțeleagă doar cum simte omul pe care îl are în subordine.

Consilierea se sprijină pe câteva principii din care cel al comunicării interumane reprezintă, după părerea noastră, elementul cheie al acestui proces complex și subtil:

- *flexibilitatea* - adaptarea stilului consilierii la personalitatea fiecărui angajat;
- *respectul* - abordarea oamenilor ca indivizi complecși, unici, cu propriul lor set de valori, credințe și atitudini;
- *comunicarea* - stabilirea unei comunicări deschise cu oamenii folosind atât limbajul verbal cât și cel nonverbal, desfășurate sub semnul ideii că sfătuitorii eficienți mai mult ascultă decât vorbesc;
- *sprijinul și empatia* - încurajarea și înțelegerea subalternilor pe timpul desfășurării dialogului;
- *motivația* - implicarea subalternului ca participant activ în consiliere;
- *scopul* - dezvoltarea responsabilității angajaților pentru rezolvarea problemelor proprii.

Consilierea subordonaților este esențială pentru realizare unei organizații coezive, capabilă să îndeplinească cu eficiență obiectivele pentru care există. Se recomandă ca toți liderii lanțului ierarhic de conducere să consilieze subalternii nemijlociți. Pentru aceasta există mai multe tehnici pe care un manager sau oricare

alt conducător le pot folosi, dar toate sunt similare în obiectivele generale pe care le urmăresc. Tipul problemei, personalitatea angajatului, ambianța și timpul la dispoziție pe care îl are managerul sau liderul, vor influența alegerea metodei potrivite. De fapt, cea mai dificilă parte a consilierii este aplicarea tehnicilor proprii la situațiile specifice. În acest sens, a fi eficient presupune că tehnica folosită trebuie potrivită situației, capacității managerului sau liderului, dar și așteptărilor subalternului. Aceasta pentru că în unele cazuri o problemă cere numai o informare și un sfat, în altele pot fi necesare câteva cuvinte de laudă, după cum sunt situații mai complicate care cer un dialog mai îndelungat, chiar repetat, cu o substanțială notă analitică și o soluție oportună și eficientă.

Toți managerii și liderii organizațiilor trebuie să-și dezvolte și perfecționeze priceperi de consiliere a subalternilor. Acest lucru presupune studiul comportamentului uman întemeiat pe cunoștințe de psihologie generală și socială, sociologie, teoria organizațiilor etc. dar și pe dobândirea unor abilități eficiente de comunicare interumană.

Competențele comunicării necesare managerului sau liderului derivă din faptul că tehnicile de consiliere presupun formarea priceperilor de a asculta și observa, a deprinderilor de a întreba și răspunde în desfășurarea dialogului și din nevoia de oferi îndrumări și modele de acțiune oportune și eficiente.

Dezvoltarea metodelor de consiliere nu face parte din scopul demersului nostru, dar trebuie să subliniem că indiferent de metoda utilizată, desfășurarea unei ședințe de consiliere trece prin momentele clasice ale deschiderii, desfășurării și încheierii unui dialog bine pregătit în care calitatea actului de comunicare joacă un rol primordial. De aceea, ne rezumăm doar să surprindem întrebările și afirmațiile specifice implicate în elementul comun existent în oricare din metodele folosite: rezolvarea problemelor. Aceasta este o secvență extrem de importantă în structurarea, organizarea și desfășurarea consilierii în care competența comunicațională joacă un rol semnificativ.

Rolul comunicării în consilierea pentru rezolvarea problemelor

Sunt șapte trepte (etape) care trebuie parcurse în consilierea pentru rezolvarea problemelor, etape care presupun folosirea abilităților comunicaționale pentru formularea întrebărilor sau afirmațiilor specifice.

1. Identificarea problemei

- Care este cauza acestei probleme?
- De ce reprezintă o problemă pentru dumneavoastră?
- Cum s-au întâmplat toate aceste lucruri?
- Să enumerăm interesele dumneavoastră, iar apoi le vom ierarhiza.

2. Strângerea informațiilor

- Să luăm în considerare faptele.
- Ce se găsește în spatele acestui lucru?
- Cine este implicat?
- Vă rog să îmi dați câteva exemple.

3. Elaborarea soluțiilor alternative; selectarea unei dintre ele

- Care soluție poate fi mai bună?
- Care dintre aceste soluții vă convine mai mult?
- Acum este nevoie să vă opriți la o alternativă de acțiune.
- A venit momentul să luați o decizie.

4. Analiza și compararea alternativelor acțiunii

- Mi-ar place să aud mai mult despre acest lucru.
- Care sunt avantajele și dezavantajele soluției?
- Ce anume face această soluție mai bună?
- Credeți că prin asta veți obține ce doriți?
- Poate afecta această soluție grupul din care faceți parte?

5. Dezvoltarea alternativelor posibile ale acțiunii

- Cum ați dori să se desfășoare lucrurile?
- Care sunt căile prin care ajungeți la asta?
- Să gândim ce se poate face în această situație?
- Ce altceva poate contribui la acest lucru?

6. Elaborarea unui plan de acțiune

- Care sunt etapele următoare?
- Cum veți reuși să faceți asta?
- Acum aveți nevoie de un plan.
- Cum aveți de gând să faceți asta?
- Credeți că ar putea să nu meargă cum trebuie? Cum puteți evita acest lucru?

7. Implementarea planului

- Acum este timpul să acționați.
- Totul este în ordine, puteți să începeți.
- Să treceți miercurea viitoare pe la mine să îmi spuneți cum stau lucrurile!

Fructificarea valențelor consilierii oamenilor, presupune ca managerii și liderii să aibă o instruire adecvată, cunoștințe temeinice despre ființa umană și comportamentul ei, abilitate metodică și competență de bun comunicator.

Stimularea comunicării în timpul consilierii

Toate abilitățile necesare unei consilieri de succes a oamenilor din subordine se învață prin studiu și se deprind prin exersare sistematică. Sub semnul abordării practice a comunicării, oferim exemple de afirmații, întrebări și expresii pe care un lider le poate folosi pentru a susține o comunicare eficientă pe timpul consilierii ce urmărește fie corectarea și îmbunătățirea muncii angajatului fie încercarea de a găsi o cale pentru rezolvarea unei probleme personale care îl frământă pe acesta. Liderul poate utiliza aceste afirmații ori expresii în cursul ascultării active ori când răspunde la problemele care apar în timpul discuției. Ele servesc să încurajeze subalternul ca partener activ în comunicarea interpersonală și să obțină informațiile necesare pentru dirijarea și controlul dialogului în sesiunea de consiliere.

Afirmații reflexive

Liderul parafrazează spusele interlocutorului ca să facă vizibile înțelesurile și simțămintele lui. Prin parafrizare liderul arată că înțelege partenerul de dialog și că el încearcă să perceapă situația așa cum acesta o vede. Acest lucru ajută la prevenirea confuziei. Câteva formulări de acest fel sunt:

- Aceasta este ce ai spus ...
- Înțeleg ce simții ...
- În esență, ai spus că ...
- Din punctul dumneavoastră de vedere ...
- Cu alte cuvinte, ce spuneți ...
- Credeți că...

Dirijarea comunicării

Pentru a încuraja interlocutorul să continue, să explice problema ori să spună ce simte în legătură cu ea, liderul folosește o serie de propoziții de felul următor:

- Spuneți-mi ceva mai mult despre asta.
- Cum este acest lucru?
- Înțeleg.
- Ași dori să ascult mai mult despre acest aspect al problemei.
- Știu că este dificil să vorbiți despre o asemenea situație.
- Puteți explica mai mult?

Tăcerea

În timpul consilierii se pot produce pauze în comunicarea verbală. Ele se pot întinde de la câteva secunde la câteva minute. Semnificația pauzelor depinde când au loc și cine le produce. Liderul trebuie să judece motivul pauzei și să răspundă în mod potrivit la producerea ei. Momentele în care tăcerea se produce și motivele posibile care o declanșează pot fi din cele mai variate.

- La începutul unei sesiuni de consiliere interlocutorului îi este teamă să discute problema ori să vorbească despre simțămintele sale în legătură cu ea.
- Liderul și / sau angajatul organizației au terminat de vorbit despre un subiect sau o idee.
- Subalternul este pe punctul de a discuta despre o situație de muncă dificilă sau o problemă personală neplăcută.
- Interlocutorul nu are încredere în lider din cauza experienței trecute.
- Angajatul dorește din partea liderului un anume suport ori confirmare.

Următoarele propoziții pot fi folosite să rupă tăcerea și să continue comunicarea:

- Este greu să vorbiți despre situații dificile.
- Ași dori să vă ajut.
- Dacă doriți să vorbiți despre asta mai târziu, mi-ar place să vă ascult.
- Dacă vă decideți să discutăm mai târziu, mă veți găsi aici.
- Nu vă grăbiți, o să așteaptă puțin.
- Cred că într-adevăr vreți să rezolvați această problemă.

La abilitățile de a formula întrebări potrivite se adaugă și *formarea priceperilor de a comenta și înțelege mai bine răspunsurile interlocutorului*. Ele sunt folosite de manager sau lider să determine cauzele performanței slabe în îndeplinirea obligațiilor profesionale și în cazul manifestărilor de indisciplină la locul de muncă, dar și pentru a clarifica și evalua natura și amploarea problemelor personale ale angajatului. Aceste comentarii pot fi făcute punând întrebări, rezumând cele spuse, interpretând și informând. Un lider creativ și cu imaginație în comunicare trebuie să dezvolte afirmații, întrebări și comentariile proprii adecvate fiecărui individ și fiecărei situații.

În finalul acestei probleme, precizăm caracteristicile defnitorii ale consilierii pe care orice lider sau manager trebuie să le aibă în vedere.

- Consilierea reprezintă o responsabilitate a managerilor și liderilor de la toate nivelurile organizației.
- Ea contribuie la dezvoltarea profesionalismului oamenilor și a coeziunii grupului și organizației.

- Actul consilierii demonstrează subalternilor că șeful se îngrijește în mod real de ei.
- Conducătorii eficienți folosesc tehnici diferite în raport cu fiecare membru al organizației.
- În raport de situație, o ședință de consiliere se întinde de la scurte cuvinte de laudă sau câteva minute de îndrumare, la lungi și bine structurate ședințe de dialog.

Filtre și distorsiuni perceptive în comunicarea organizațională

În opinia comună regulile comunicării eficiente par a fi simple, însă pe circuitul informației în organizație și grup sau pe traseul comunicării interpersonale pot surveni o serie de perturbări. Comunicările interpersonale ascendente, orizontale și descendente din organizație întâmpină dificultăți datorită anumitor filtre (denumite uneori „bariere”) ce produc blocaje, distorsiuni și bruiaje atât în transmiterea cât și în recepționarea informației. Comunicările fie sub forma unei convorbiri fie a unui raport scris pot fi făcute greșit - parțial sau total - din mai multe motive. Discutăm principalele obstacolele în cale comunicării eficiente din organizație.

Funcția persoanei

Această barieră în cale comunicării organizaționale se află în fruntea listei. Prea mulți dintre noi parcă am avea limba legată atunci când discutăm cu superiorii în funcție și suntem pripiti și nerăbdători cu cei mai mici ca poziție. De fapt, exercitarea unei funcții de conducere - care nu trebuie să fie neapărat ierarhic superioară - se află mai mult sau mai puțin sub influența a ceea ce psihologii numesc „sindromul puterii”. Posibilitatea de a conduce un grup de oameni indiferent de mărimea lui, poate naște uneori tendințe autoritare, mentalități „superioare” și comportamente cu accente de duritate. În ultimă instanță, controlul și frânarea acestora este asigurată de standardul cultural al celui în cauză care îi oferă premisele unui dialog neîngrădit de orgolii sau de dorința de a părea superior.

Nu este lipsit de interes să menționăm un aspect particular care se manifestă uneori în comunicarea interumană cu preponderență în desfășurarea dialogului. Nu orice discuție, schimb de replici este un dialog autentic care, după spusele lui Constantin Noica, se poartă „întru” o idee spre îmbogățirea spirituală sau în scopul soluționării unei probleme. Sunt multe încrucișări de replici care trec unele pe lângă altele fără să se întâlnească și să se influențeze reciproc semănând cu contrapunerea a două monologuri. Există cel puțin două explicații: prima, are în vedere oamenii care nu pot dialoga din principiu pentru că nu sunt în stare să asculte, nu-și pot urmări decât fluxul interior al gândirii fără să-l coreleze cu al celuilalt. Pentru aceștia replica partenerului este numai o pauză, o întrerupere, adeseori enervantă în propriul demers. Cea de a doua, se referă la oamenii care intră în dialog numai atunci când partenerul are idei asemănătoare cu ale sale și care, parafrazându-l pe Helvetius, respectă spiritul celuilalt proporțional cu spiritul pe care îl are.

Cele arătate conduc la ideea că trebuie să rămânem în mod constant noi înșine, să fim egali din punct de vedere al comunicării, să fim direcți, sinceri și respectuoși cu toată lumea. Să facem astfel ca funcția să nu ducă la o posibilă omisiune de informații. Aceasta pentru că într-o organizație eficientă încrederea reciprocă dintre membri ei - de care depind toate celelalte aspecte care asigură solidaritatea și cooperarea interumană și organizațională - poate fi menținută numai printr-o minte deschisă și prin încrederea în discuția liberă.

Eșecul luptei pentru feedback

În comunicarea organizațională și interpersonală cunoașterea câștigată prin feedback este esențială. Dar, ideea de feedback nu este prea comodă atunci când scriem sau vorbim în contextul relațiilor dintre șefi și subalterni. De aceea „lupta pentru feedback” nu este ușoară, în schimb poate fi foarte instructivă și aduce satisfacții acelor care doresc să-și mărească capacitatea de comunicare.

Scriitorii și vorbitorii cei mai slabi își pot îmbunătăți modul de a comunica dacă vor face apel la feedback (de fapt cei mai buni în domeniul comunicării apelează frecvent la acest procedeu). Dacă comunicăm ceva, îi întrebăm pe cei cărora ne adresăm: „Înțelegeți pe deplin ceea ce vă spun?” sau „Știu, n-am reușit să acopăr subiectul în întregime, ce aspecte sunt neclare?” Dacă ne aflăm în poziția celui care ascultă, cerem repetarea informațiilor esențiale în caz că avem vreo îndoială. De pildă, „Domnule director, dacă am înțeles bine, dumneavoastră ne cereți să...”. Să nu ne fie jenă niciodată în a confirma aspectele importante. Aproape în toate cazurile cel întrebat va fi măgulit și probabil impresionat de dorința noastră de a înțelege pe deplin sensul comunicării pe care a făcut-o.

Feedback-ul este o comunicare care ne ajută să ne direcționăm munca și comportamentul, permițându-ne să verificăm dacă ne-am atins scopul propus. El ne spune când dispozițiile și instrucțiunile noastre nu sunt înțelese, ne arată că argumentelor avansate le lipsesc relevanța necesară sau evidențiază când comportamentul nonverbal contrazice ceea ce spunem verbal.

Gramatica nu ne privește

Problemele limbii revin în exclusivitate celui care redactează un document scris sau ține un discurs. Nu ne încredințăm problemele de gramatică secretarei sau altcuiva. Aceștia, de regulă, editează pe computer exact ceea ce văd pe manuscris, iar în ce privește discursul oral, evident, nu au nici o responsabilitate. Deci, limba este treaba noastră, a nimănui altcuiva și ... trebuie să fim mândri de ea. Dacă avem vreo problemă în acest domeniu trebuie să o soluționăm. Singura cale este studiul individual. Ca minim ajutor, examinăm gramatica și apelăm cât mai des la dicționarele limbii române sau al altei limbi în care scriem. Prin corectarea unei greșeli de gramatică de fapt înlăturăm un posibil factor de neînțelegere, evităm o „fractură” logică a ceea ce comunicăm.

Vorbărie

Aceasta este o altă „barieră” pe care o vom menționa aici, care este o boală serioasă pentru cei mai mulți care redactează materiale scrise sau vorbesc. Sporovăiala este ca o epidemie virală cu una sau cu o combinație a următoarelor simptome: cuvinte mari, propoziții lungi, jargon și diateză pasivă.

Dar spre deosebire de o epidemie virală adevărată, vorbăria poate fi ușor înlăturată. Odată ce am învățat să localizăm simptomele evidente, meșteșugul nostru de vindecare va acționa eficient: tăiem cuvintele mari, scurtăm frazele lungi, scăpăm de jargon și folosim diateza activă.

Două dintre simptomele menționate merită a fi comentate pe scurt. Folosirea jargonului nu are altă rațiune decât că permite să ne camuflăm mai mult sau mai puțin „strălucitor” modestia intelectuală cu extravaganța verbală. Scrisul ca și vorbitul la diateza pasivă sunt lipsite de vitalitate și sună ca și cum ar fi făcute de niște anonimi. În schimb, cu diateza activă ne putem atinge direct scopul, folosind cuvinte puține și verbe de acțiune. Nu vom spune: „Cineva din compartimentul tehnic urmează să facă ...” ci, „Domnul inginer Florescu va face ...”.

Logica incertă

Un document scris clar și cu punctuație corectă sau un discurs realizat într-un limbaj elevat devin un lucru neplăcut de receptat când logică lor este incertă. O acțiune întreruptă sau o explicație ambiguă poate face documentul sau cuvântarea în ceva dificil de înțeles. Chiar și celor mai buni vorbitori și scriitori le vine greu uneori să evite această capcană. Datorită acestui fapt este necesar să structurăm logic informațiile pe care dorim să le transmitem și să respectăm regulile organizării comunicării scrise sau vorbite. De exemplu, cuvântări, informări sau rapoarte dezlănate, fără scopuri bine precizate, fac comunicarea lipsită de eficiență.

Se spune că o cuvântare fără un scop bine specificat este ca o călătorie fără destinație. Trebuie să recunoaștem că în viața noastră am participat de multe ori la asemenea călătorii spre nicăieri. Oricum, realizarea cu rigoare logică a discursului scris sau rostit rămâne mereu un deziderat de atins.

Distorsiuni perceptive

Circulația informației în cadrul organizație între transmitător și receptor, înțelegerea corectă a mesajelor nu este stânjenită numai de filtrele comunicaționale prezentate până aici ci și de așa numitele „distorsiuni perceptive” despre care vom vorbi în continuare.

Efectul halo

Prima impresie asupra unei persoane duce la evaluări pozitive sau negative care influențează percepția și spusele ei și în situațiile viitoare. Însă prezența unor judecăți de valoare care de fapt nu mai corespund cu atitudinea și comportamentul ac-

tual al acelei persoane afectează comunicarea. Avem de-a face cu așa numitul efect halo care înconjoară ca un „nimb” o persoană, fapt ce ne face ca uneori să refuzăm să acceptăm că ea poate greși după ce primele impresii au fost pozitive sau să stăruim să o menținem sub judecăți negative chiar dacă aceasta, între timp, a avut realizări remarcabile. De pildă, la unele controale și verificări asupra activității unui subaltern, indiferent ce constatăm în prezent, de multe ori planează asupra aprecierii impresiile anterioare. Tot la fel se întâmplă când recepționăm discursul unui șef sub semnul imaginii formate cu ocazia primului contact cu el, lucru ce poate altera înțelegerea corectă a mesajului transmis de șeful în cauză.

Pentru a ne putea debarasa de o asemenea distorsiune perceptivă, trebuie să ținem minte că oamenii se comportă diferit în activitate și, acest lucru se întâmplă, mai ales când condițiile sunt schimbate.

Percepția defensivă

Aceasta este o altă față a distorsiunii discutate mai înainte. Dacă unui șef i se spune ceva despre un departament al firmei sau instituției pe care o conduce care clatină percepția sa anterioară despre ea, este posibil ca dialogul pe această problemă să îl evite sau chiar să-l refuze în virtutea impresiilor sale anterioare. În aceeași idee, poate să încerce să raționalizeze fenomenul prin explicații cauzale care plasează cele întâmplate în altă parte și nu în activitate desfășurată în departamentul respectiv. Avem aici de-a face cu tendința de a auzi numai ceea ce ne-am obișnuit să auzim; pur și simplu ignorăm informațiile ce vin în dezacord cu ceea ce cunoaștem.

Percepția defensivă este un revelator al *rezistenței la schimbare* pe care o manifestă mulți oameni așa cum putem constata cu ușurință din comportamentul lor în perioada de tranziție pe care o străbatem. Modul de a recepta ideile noi, atitudinile față de modificările de orice natură în desfășurarea activităților, poziția pe care o adoptă când este vorba de restructurarea organizației ș.a. toate sunt semne care pun în evidență existența la persoanele în cauză a unor mecanisme de gândire conservatoare, inerțiale. În sociologia americană unde acest fenomen a fost studiat foarte serios, rezistența la schimbare este denumită „cultural lag” - întârziere culturală - (Horton, Paul B., Leslie, Gerald R., Larson, Richard F., Horton, Robert L., 1997, pp. 20-21), termen folosit să descrie tensiunea generată de schimbările culturale (credințe, norme, valori, comportamente etc.). Numai racordarea permanentă la noutățile culturii generale și profesionale asigură deschiderea necesară receptării înnoirilor în profesie și în viața socială.

Polarizarea percepției

Există o tendință obișnuită să identificăm calitățile persoanelor și mesajelor acestora în cuvinte care denotă extreme, de pildă: bun - rău; interesant - plictisitor; competent - incompetent etc. Cu alte cuvinte, avem de-a face cu înțelegeri luminoase sau întunecate care ignoră paleta largă a griului atât de bogată în informații. Evident că este un fel de a judeca comod, facil care nu presupune efort intelectual și

care, evident, nu este productiv pentru comunicarea interumană fiind restrictiv în realizarea consensului ideatic ce asigură un dialog eficient.

Înainte de a preveni ce să nu facem, această lucrare este concepută pentru a oferi instrumente și idei pozitive ce dă posibilitatea să comunicăm și, în egală măsură, să îi învățăm pe alții cum să-și îmbunătățească această activitate esențială pentru orice individ indiferent de poziția lui socială. În caseta 6.1 sintetizăm regulile care ne feresc de filtre, distorsiuni, obstacole și alte capcane pe care le putem întâlni în paleta atât de diversă a interacțiunilor comunicaționale din cadrul organizației, precum și în multe alte activități sociale la care participăm.

Caseta 6.1

Reguli ale comunicării în organizații

- Ne asigurăm că într-adevăr este necesar să comunicăm.
- Identificăm precis scopul comunicării care va direcționa și clarifica eforturile.
- Analizăm auditoriul care recepționează deoarece una este să vorbim unui prieten și alta unui șef, partener de afaceri sau om politic.
- Adunăm datele necesare, ne documentăm asupra problemei pe care dorim să o transmitem.
- Listăm ideile principale și realizăm coerența lor logică.
- Folosim în scris sau discurs căile convingerii și credibilității (exemple, statistici, comparații etc.).
- Organizăm comunicarea (introducere, cuprins, încheiere).
- Utilizăm un model pentru problema pe care o abordăm scris sau oral (de pildă, topic, argumentării, cronologic, rezolvare de probleme).
- Concepem și edităm într-o limbă vie folosind diateza activă și un limbaj simplu și direct.
- Revedem materialul pentru a vedea gradul de acoperire a subiectului propus precum și „curgerea” logică a ideilor.
- Luptăm pentru realizarea feedback-ului.

Ședințe, întruniri, conferințe

Ședințe de informare

Pentru că am discutat despre comunicarea organizațională, în mod firesc trebuie să abordăm, cel puțin pe scurt, problemele de comunicare pe care le ridică desfășurarea ședințelor, întrunirilor și conferințelor care au loc în mod frecvent în organizație. Indiferent de mărimea unei organizații, de complexitatea și amploarea ierarhiei ei, în toate se desfășoară ședințe de informare, ședințe de coordonare, conferințe și

alte forme de acest fel.

Briefingurile sau rapoartele de informare pentru a fi eficiente presupun un raport informativ bun care trebuie să cuprindă o introducere scurtă ce indică subiectul, cuprinsul care furnizează faptele clar și obiectiv și, în încheiere, un scurt sumar al problemei prezentate. Acest tip de raport ia în considerare numai faptele; nu face recomandări. Însă se impune să avem un fond de informație disponibil pentru a da răspuns la eventualele întrebări, care de cele mai multe ori apar. Dacă nu putem răspunde la o întrebare, se recomandă să nu ne hazardăm să dăm un răspuns deoarece se poate întoarce împotriva noastră. Recunoaștem că nu știm răspunsul și ne oferim să îl dăm mai târziu după ce ne documentăm.

Problema centrală a oricărui raport de informare care se dorește a avea impact asupra audienței o reprezintă *puterea de convingere*. Este vorba de prezentarea materialelor care vor să convingă, să impună un anumit punct de vedere sau o anumită decizie. Să dezvoltăm puțin noțiunea de putere de convingere și, mai ales, să prezentăm factorii care concură la realizarea ei. Puterea de convingere (persuasiune) reprezintă un proces sofisticat și complex, care implică multe variabile, iar o parte din acestea sunt necontrolabile. Să vedem acei factori pe care îi putem controla și pe care îi putem pune să lucreze în folosul nostru.

Credibilitatea

Cel mai important „ingredient” al persuasiunii este „aura” cu care se înconjoară cel ce dorește să convingă. Aceasta este de fapt o compoziție fluidă de personalitate, prestanță, cunoaștere a subiectului, sensibilitate, integritate, organizare, pregătire, modalități de abordare și încă multe altele. Remarcăm cuvântul „fluidă”. Ne putem câștiga sau pierde credibilitatea în orice moment pentru nerealizarea unei astfel de condiții majore a comunicării.

Locul

Care este cel mai bun loc pentru a ne pune în valoare puterea de convingere? Să ne străduim să găsim spațiul social care ne pune în avantaj. Studiile în domeniul comunicării au demonstrează că este mult mai greu oamenilor să spună „nu” în biroul șefului decât într-un mediu „neutru”. Deci folosim avantajul „terenului propriu”, invităm auditoriul să vină pe terenul nostru de joc, în special dacă ne așteptăm la o dispută. Ne vom simți mai în largul nostru, iar ei vor fi puțin stânjeniți din punct de vedere psihologic. De asemenea, să ținem minte că s-ar putea să fim influențați atunci când ne aflăm în biroul șefului și, în cunoștință de cauză de influența acestei situații, să acționăm în consecință.

Timpul

Dacă dorim un auditoriu receptiv, îl convocăm dimineața. Dacă dorim un auditoriu nerăbdător, nervos, îl convocăm înainte de masa de prânz. Dacă îl dorim agreabil,

ține ședința imediat după pauza de masă, iar dacă chiar dorim să fie apatici, îi convocăm după-amiază. Dacă dorim să obținem neapărat ceva, încercăm la terminarea programului. Adversarul poate renunța și să ne dea dreptate cu gândul de a prinde mașina (troleul, metroul etc.) de la o anumită oră. Să avem însă grijă că toate aceste posibile situații sunt doar tendințe generale ale comportamentului. Nu trebuie să contăm pe comportamentul uman care este de multe uneori atât de imprevizibil.

Organizarea

Sugerăm patru modalități de organizare a raportului sau a oricărui mesaj care asigură un grad de convingere acceptabil al audienței.

1. *Modelul motivațional* – constă în folosire simplă a exemplelor în sprijinul sau în apărarea unui punct de vedere sau a unei idei. Se mai numește „modelul inductiv”.
2. *Modelul „general-specific”* – reprezintă procesul de generalizare pornind de la o experiență în scopul implementării unei anume acțiuni într-o altă situație. De pildă, obținem acordul asupra unui punct de vedere general: „pregătirea personalului auxiliar are ca rezultat îmbunătățirea serviciilor”, apoi trecem la ceea ce este specific: „Va trebui să realizăm un sistem riguros de pregătire și verificare a mecanicilor de întreținere”. Ideea este ca să fim siguri că arătăm relația logică dintre general și particular.
3. *Modelul „problemă-soluție”* – presupune că fiecare soluție posibilă este evaluată în funcție de capacitatea de rezolvare eficientă a situației date, după care vorbitorul concluzionează prin identificarea celei mai bune soluții.
4. *Modelul psihologic* – se aplică atunci când conducem ascultătorul de-a lungul unui drum psihologic. Vom trece prin cinci etape: atenție, nevoie, satisfacție, proiectare și acțiune. De pildă, pentru a convinge un factor de decizie să susțină un program de informatizare a evidenței materialelor, putem atrage atenția asupra numărului extrem de mare de activități ce se fac cu ajutorul computerelor. Apoi vom pune accentul pe nevoia de susținere a programului arătând modalitatea greoaie de realizare a evidenței de până acum. În etapa satisfacției putem da exemplu altor servicii (să zicem financiar) care realizează acest lucru deosebit de eficient. În etapa proiectivă putem schița un model minim de program de acțiune în acest sens (dotare, instruire), iar în etapa acțiunii putem propune, pornind de la reglementările în vigoare, ce să se facă pentru a implementa programul respectiv.

Urmând un asemenea demers, putem nutri speranța să convingem în cele mai multe din problemele pe care dorim să le rezolvăm.

„Secretele” pregătirii și desfășurării conferințelor și întrunirilor

Conferințele și întrunirile sunt esențiale pentru activitățile umane. Ne întâlnim cu

alții oameni să învățăm, să schimbăm informații, să luăm decizii dar și să ne bucurăm. Ne întâlnim în grupuri de dimensiuni variate, de la doi la mii de oameni.

Este axiomatic că oamenii țin conferințe și întruniri ca să comunice. Dacă căutăm cuvântul conferință în dicționar vom găsi o definiție care folosește expresii și termeni ca „expunere”, „dezbateră problemelor”, „convorbire”, „consfătuire” ori „întâlnire între mai mulți oameni”. Toate aceste note de conținut ale oricărei definiții presupune implicit două căi de comunicare.

Într-adevăr, sunt suficiente argumente care întemeiază ideea că o conferință sau întâlnire, ca să aibă succes, trebuie să aibă două căi de comunicare prin care se desfășoară. În ciuda acestui lucru, realitatea ne arată că cei care organizează și desfășoară conferințe văd procesul comunicațional doar ca un mod prin care oamenilor care participă li se împărtășesc o serie de informații sau experiențe. Angajarea dialogului cu astfel de ocazii este de multe ori întâmplătoare.

Corect este să vedem lucrurile din punctul de vedere al participanților, iar pentru al putea afla trebuie să răspundem la întrebarea: Ce „beneficii” obțin aceștia din participarea la întâlnire sau conferință? Unele avantaje sunt manifeste, după cum altele sunt latente.

- În mod obișnuit, oamenii așteaptă să învețe ceva și caută ca informația pe care o află sau experiența dobândită să fie plăcută, chiar distractivă.
- Oamenii vor să se bucure și, în această idee, remarcăm că asigurarea unui confort rezonabil (sau lipsa acestuia), prezentarea riguroasă dar și agreabilă pot influența satisfacția participanților.
- În plus, pentru oamenii care muncesc împreună în aceeași organizație, aceștia caută în asemenea ocazii recunoașterea și stimularea activității lor.

După aceste generalități, nu urmează decât să parcurgem pas cu pas „secretele” practicii organizării și desfășurării unei conferințe sau întruniri de succes.

Elaborăm agenda

- Concepem agendă care să includă toate problemele pe care vrem să le abordăm cât și aspectele organizatorice.
- Încurajăm participanții la întâlnire să trimită din timp problemele pe care doresc să le discute.
- Limităm problemele de pe agenda de lucru astfel ca să putem încheia întrunirea în două ore sau chiar mai repede; specificăm timpul afectat fiecărei probleme.
- Dacă este posibil, distribuim agenda cu cel puțin două zile înainte desfășurării întrunirii astfel ca oamenii să cunoască ce îi așteaptă; dacă nu există această posibilitate, înmănăm ordinea de zi pe măsură ce participanții sosesc.

Începem la timp

Dacă suntem cunoscuți ca persoană care începe întrunirile cu 15 minute mai târziu, oamenii vor sosi cu 15 minute mai târziu. Așa că să începem la timp. Dacă membri grupului știu că luăm în serios începerea la timp a întrunirilor, atunci și ei vor fi mai atenți cu prezența la ora precizată.

Trecem în revistă ordinea de zi

La începutul întrunirii revedem agenda propusă și precizăm când este stabilită încheierea discuțiilor. Dacă participanții au precizat agenda există mai multe șanse să parcurgem toate problemele prevăzute în ea.

Desfășurarea întrunirii

- Anunțăm problema pusă în discuție.
- Personal sau alt participant prezintă un raport scurt asupra ei.
- Distribuim, dacă este cazul, materialele necesare pentru dezbateră problema.
- Anunțăm timpul alocat dezbaterii ei.
- Invităm participanții la discuții. Dacă este nevoie să se voteze atunci facem acest lucru după scurgerea un timp rezonabil de discuții.
- Întrebăm „Dacă există propuneri”.
- Întrebăm „Dacă mai sunt discuții”.
- Supunem votului soluțiile problemei.
- Anunțăm rezultatul.
- Trecem la următoarea problemă.

Implicăm fiecare participant la dezbateră

- Orice grup are oameni care își spun opiniile în mod prompt și alții care au reținere să vorbească. Ca președinte de ședință avem nevoie să aflăm comentariile tuturor. Ne adresăm oamenilor care nu se oferă ușor să-și spună opiniile și îi întrebăm care este părerea lor.
- Abordăm cu tact oamenii care monopolizează discuțiile. În cele din urmă putem întrerupe pe cineva care are o intervenție prea lungă și rugăm pe altcineva să comenteze problema ce se discută.
- Una din probleme poate la un moment dat să ia mult timp și o soluție să nu pară a fi la îndemână. În acest caz, pur și simplu spunem că vrem să parcurgem toate problemele înscrise pe agenda întrunirii și vom reveni asupra celei care trenează; astfel dăm participanților șansa să se gândească asupra problemei. Putem eventual însărcina pe unul sau doi oameni să lucreze asupra ei și să revină cu un raport la următoarea întâlnire.

Stabilim planul întrunirii viitoare

Precizăm data, timpul și locul întrunirii următoare. Mulțumim tuturor pentru participare, dar avem grijă să acordăm o atenție specială celor care au prezentat rapoarte sau au făcut eforturi suplimentare pentru reușita întrunirii.

Capitolul 7

Comunicarea de masă

Conceptul de *comunicare* apare, în sociologie și psihologie, în două sensuri. Se vorbește mai întâi de comunicarea care ia forma relației interpersonale directe, care se înscrie de cele mai multe ori într-un grup definit, iar membri se află în contact direct, conexiunea inversă putând să funcționeze continuu. Despre acest prim sens al termenului de comunicare am discutat până acum. În al doilea rând se vorbește de *comunicare de masă*, când informația este produsă de o singură sursă și este susceptibilă de a fi transmisă unui public oricât de mare prin radio, televiziune, presă, proiecție cinematografică etc. În cazul acesta lipsește „feedback-ul” imediat al mesajului, iar persoanele care-l receptează constituie de cele mai multe ori o masă practic dispersată, fără să constituie propriu-zis un grup social. Acest capitol își propune să limpezească acest al doilea sens al comunicării.

Ce înțelegem prin comunicarea de masă?

Constatăm cu ușurință că munca și petrecerea timpului liber s-au schimbat cu rapiditate într-o perioadă scurtă de timp. Pe lângă alți factori, sistemele de producere a comunicării de masă sunt răspunzătoare în mare parte de această schimbare. Ele au devenit din ce în ce mai accesibile populației. Rețelele de radio și televiziune, serviciul poștal, Internetul, toate sunt sisteme de masă pentru că operează la scară mare și transportă mesajele pe un spațiu extrem de întins. Prin produsele acestor sisteme care se ridică la mii și mii de copii de reviste și ziare sau milioane de copii înregistrate de casete audio și video, putem vorbi de producție de masă. Audiența acestor produse se numără la cifre de mii și milioane de oameni. Ea poate să se compună din oameni care au foarte multe lucruri în comun sau prea puține, dar și într-un caz și în altul, ei urmăresc același program. De pildă, transmisia unei finale a campionatului mondial de fotbal sau unui mare concert cu participarea multor vedete internaționale. Numărul oamenilor care formează audiența capătă o semnificație deosebită în orice analiză și explicație a procesului de comunicare de masă. El influențează atât cum și de ce comunicarea are loc cât și faptul că, de multe ori, comunicare se desfășură la scară mare, foarte repede și în cantități mari.

O importanță deosebită are faptul că producția de masă a mesajelor informaționale reprezintă *repetiția de masă* a acestor produse. În afara faptului că mesajele se repetă mai există și problema *pătrunderii* lor.

Prin mijloacele media se spun cam același lucruri, aproximativ în același fel și foarte des.

Mesajele radio intră direct în casele noastre, în mașini precum și în cele mai izolate locuri din natură unde încercăm să ne refugiem de agitația lumii cotidiene. Pliantele, broșurile, scrisorile și ziarele de multe ori ne inundă casa. Dar odată cu ele ajung la noi credințe și idei pe care le transportă. Devine clar că trebuie să fim foarte atenți la mesajele pe care le conțin, cine le emite și care sunt posibilele lor efecte. La scara lor de operare, mesajele devin influențe asupra unor aspecte pe care cu toții le considerăm importante: relațiile cu ceilalți oameni, ce credem, modul în care înțelegem lumea etc. Acest lucru face din comunicarea de masă o parte a lumii noastre.

Folosim mijloacele diverse ale comunicării de masă pentru a ne extinde capacitate umană de a comunica. De fapt, tipul de societate în care trăim este tocmai rezultatul acestei extensii. Datorită ei oamenii pot păstra legătura unii cu alții în număr mare și pe distanțe imense. De asemenea, putem afla ce se întâmplă în lume aproape instantaneu, fapt ce susține mult citata expresie „sat global” a lui McLuhan. Telefonul ne permite să extindem vocea umană peste continente. Paginile revistelor și ziarelor stochează cuvintele cu mai mare acuratețe decât memoria umană. Imaginile televiziunii străbat distanțe enorme și sunt transmise la milioane de oameni. Computerele au extins capacitatea noastră de a gândi și a lua decizii. Toate aceste activități pe care aici doar le-am amintit, fac parte acum din comportamentul comunicațional.

În societatea în care trăim, activitățile de muncă și cele sociale depind, într-o măsură mai mare sau mai mică, de sistemele de comunicare de masă. Putem spune că cei care nu au telefon, televizor sau computer sunt dezavantajați social; ei nu sunt în legătură cu societatea ca întreg. Această afirmație aduce în discuție ce anume gândim despre sănătatea societății noastre în lumea comunicării de masă pe care omenirea a creat-o.

Așa cum am mai spus, astăzi sistemele de comunicare de masă au devenit din ce în ce mai disponibile pentru oameni din ce în ce mai mulți. Le folosim și ne bucurăm de ele. Dar însă, ca indivizi, nu avem prea mult control asupra lor. Cel mult putem muta de pe un canal de televiziune pe altul sau să oprim radioul dacă emisiunea nu ne este pe plac.

Problema ridicată de comunicarea de masă este cine are dreptul să spună și ce, cine controlează sistemul și cine are acces la sistem.

Organizațiile media sunt birocratice și, în afara societăților în care toate mijloacele de comunicare în masă sunt controlate de stat, ele sunt de natură corporatistă. Așa cum Consiliul Național al Audiovizualului din România reglementează produsele media, la fel se întâmplă pretutindeni în lume, numai că limitele variază de la țară la țară. În acest sens, Vasile-Sebastian Dîncu (1996, p. 243), subliniază că

prin comunicarea de masă este desemnat nu doar un ansamblu de mijloace sau tehnici, ci un proces social deosebit de complex, proces instituționalizat, organizat și reglementat social.

Datorită însă dezvoltării noilor tehnologii, se vorbește de „o nouă eră a corporațiilor media globale” (Oxford. Dicționar de sociologie, 2003, p. 553). Deschiderea piețelor media a facilitat apariția organizațiilor media globale precum Time Waren, Sony și News Corporation, preocupate să desprindă piețele audio–video de spațiul culturii naționale.

Trebuie să precizăm că termenul comunicare de masă nu este sinonim cu cel de mass-media care, din punct de vedere etimologic, este compus din latinescul **media** (mijloace) și cuvântul englez **mass** (masă), indicând clar că este vorba de mijloace de comunicare prin care se transmit mesaje la un public numeros și nediferențiat. În acest sens, mass–media are două caracteristici importante: în primul rând, foarte puțini oameni pot comunica cu un număr mare de oameni și, în al doilea rând, publicul nu are mijloace efective de a răspunde. Cu alte cuvinte, comunicarea de masă este un proces cu sens unic, care are putere și influență. Este clar că avem de-a face cu o putere încă neegalată în istoria umanității iar influența și efectele acestei puteri nu pot fi cuantificate cu ușurință.

Putem conchide că ne aflăm într-adevăr într-o societate a comunicării de masă. Acest lucru înseamnă că folosim variate tipuri și mijloace de comunicare în moduri din cele mai diferite pentru conducerea activităților de muncă, în afaceri sau în timpul liber. De asemenea, folosirea canalelor media a devenit un lucru obișnuit pentru marea majoritate a membrilor societății. Toate acestea au contribuit semnificativ la schimbarea naturii societății, proces care este în plină desfășurare. Totodată comunicarea de masă a devenit una din căile importante prin care noi vedem și înțelegem această lume.

Modele ale comunicării de masă

Modelele prezentate la începutul lucrării noastre au încercat să explice procesul comunicării într-un mod general. Așa cum am precizat, cercetătorii din domeniu au recunoscut că este nevoie de modele specifice pentru a putea aborda, de pildă, comunicarea de masă. Sunt multe modele, dar ne rezumăm a prezenta sumar doar două care credem că oferă o mai bună înțelegere a procesului comunicării de masă.

Pornind de la un punct de vedere social și psihologic, cercetătorul german în comunicare Gerhard Maletzke a elaborat în 1963 „Schema des Feldes der Massenkommunikation” (Schema domeniului comunicării de masă) care reprezintă un efort de a sintetiza cercetările făcute în acel timp. Modelul lui Maletzke și-a dovedit utilitatea ca structură funcțională în comprehensiva lucrare *Psychologie der Massenkommunikation* (Psihologia comunicării de masă) în care fiecare factor este descris și analizat în relațiile cu ceilalți factorii. Dat fiind faptul că schema este extrem de elaborată și depășește nevoile demersului nostru, ne rezumăm doar să listăm factorii pe care modelul lui Maletzke îi ia în considerare în legătură cu termenii majori comunicator (emițător, sursă) și receptor (primitor).

Comunicator	Receptor
Imaginea de sine Structura personalității Mediul social Organizația Presiunile și constrângerile cauzate de caracterul publicului Selectarea și structurarea conținutului mesajului Constrângerile care provin de la mesaj Imaginea despre receptor Constrângerile primite de la mediu Feedback-ul spontan al receptorului	Imaginea de sine Structura personalității Receptorul ca membru al audienței Mediul social Selecția conținutului din mediu Efectele conținutului mesajelor Presiunea sau constrângerea mediului Imaginea mediului Imaginea comunicatorului

Relaționarea celor doi termeni fundamentali cu mulțimea elementelor ce concurează la elaborarea modelului comunicării de masă, inclusiv canalele realizării feedback-ului, a produs ceea ce cineva a denumit, în glumă bineînțeles, harta Berlinului. Identificăm mulți factorii comuni pentru cei doi termeni, ceea ce înseamnă că pentru a avea succes mesajul comunicatorului trebuie să facă clic cu așteptările receptorului și, mai ales, cu capacitatea lui de a decodifica mesajul. Din acest motiv mijloacele comunicării de masă sunt atât de variate pentru că ele se adresează unei audiențe compatibile cu conținutul și forma mesajelor pe care le transmite. În acest sens, modelul lui Maletzke este unul dintre cele mai utilizate modele generale care ne ghidează prin etapele operaționalizării procesului comunicării în situația particulară a comunicării de masă.

Un al doilea model pe care îl prezentăm este cel al curgerii informației în două trepte a lui Elihu Katz și Paul Lazarsfeld. Modelul sugerează următoarele aspecte semnificative transmiterii informației prin comunicarea de masă:

- mesajele mass-media ajung în mod indirect la publicul larg, adică ele sunt mediate prin influența relațiilor interumane;
- cunoștințele și diseminarea conținutului media adesea sunt transformate în influență personală;
- comunicarea de masă poate fi tratată în conexiune cu sistemele de comunicare interpersonală.

Potrivit acestui model, *liderul de opinie* va funcționa adesea ca interpret și mediator între media și individ. Informația mediată va fi răspândită în rețeaua interpersonală din jurul liderului. Există argumente că de fapt sunt mai mult de două trepte în acest proces și de aceea a fost propus un model de transmitere (curgere) a informației cu etape multiple.

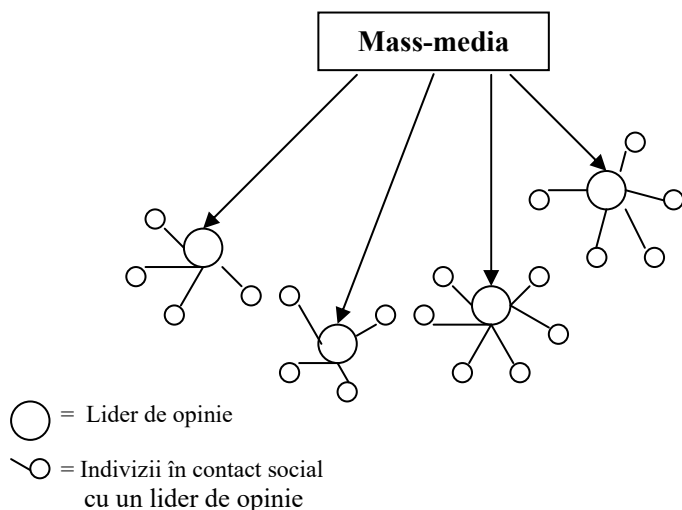


Figura 7.1 - Modelul transmiterii informației în două trepte

Dintre toate modelele, cel al transmiterii informației în două trepte este cel mai des folosit în domenii din cele mai diverse, așa cum sunt campaniile electorale sau lansarea produselor noi pe piață.

Mass-media

Media, în limbajul academic al comunicării, desemnează canalele de transmiterea a mesajelor. Mass-media reprezintă avantajul de instrumente prin care are loc comunicarea în societățile moderne.

Cele patru categorii majore ale mass-media includ media scrisă (ziarele, revistele, cărțile); înregistrările (casetele audio și video, videodiscurile, etc.); filmele și rețelele de radio–televiziune. Toate formele mass-media au câteva caracteristici comune.

- Ele, de obicei, angajează comunicatori de profesie (editori și redactori la ziare, reviste sau firme de publicitate, producători de programe la radio și televiziune) care aleg ce anume audiența va vedea, auzi sau citi.
- Toate formele mass-media folosesc tehnologii costisitoare, de aceea au nevoie de ingineri și tehnicieni specializați ca să opereze cu ele; din acest motiv comunicarea prin media nu este disponibilă în mod liber pentru uzul privat al indivizilor.
- Comunicările prin mass-media sunt produse de masă și sunt diseminate cu rapiditate. Radioul și televiziunea pot transmite știrile cele mai noi concomitent cu desfășurarea evenimentelor. De pildă, cei mai mulți dintre americani au cunoscut știrea asasinării președintelui John F. Kennedy în 1963

după 35 de minute, spre deosebire de 1865 când a trebuit să treacă 8 luni pentru ca opinia publică americană să afle de asasinarea președintelui Abraham Lincoln.

- Comunicările prin mass-media se desfășoară în principal într-un singur sens (one-way); membrii audienței sunt rareori capabili să folosească media ca să trimită mesaje proprii, iar feedback-ul audienței este indirect, rar și întârziat. Comunicatorii sunt în mod fizic separați de audiență iar indivizii și grupurile care formează această audiență sunt separați unul de altul.
- Membri audienței selectează și interpretează mesajele influențați de conținutul mesajelor recepționate. Această caracteristică – *capacitatea de influență* – face din mass-media un subiect intens de studiu, critică și dezbateră.

Ca să înțelegem mai bine locul și rolul mass-media în viața socială, facem o scurtă incursiune în istoria mijloacelor de comunicare și apoi abordăm câteva dimensiuni caracteristice ce disting mass-media ca fenomen social semnificativ în lumea contemporană.

Istoria

În 1830, invenția tipăririi ziarului cu ajutorul energiei produse de abur, marchează începutul erei mass-media. Primele ziare de circulație în masă au fost publicate în 1833. La sfârșitul secolului al 19-lea, odată cu progresul tehnologic, ziarele s-au dezvoltat și au luat forma pe care o cunoaștem azi. În 1850 s-au produs primele cărți broșate. Revistele de largă circulație au început să apară din 1860.

De-a lungul secolului al 19-lea s-au introdus două noi tehnologii de comunicare. Fotografia - primul mijloc de captare și recreare a realității vizuale prin procese chimice și mecanice - a fost inventată în anii 1820, pentru ca, în 1880, să fie perfecționată o metodă de reproducere a fotografiilor în presa scrisă. Mai mult, fotografia a dus la dezvoltarea unui nou mijloc de comunicare de masă, filmul. Telegraful, introdus în 1844, a fost prima tehnologie de telecomunicație. A revoluționat culegerea știrilor și a dat naștere altor mijloace importante: telefonul în 1876, telegraful fără fir în 1897, radioul în 1906 și televiziunea în anii 1920.

Presa scrisă a fost mijlocul de comunicație dominant între anii 1830-1920. Filmele mute au devenit o formă populară de divertisment la începutul secolului al 20-lea, atingând apogeul de public în anii 1930-1940. Fonograful, inventat în 1877, a devenit un mijloc muzical atractiv începând cu 1920. Primul post de radio a emis în eter în 1920 iar rețelele de radio s-au înființat câțiva ani mai târziu. Radioul, împreună cu filmul, au devenit mijloace de divertisment și de informare foarte importante, atingând punctul maxim de influență în anii 1930 și 1940.

Imediat după 1950 televiziunea s-a impus ca mijlocul de comunicare dominant în SUA și statele Europei occidentale, iar ceva mai târziu, în cele mai multe țări ale lumii. Dar dezvoltarea televiziunii a avut efecte nefavorabile asupra celorlalte mijloace de comunicare în masă. Radioul a fost forțat să producă programe mai specializate pentru un public mai restrâns, cu interese particulare. Ziarele de circulație

începuseră deja să decadă în deceniul al 3-lea din secolul 20 când radioul a devenit un mijloc de informare major, iar după succesul televiziunii din al 5-lea deceniu al aceluiași secol, numărul cotidienele a început să se reducă simțitor. În mod similar, a scăzut interesul pentru filme și multe reviste de interes general au dispărut. A prosperat doar industria înregistrărilor, deoarece posturile de radio s-au profilat în programele lor mai mult pe muzică înregistrată. Datorită tehnicii relativ ieftine și de bună calitate pentru reproducerea sunetelor și ca urmare a succesului muzicii rock la publicul tânăr, a crescut importanța înregistrărilor în spațiul media de masă.

Mass-media azi

Noile tehnologii au continuat să transforme mass-media. Începând cu anii '60 ai secolului trecut, satelitul de comunicații face o realitate din comunicarea globală instantanee. În timpul anilor '80 ai aceluiași secol, cablul TV a devenit o alternativă plină de succes în transmisiile televizate; tot atunci au apărut primele videorecordere și casete de înregistrate. Discul compact și discul laser, de asemenea, și-au făcut debutul după 1980. Revoluția comunicațiilor, care a început în secolul al 19-lea, nu arată în prezent semne de decădere deoarece au continuat să apară tehnologii noi, precum fibrele optice și televiziunea digitală de înaltă fidelitate.

Acolo unde cuvântul tipărit domina comunicațiile de masă, forma majoră contemporană este imaginea vizuală așa cum apare la televizor, în filme și fotografii. (Unii oameni de știință consideră că specificitatea imaginii, a vizualului este responsabilă pentru diminuarea standardului cultural al populației din unele țări.) Multe tehnologii mecanice mai vechi au fost înlocuite de altele electronice; pentru producerea filmelor se folosește grafică computerizată, iar tehnicile de înregistrare digitală pot face ca discurile înregistrate acustic în stilul vechi să pară desuete; presa scrisă se bazează acum pe mașini de cules literele electronic și pe cuvântul procesat; versiunile electronice ale unei părți din presa scrisă sunt disponibile prin intermediul bazei de date a computerului și a compact discurilor. Astfel dispar distincțiile dintre tipurile de mass-media deoarece noile tehnologii unesc tipărirea cu forme electronice și telefonice noi.

Informație și divertisment

Așa cum am spus, mass-media reprezintă cel mai eficient mod de difuzare a informației unui număr mare de oameni și într-un timp scurt. Este posibil, după cum afirmă experții, ca mass-media să inunde oamenii cu mai multe informații decât pot procesa în mod efectiv și să îi facă să se simtă nervoși și incapabili. Însă, informația adesea ia forma divertismentului care atrage cel mai mare public și care este, de aceea, cel mai profitabil. Dar în încercarea de a face cât mai multe mesaje atractive, mass-media poate minimaliza unele subiecte serioase. Religia și politica par să se fi diminuat calitativ prin expunerea lor la televizor.

Toate formele de informație și divertisment contribuie la învățarea socială, procesul prin care oamenii ajung să cunoască societatea și regulile ei și prin care asi-

milează valori, credințe și atitudini. Unii cercetători din domeniul comunicațiilor cred că mass-media modelează opinia oamenilor despre lume, în special în zone în care au mai puțină experiență directă. Psihologii sugerează că mass-media oferă modele care sunt imitate de anumiți oameni. Violența în mass-media reprezintă o zonă de interes deosebit, dar și alte zone de comportament sau de atitudine pot fi de asemenea afectate: comportamentul sexual, de pildă, ideile despre minoritățile etnice, noțiunile de masculinitate și feminitate.

Știri și politică

Deoarece mass-media, în special televiziunea, reprezintă de multe ori singura sursă de știri pentru majoritatea indivizilor, prezența informațiilor politice sau sociale în mass-media poate avea efecte profunde. *Dominanța programelor și buletinelor de știri pot oferi mass-mediei puterea de a organiza agende politice și capacitatea de a decide care subiecte să fi în centrul dezbatelor publice.* Incapacitatea publicului de a verifica buletinele de știri îi poate determina pe oameni să devină vulnerabili la propagandă. Nu există prea multe dubii că televiziunea, împreună cu alte forme de comunicare în masă, a schimbat centrul campaniilor politice de la esență la imaginea aparentă și personalitatea candidaților. Mass-media permite candidaților să comunice direct cu toți cei care votează, iar politicienii care au abilitatea de a proiecta o imagine pozitivă prin canalele televiziunii au un avantaj imens. În acest sens, exemplul clasic din SUA îl constituie prestațiile televizate ale lui Ronald Reagan în campaniile pentru alegerile prezidențiale din 1980 și 1984. Credem că același lucru este valabil și pentru Traian Băsescu a cărei apariție televizată în campania electorală din 2004 a influențat în bună măsură electoratul să îi acorde votul pentru a deveni președinte al României.

Publicitatea și impactul ei social

Majoritatea editurilor de ziare și reviste, cât și posturile de radio și televiziune își obțin profiturile din vânzarea spațiului sau timpului de emisie celor care doresc să-și facă publicitate. Publicitatea are o contribuție importantă în conținutul mass-mediei și în același timp o susține material. Ea reprezintă o adevărată dependență care poate forța mass-media să se concentreze asupra atragerii unui public mai numeros decât să producă programe, cărți sau reviste de calitate mai bună. De asemenea, publicitatea poate influența conținutul mass-mediei; o revistă care face publicitate unei mărci de țigări nu va fi prea încântată să publice un articol despre pericolele fumatului.

De fapt, azi vorbim de o industrie a publicității care, în esență, este o triadă constituită din beneficiarii publicității, mass-media și agențiile de publicitate, care creează și plasează reclamele pentru vânzarea cu amănuntul sau angro. Statele Unite cheltuiesc mai mult pentru publicitate decât orice altă națiune din lume, sumele trec cu mult peste 1000 miliarde de dolari. Japonia, Marea Britanie, Germania și Brazilia au de asemenea industrii de publicitate mari. În țările cu economii emer-

gente, printre care și România, se investesc în publicitate sume foarte mari dacă ne raportăm la potențialul economic al acestor țări.

O revistă, un program de televiziune sau orice alt formă media de publicitate este evaluată de beneficiar în funcție de *oportunitatea expunerii* - numărul oamenilor care pot vedea reclama și de *oportunitatea mesajului* - modul în care mijlocul respectiv permite reclamei să comunice eficient mesajul publicitar. În privința spațiului de difuzare, agenții de publicitate vorbesc de *atingere* - numărul de oameni care văd reclama cel puțin o dată și *frecvență* - numărul mediu de câte ori ea ajunge la fiecare persoană vizată. Impactul total al unei reclame este indicat de *numărul de impresii* - frecvența de receptare a mesajului. Un aspect al difuzării îl reprezintă *costul la o mie de impresii*, iar altul este *atingerea țintei* - numărul de oameni dintr-un public specific care au văzut reclama. Adesea agențiile de publicitate doresc ca ținte grupuri sociale distincte, așa cum sunt femeile, adolescenți sau locuitori unui oraș.

Mass-media variază în toate aceste caracteristici. Televiziunea oferă spațiu de difuzare mare și costul la mie de impresii scăzut, dar nu este eficientă pentru ținte specifice. Ziarele au un spațiu de difuzare mult mai mic dar ating un procentaj mult mai mare pe ariile pe care le acoperă; ele sunt excelente pentru țintele geografice. Radioul este bun pentru ținte geografice, de vârstă și interese de grup și, evident, costul la o mie de impresii este scăzut. Revistele au o arie de difuzare mai mică decât televiziunea dar sunt mult mai selective în ceea ce privește interesele publicului. Poșta directă nu este ieftină dar este cea mai selectivă, pentru că agentul de publicitate folosește liste poștale ce conțin doar persoane din audiența selectată. Deoarece televiziunea oferă sunet, imagine și mișcare, ea asigură mesajului oportunitatea cea mai completă. Radioul, care nu oferă decât sunet, este mijlocul cel mai limitat. Poșta directă poate oferi mesaje lungi, dar poate fi aruncată fără a fi examinată.

Scopul comun al publicității prin orice formă este de a influența alegerea consumatorului spre ceva anume. Marketingul poate determina care tipuri de consumatori sunt cei mai probabili să cumpere produsul și de asemenea poate testa caracteristicile, beneficiile, imaginile și alte apeluri la care pot răspunde consumatorii. Publicitatea va asocia produsul cu aceste apeluri.

Există anumite constrângeri, chiar restricții în publicitate. Majoritatea statelor interzic reclame amăgitoare sau obscure. Dar criteriul după care se acționează este dacă prejudiciază într-un fel consumatorul și nu dacă reclama este falsă din punct de vedere tehnic. Câteva afirmații adevărate pot decepționa prin omiterea unor fapte importante. De exemplu, „Această mâncare pentru pisici conține mai mult fosfor” poate fi o afirmație adevărată, dar pisicile nu au nevoie de fosfor. Pe de altă parte, câteva afirmații false pot fi inofensive pentru că sunt pur și simplu false și acest lucru se vede clar: „În automobilul ... simți că zbori”. În multe țări, agențiile de publicitate sunt supravegheate de către un departament instituționalizat, dar și de mass-media însăși care adesea refuză reclamele pe care le consideră nepotrivite pentru contextul lor editorial sau politica de programe.

Există o adevărată dezbatere asupra efectelor economice ale publicității. Criticii

afirmă că publicitatea consumă banii consumatorului; agenții de publicitate susțin că ea salvează banii consumatorului. Cu toate acestea, o mare parte din publicitatea de azi, consumă banii pentru că competitorii își anulează unul altuia eforturile. Dacă două companii produc băuturi similare, ele cheltuiesc sume enorme pentru a-și mări piața de desfacere și totuși nici unul nu câștigă, iar banii s-au cheltuit fără nici un beneficiu, nici al companiilor, nici al producătorului. Dacă nici o companie nu a putut evita această risipă, la fel nici o companie nu se va opri dacă adversarul continuă, de teamă să nu-și piardă piața de desfacere. Astfel banii se cheltuiesc, iar costurile suplimentare vor trece la consumatori. Nici consumatorii nu obțin nici un beneficiu informațional, pentru că produsul este familiar, stabilizat, iar informația direcționată de către publicitate crește doar distincțiile artificiale bazate pe imagini.

Chiar când publicitatea reduce costurile de piață, producătorii pot să nu treacă resursele consumatorilor, ci de fapt să ridice prețurile când distincțiile artificiale produse de publicitate conving consumatorul să plătească mai mult. Astfel o piață de masă poate fi creată pentru o categorie de produse, dar dacă publicitatea atrage majoritatea pieței spre un singur produs, rezultatul poate fi, în mod simultan, costuri mai mici pentru producător și prețuri mai mari pentru consumator.

Publicitatea a fost acuzată că a ruinat totul, începând cu mediul comunicării și până la limbă. De asemenea, se afirmă că ea îi face pe oameni să cumpere produse de care nu au nevoie sau pe care nu le doresc. În acest mod, ea încurajează oamenii să privească cumpărăturile și consumarea produselor ca fiind activitățile vieții lor și să creeze imagini false ca de pildă, iluzionarea cetățenilor obișnuiți că sunt tineri, atractivi, bogați și liberi. Putem remarca și frecvențele critici despre imaginile stereotipe ale femeilor din reclamele care se prezintă pe toate canalele de comunicare.

În apărare, agenții publicitari argumentează că consumatorii sunt în stare să hoțărăscă singuri și că nu vor cumpăra lucruri de care nu au nevoie. Publicul, pretind ei, este foarte tolerant la persuasiunea de masă și în general nu a ridicat obiecții serioase la conținutul reclamelor.

Poate cel mai controversat dintre efectele publicității se află în politică, unde campaniile media sunt cât se poate de obișnuite. Spre deosebire de produsele de vânzare aflate în competiție, candidații politici nu sunt de obicei asemănători; campaniile lor publicitare ascund diferențe importante în spatele zâmbetelor și sloganurilor electorale. Afirmările politice nu sunt supuse unei reguli precum afirmațiile despre un produs. Nici o lege nu interzice nici măcar cele mai mari minciuni politice. Din cele trei tipuri de publicitate politică - prin televiziune, ziare și poștă directă - televiziunea este bineînțeles cea mai costisitoare și, după majoritatea experților în campanii politice, cea mai eficientă. Factorii care afectează decizia votanților, cu toate acestea, pot trece dincolo de imagini și sloganuri astfel că, în cele din urmă, reclamele de televiziune puternice nu garantează voturile.

Impactul social al televiziunii – studiu de caz

Cea mai mare parte din ceea ce „știm” reprezintă în realitate cunoștințe la mână a doua, informații și abordări pe care le obținem de la alții. Mai mult, felul în care ajungem să știm ceva este preluat în termenii simbolurilor, iar înțelesul lor este de-

terminat de forma în care simbolurile sunt împărtășite social. Datorită inovațiilor tehnologice, astfel ca inventarea televiziunii și computerelor, aceste forme simbolice sunt fundamental modificate. Pentru acest motiv Marshall McLuhan susține că „mijlocul de comunicare este mesajul” (1962); ce este important nu este, de exemplu, ce oamenii vizionează, ci mai mult faptul că ei privesc la televizor. McLuhan reușește să răstoarne dintr-o lovitură modul în care era privit până atunci efectul tehnicilor de difuzare și comunicare. Ceea ce are importanță nu mai este conținutul mesajului, ci modul în care el este transmis și, mai mult decât atât, mijloacele de comunicare folosite pentru a-l transmite. Dată dependența simbolică a acestor mijloace, a rezultat schimbări atât în sistemele sociale cât și în sistemul sinelui.

La mai mult de o jumătate de secol după pătrunderea televiziunii în casele oamenilor, mijlocul (mediul) rămâne țapul ispășitor al multor boli sociale și culturale din societățile moderne. De pildă, reportaje cu subiectele violente sau filme polițiste cu priză mare la public, par să fie răspunzătoare pentru creșterea ratei criminalității și a delicvenței juvenile. Se merge chiar mai departe și se afirmă că într-o anumită măsură chiar judecata și caracterul oamenilor au fost schimbate de televiziune. De peste 20 de ani potența mediului televiziunii de a afecta atât identitatea individului cât și structura socială în ansamblul ei, a atras energiile cercetătorilor în domeniu dar și a scriitorilor și jurnaliștilor în vogă. Aceștia au arătat că o serie de efectele posibile se pot atribui impactului televiziunii.

Fără îndoială, aspectul cel mai impresionant este dat de volumul de timp social absorbit de televiziune. În Franța, de pildă, în 1985 cercetările au ajuns la concluzia de-a dreptul șocantă că aproape același volum de ore este destinat muncii ca și televiziunii: aproximativ 39 de miliarde de ore. Față de această situație Nathalie Coste-Cerdan și Alain Le Diberder (1991, p. 150) - autorii unei lucrări de dimensiuni relativ reduse dar dense despre televiziune - se întreabă ușor retoric:

Să tragem de aici concluzia că dacă n-ar exista televiziunea, produsul industrial brut s-ar dubla?

Desigur că tot aceștia doi autori răspund în continuare:

Evident că nu, din multe motive dintre care majoritatea sunt prea evidente pentru a le enunța noi aici; dar desigur, comparația următoare dă de gândit: societatea franceză consacră 39 de miliarde de ore pentru a genera cei aproximativ 4500 miliarde de franci ai produsului său industrial brut. Și consacră tot atâta timp pentru a consuma produsul unei activități care nu „cântărește” decât 13 miliarde de franci.

Consecințe sociale generate de televiziune

Într-o încercare de sinteză a efectelor impactului televiziunii asupra oamenilor și societății*) surprindem trei domenii bine definite: cognitiv, afectiv și comportamental.

*) *** (2007) Case studies of various media. Television.
<http://www.trinity.edu/mKearl/commun.html>

Efecte cognitive

- Factor social responsabil pentru schimbarea personalității contemporane.
- Cauza majoră a descreșterii numărului de oameni care citesc ziare și reviste.
- Reprezintă cea mai mare distracție pentru cei care au o educație sub medie față de cei cu educație mai bună; primii fiind mai puțin apti să se repleze în cuvintele scrise.
- Forță puternică a schimbării sociale.
- Transformă într-un mod inadecvat energiile oamenilor de la participarea activă la cunoaștere pasivă.
- Restructurează credințele.
- Adâncește conflictul dintre generații.
- Mărește numărul cititorilor de ziare și reviste duminicale care au un pronunțat caracter de divertisment, în detrimentul publicațiilor cu nivel intelectual mai ridicat.
- Stânjenește dezvoltarea intelectuală și creativitatea.
- Produce „gânditori” de duzină care sunt rezultatul omogenității sociale a consumului de televiziune.
- Promovează egocentrismul adolescentin.
- Provoacă o supraîncărcare informațională.

Efecte afective

- Afectează timpul liber al femeilor casnice.
- Servește ca un mecanism de evadare; ușurează depășirea stresului social.
- Reprezintă o sursă atractivă a educației, distracției și dezvoltării culturale a copiilor.
- Anormalitățile vieții de zi cu zi devin informații obișnuite prin știrile televiziunii.
- Asigură oportunități pentru eliberare emoțională și relaxare.
- Comunică viața mai degrabă în termeni emoționali decât în termeni intelectuali.

Efecte comportamentale

- Efectele televiziunii în raport cu comportamentul:
 - produce efecte similare pentru toate clasele sociale, indiferent de locul de rezidență a oamenilor și durata vizionării;
 - efectul este mai mare asupra comportamentului adulților decât asupra comportamentului copiilor;
 - efectul este mai mare asupra oamenilor care prestează o muncă fizică decât asupra celor ce efectuează o muncă intelectuală;
 - are un efect mai mare asupra comportamentului celor care trăiesc în

suburbii decât asupra locuitorilor din zonele rezidențiale.

- Dovada cu privire la legătura dintre violența vizionată și agresiunea telespectatorului este adesea incertă, dar se bucură de un suport istoric crescând.
- Consolidază spiritul materialist.
- Contrar credințelor populare, televiziunea nu cauzează oamenilor în vârstă dezangajarea din problemele cotidiene ci, din contră, aceștia se mențin la curent cu problemele social-politice și economice prin vizionarea emisiunilor la televizor.
- Zdruncină viața de familie.

În anii '80, în Statele Unite s-a dezvoltat un curent de opinie care a acuzat mediul de comunicare al televiziunii că a distrus efectiv copilăria ca treaptă de dezvoltare. Zece ani mai târziu, un sondaj de opinie al institutului Gallup a descoperit că aproape 7 din 10 americani erau de părere că le-ar fi mult mai bine sau, cel puțin ar fi mai puțin afectați, dacă televiziunea ar dispărea din viețile lor.

Astfel de credințe sunt considerate de cercetătorii americani că sunt reminiscențe ale concluziilor cercetărilor din anii '30 ai secolului trecut, care au considerat tehnologia radio că centralizează, standardizează, masifică. Și astfel, în ultimi 40 de ani generația radio i-a informat pe tinerii din generația televiziunii că ei sunt subminați cognitiv de obiceiul de a viziona emisiunile de televiziune, prezentând simptome precum momente de atenție redusă, abilități lingvistice slăbite și imaginație erodată. Pe de altă parte, radioul a fost lăudat pentru abilitatea sa de a evoca imaginile și pentru creativitatea și priceperea de a prezenta evenimentele dramatice. De fapt, se spune că „anii de aur” ai televiziunii coincid cu prima eră a acesteia când era condusă de elita provenită de la radio. Însă unii se întreabă dacă în următorii 40 de ani generațiile televiziunii vor arăta similar cu generațiile, încă puțin conturate astăzi, a realității virtuale produse de computer.

Există o părere majoritară că pagina tipărită este unicul mijloc de comunicare intelectuală. Celelalte mijloace sunt suspectate în ceea ce privește capacitatea lor de a satisface nevoile de educație și sunt zugrăvite ca simplu divertisment față de care se arată un dispreț disimulat și se apreciază că creează telespectatori fără rațiune a căror stare emoțională este modelată de mijloacele de comunicare netipărite.

Dacă ne referim la țara noastră, oricine a remarcat că după 1990 televiziunea pur și simplu a explodat dar, din păcate, în afara măsurării gradului de audiență a posturilor de televiziune care, în principal, sunt puse în slujba intereselor comerciale, puține cercetări sau făcut pentru a surprinde mutațiile care sau produs în concepțiile, atitudinile și comportamentele membrilor societății românești ca urmare a proliferării mijlocului numărul unu al mass-mediei, televiziunea. Dar și numai prin simplă observație putem constata cum creșterea impresionantă a consumului de televiziune a produs omogenitatea socială în acest domeniu. Laitmotivul discuțiilor cotidiene sunt aceleași știri și evenimente vizionate pe canale de televiziune diferite; îmbrățișarea fără discernământ a opiniilor vehiculate în talk show-urile nocturne; refugiu în lumea telenovelelor care au inundat programele posturilor de

televiziune sunt doar câteva din trăsăturile comune ale consumatorului român de televiziune.

Capitolul 8

Analiza mesajelor comunicării

Analiza de conținut – tehnică de cercetare sistematică a mesajelor comunicării

Tehnica analizei de conținut modernă este utilizată în mod curent într-o arie largă de domenii – de la studii de piață și studii media și mergând până la literatura și retorică, etnografie și studii culturale, sociologie și știința politică, psihologie, istorie, educație etc. În plus, analiza de conținut este în relație strânsă cu socio– și psiholingvistica și joacă un rol hotărâtor în dezvoltarea inteligenței artificiale (Agabrian, 2006).

Într-o accepțiune foarte largă, tehnica analizei de conținut poate fi considerată un sistem de decodare a mesajelor. Dintr-o asemenea perspectivă, ea este practică de oricine ori de cât ori dorește să extragă informația pe care o conține un mesaj. În științele sociale, analiza de conținut este o tehnică de cercetare complet diferită de decodarea „normală” a mesajelor, indiferent cât de semnificative ar fi asemănările între activitatea zilnică de prelucrare a acestora și analiza lor sistematică. (Agabrian, 2006, p. 17). Fundamentând analiza de conținut H. D. Lasswell spune:

Analiza de conținut operează din perspectiva concepției că comportamentul verbal este o formă a comportamentului uman, curgerea simbolurilor este parte a curgerii evenimentelor și procesul comunicării este un aspect al procesului istoric. ... analiza de conținut este o tehnică care vizează descrierea, cu optimă obiectivitate, precizie și generalitate a ce se spune despre un subiect dat, într-un loc dat, la un timp dat (H. D. Lasswell și alții, 1952, p. 34).

Creșterea impresionantă a accesului la informația electronică care abordează virtual orice problemă de interes pentru societate și membrii ei a făcut ca *analiza de conținut, în mod particular analiza textului asistată de computer, să se transforme în modalitatea majoră prin care societatea se examinează pe ea însăși*. Locul și rolul dobândit de analiza de conținut în producerea de noi cunoștințe în domenii variate ne îndreptățește să afirmăm împreună cu Klaus Krippendorff (2004), că ea a devenit una dintre cele mai importante tehnici de cercetare în științele sociale. Sunt multe aplicații din sfera socioumanului în care tehnica analizei de conținut poate fi aplicată cu succes. În caseta 8.1 prezentăm pe cele mai semnificative pentru cercetarea empirică a comunicării.

Caseta 8.1

Folosirea analizei de conținut în studiul mesajelor comunicării

- Descoperirea pattern-urilor și relațiilor ascunse din bazele mari de date narrative generate de media, cu precădere texte.
- Identificarea trendurilor și înclinațiilor atitudinale subiective (bias, în engleză) din articolele jurnaliștilor.
- Surprinderea tonului ideologic^{*)} al editorialiștilor.
- Identificarea temelor ideologice din cuvântările liderilor politici sau a managerilor executivi.
- Analiza programelor partidelor politice.
- Analiza mesajelor publicitare.

Susținem că tehnica analizei de conținut se plasează astfel în poziția unică de metodologie centrată primordial pe analiza mesajului, mai ales sub forma sa scrisă. Textul înlocuiește ceea ce este studiat. El reprezintă baza interpretărilor și inferențelor ulterioare și a concluziilor derivate din ele. O asemenea abordare asigură suportul necesar pentru angajarea în procesul analitic atât a tehnicilor cantitative de ordin statistic cât și a tehnicilor calitative interpretative. În acest scop se folosește tehnica de analiza avansată numită *analiza statistică de conținut*, care implică combinarea dicționarilor de categorii pentru a grupa cuvintele, expresiile și sintagmele considerate atât categorii de conținut cât și categorii statistice, precum și mijloace de vizualizare adecvată a rezultatelor.

Procesul de aflare a înțelesului transformă textul în *date textuale structurate* care permit tipuri variate de analiză cum sunt: clasificarea, descoperirea asociațiilor, identificarea aspectelor neobișnuite, aflarea asemănărilor și deosebirilor etc. Pentru realizarea lor, analiza de conținut este asistată de computer care folosește programe software specializate.

Studiul ce urmează reprezintă doar o parte dintr-un proiect amplu de cercetare despre greva generală a profesorilor din noiembrie 2005, care și-a propus să identifice problemele majore din sistemul de învățământ, folosind ca date empirice articolele din media scrisă. Într-o asemenea abordare, *analiza de conținut se dovedește a fi instrumentul științific prin care o cantitate uriașă de informații provenită din câteva sute de articole de presă, a devenit o sursă importantă de identificare a problemelor cu care se confruntă sistemul de învățământ românesc.*

^{*)} O ideologie este un tip de teorie sau explicație a evenimentelor din lumea socială. Ea este o quasi-teorie căreia îi lipsește evaluarea critică cerută teoriei științifice. O trăsătură definitorie a ideologiilor este că au fixate asumții puternice, de nechestionat (adevăruri de la sine înțelese).

Greva generală a profesorilor din noiembrie 2005 și jocul politic

Mișcările sociale și media

Ideea principală care întemeiază teoretic cercetarea constă în *considerarea grevei generale a profesorilor din noiembrie 2005 drept o mișcare socială organizată cu impact semnificativ asupra societății românești*. Pe această bază susținem că ea a fost o *încercare deliberată să producă schimbarea unor probleme importante din sistemul de învățământ cu impact social major*. Pentru a atinge acest obiectiv, greva profesorilor trebuia să capteze opinia publică de partea ei. Ea a avut astfel de rezolvat o problemă distinctă și foarte importantă, *relația cu media*. Felul în care greva a fost percepută și relatată de media scrisă reprezintă calea magistrală a cercetării. Ea este susținută metodologic de alegerea tehnicii analizei de conținut care, trebuie să menționăm, este subutilizată în științele sociale din România, fapt ce ne-a determinat să introducem acest studiu în structura cărții.

Legătura dintre mișcările sociale și media se întemeiază pe o nevoie mutuală. Mișcările sociale au nevoie de publicitate și media are nevoie de material. Uneori amândouă nevoile pot să se întâlnească în mod satisfăcător. În acest schimb mutual, oricum, cea mai mare putere aparține mass-media. Ea poate influența succesul mișcării prin publicitatea care o oferă și prin relatări pozitive sau negative bine direcționate.

Ce anume media alege să publice nu numai că afectează succesul mișcării, dar de asemenea formează conducerea și înțelesul ei pentru marele public și pentru proprii aderenți – pe scurt, ceea ce este de fapt mișcarea socială (Rose, 1997).

Acoperirea media este un mecanism vital prin care organizațiile pot genera dezbaterea publică despre nemulțumirile și insatisfacțiile lor. Ce trebuie să facă ele să fie prezente în emisiunile de știri și în paginile ziarelor? Studiile empirice arată că patru factori sunt critici (Kielbowicz și Scherer, 1986):

1. *Evenimente vizibile, dramatice*. Ele sunt importante în mod special pentru televiziune. Blocarea drumurilor sau a spațiilor publice și demonstrațiile sunt știri mult mai interesante decât o conferință de presă și amândouă sunt mai apreciate de media decât un pamflet.
2. *Surse cu autoritate*. Jurnaliștii vor să câștige timp și credibilitate mergând direct la sursă. Aceasta înseamnă că ei tind să se bazeze pe actori sociali reputați care au recunoașterea publicului.
3. *Timpul când se produc evenimentele*. Știrile sunt publicate în mod regulat la anumite ore. Pentru ca știrile despre mișcarea socială să fie difuzate la ore de maximă audiență sau să apară în edițiile imediate ale ziarelor, liderii mișcării trebuie să planifice acțiunile ținând cont de aceste aspecte.
4. *Rețele de știri*. Mulți reporteri au o anumită rutină, un domeniu preferat al

știrilor pe care le acoperă. O invitație prealabilă adresată lor poate fi un reper după care jurnalistul își organizează agenda și, totodată, o șansă ridicată pentru ca evenimentul să fie relatat oportun.

În selecția tacticilor greviste, liderii mișcărilor sociale sunt conștienți de efectul lor asupra mass-media. Ei știu că obiectivul mijloacelor media este să influențeze opinia publică, modul în care oamenii percep și gândesc problemele sociale. Cercetarea a evidențiată că în dinamica grevei generale a profesorilor s-au manifestat, mai mult sau mai puțin, toate aspectele ce definesc relațiile dintre o mișcare socială și mass-media.

Designul cercetării

Scopul și întrebările cercetării

Mișcarea grevistă a cadrelor didactice din sistemul de învățământ românesc reprezintă fenomenul social pe care îl analizăm. Conținutul articolelor prin care presa a reflectat mișcarea socială reprezintă *materialul empiric* al analizei de conținut deoarece *presa reprezintă vehiculul care contribuie decisiv la acreditarea problemelor sociale în spațiul public*.

Scopul general al cercetării l-a reprezentat determinarea pattern-urilor din mesajele presei despre greva generală a profesorilor, care identifică problemele sistemului de învățământ în contextul general al societății românești.

Dată fiind complexitatea și amploarea fenomenului social, în studiu ne-am propus să ne concentrăm pe relația dintre greva generală ca mișcare socială și contextul politic în care s-a desfășurat. Am avut în vedere că declanșarea și desfășurarea grevei au fost determinate consistent de factorul politic. Pentru a putea decupa cu acuratețe această problematică am formulat următoarele *întrebări ale cercetării*:

- Cum media scrisă articulează politicul cu declanșarea și desfășurarea grevei generale a profesorilor?
- Ce actori politici și lideri organizaționali sunt implicați?
- Ce fel de raporturi definesc interacțiunile lor și, totodată, contribuie la formarea contextului politic al mișcării sociale?
- Ce fel de opinii și atitudini caracterizează pozițiile jurnaliștilor față de „jocul” politic desfășurat în contextul grevei generale?
- Care sunt înclinațiile subiective ale reprezentanților media în selecția și descrierea evenimentelor grevei?

Selectarea eșantionului

Tabelul 8.1 cuprinde numărul articolelor colectate în perioada 02.11 – 07.12.2005

din edițiile on–line a 9 cotidiane centrale ale căror titluri principale apar pe teletextul Televiziunii Române. Am considerat acest lucru ca un indicator ce arată gradul de influență asupra opiniei publice românești și, din acest motiv, articolele acestor ziare au fost selectate în eșantion.

Tabelul 8.1 – *Eșantionul analizei de conținut*

Nr. crt.	ZIARUL	Nr. articole
1	ADEVĂRUL	86
2	COTIDIANUL	36
3	CURENTUL	28
4	EVENIMENTUL ZILEI	51
5	GARDIANUL	34
6	GÂNDUL	50
7	JURNALUL NAȚIONAL	31
8	ROMÂNIA LIBERĂ	47
9	ZIUA	25
TOTAL		388

Construcția dicționarului de categorii și codarea textelor

Așa cum am mai spus, în analiza de conținut textul este materialul empiric și el este la fel de complex ca și realitatea socială pe care o reflectă. Din acest motiv, la fel ca în investigația socialului, se folosesc „modele simplificate” care să aproximeze cât mai strâns realitatea cercetată. În cazul analizei de conținut modelul este reprezentat de un *dicționar structurat* emergent din conceptualizarea frecvenței termenilor cheie în *categorii de conținut*. Practic, cercetătorul cu ajutorul softului dedicat identifică cuvintele cu cea mai ridicată frecvență din textele articolelor care semnalizează importanța lor în discursul jurnalistic. Apoi pe baza similarității înțelesului le grupează în categorii de conținut. De pildă, categoria de conținut BĂSESCU cuprinde pe lângă numele propriu și termenii cheie președinte, președinției, prezidențial, șeful statului. Același lucru pentru categoria de conținut TĂRICEANU care cuprinde termenii cheie premier, premierului, primul ministru, prim ministrul, șeful guvernului.

După ce am construit categoriile dicționarului am trecut la asocierea lor în mod sistematic cu textele narative (articolele) prin operațiunea de codare. Această procedură *transforma textele nestructurate în date structurate*. Prima expresie a acestei transformări o reprezintă frecvența producerii categoriilor de conținut în cele 388 de articole.

Tabelul 8.2 – Frecvența categoriilor de conținut

Categorii de conținut	Frecvențe	Nr. cazuri	Cazuri %
PROFESORI	2793	358	92,3%
GREVA_GENERALĂ	2218	340	87,6%
ÎNVĂȚ_EDU_CERC_	1948	346	89,2%
ELEVI_ȘCOLI	1591	250	64,4%
LIDERI_SINDICATE	1464	253	65,2%
SALARII	1251	268	69,1%
GUVERN	1208	310	79,9%
PIB5%_FINANȚARE	1170	223	57,5%
NEGOCIERI	1168	283	72,9%
ACȚIUNI_INIȚIALE	685	213	54,9%
HĂRDĂU_MEDC	622	168	43,3%
TĂRICEANU	487	165	42,5%
LEGALITATE	452	131	33,8%
STUDENȚI_UNIV_	441	132	34,0%
BĂSESCU	375	91	23,5%
PARLAMENT	292	114	29,4%
POLITICA	276	100	25,8%
PĂRINȚI	228	102	26,3%
ROMÂNIA	224	118	30,4%
ALIANȚA_D.A.	212	74	19,1%
INVESTIȚII	189	90	23,2%
POGEA	189	80	20,6%
REFORMĂ_CALITATE	175	80	20,6%
PROMISIUNI	153	101	26,0%
INTEGRARE_UE	135	79	20,4%
PSD	116	44	11,3%
VLĂDESCU	83	43	11,1%
MICLEA	61	29	7,5%

Cunoașterea frecvenței categoriilor este foarte utilă. Așa cum observă H. P. Luhn:

Justificarea măsurării cuvântului prin folosirea frecvenței este bazată pe faptul că un scriitor repetă anumite cuvinte deoarece el avansează ori variază argumentele și astfel elaborează un aspect al subiectului. Mai mult, adesea cuvintele se găsesc în compania altor cuvinte în propoziții și fraze, oferind mai multă semnificație fiecărui cuvânt (1958 / 1968).

Frecvența cuvintelor și co-ocurența lor în unități de text ne ajută să descoperim temele majore ale textelor analizate.

Analiza datelor

Frecvența categoriilor reprezintă primul rezultat al analizei de la care se încep folosirea tehnicilor de structurare a textului pentru descoperirea pattern-urilor și corelațiilor din informațiile narative bazate pe analiza modului în care se produc co-ocurențele cuvintelor în propoziții, fraze, paragrafe sau documente întregi.

Frecvența co-ocurenței a două concepte este considerată că indică puterea asocierii dintre acele concepte în mintea membrilor populației de emitenți, în cazul nostru a jurnaliștilor.

Strânsa proximitate a cuvintelor, adică co-ocurența lor, reflectă structura reală sau percepută de ziariști a domeniului pe care îl relatează și natura relațiilor dintre elemente lui.

Măsurarea co-ocurenței cuvintelor cheie și, implicit, a categoriilor de conținut, am realizat-o prin tehnicile *analizei multivariate de interdependență*, așa cum sunt analiza ierarhică cluster, scalarea multidimensională și analiza de corespondență. Tehnicile de interdependență sunt folosite pentru a identifica structura datelor prin gruparea termenilor cheie, categoriilor și cazurilor în variabile categoriale, precum și pentru reprezentarea relațiilor dintre ele într-o hartă conceptuală. Scopul este de a dezvălui structura „ascunsă” a datelor, respectiv pattern-urile lor (Culic, 2004).

Cu ajutorul unui pachet software performant, analiza a descoperit pattern-uri și relații generate de categoriile de conținut și le-a vizualizat prin dendrograme, grafice de proximitate, hărții ale poziționării perceptuale a categoriilor, grafice de corespondență etc. O parte din cele aflate în analiza de conținut cantitativă le-am dezvoltat în cadrul etapei analitice calitativ-interpretative. În acest fel abordarea calitativă a fost întemeiată empirică, realizând o analiză de conținut metodologic controlată a textelor articolelor despre greva generală a profesorilor.

Analiza cluster a produs dendrogramă 8.1 care identifică temele principale din baza de date constituită din informația nestructurată a celor 388 de articole colectate. Dendrograma începe cu un cluster master marcat cu linii îngroșate, care cuprinde mai mulți clusteri. Primul, cu ramurile cele mai scurte, este format de co-ocurența categoriilor BĂSESCU – TĂRICEANU. La el se adaugă alte două clusteri și un item singular. Al doilea cluster este alcătuit în jurul co-ocurenței categoriilor NEGOCIERI și SALARII, care identifică actorii sociali, instituțiile și organizațiile, direct implicate în declanșarea, desfășurarea și soluționarea problemelor grevei. Al treilea cluster adună categoriile de conținut ce vizează problemele care trebuie rezolvate de sistemul de învățământ românesc în vederea integrării în Uniunea Europeană. Al patrulea și ultimul cluster are numai doi itemi. El este format din cei chemați să dialogheze cu greviști și să încerce să soluționeze cererile lor. Este vorba de Gheorghe POGEA – vicepremierul desemnat să negocieze cu liderii sindicali și Sebastian VLĂDESCU – ministrul responsabil cu găsirea resur-

selor financiare necesare soluționării revendicărilor de ordin financiar.

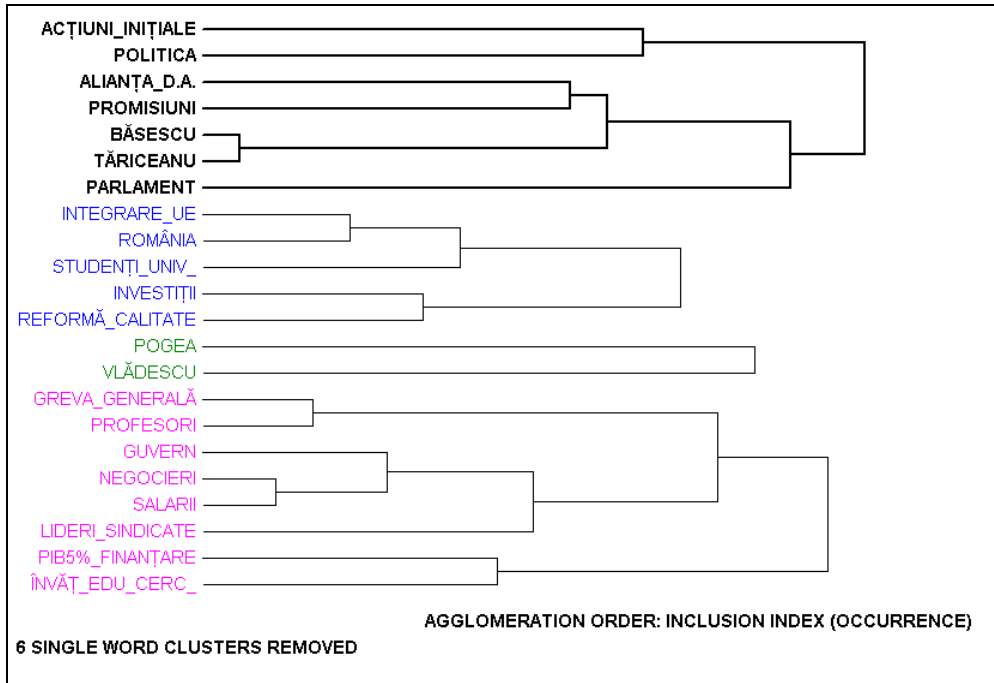


Figura 8.1 - Dendrograma pattern-urilor co-ocurenței categoriilor de conținut

Lungimea ramurilor dendrogramei reprezintă un indicator al distanței dintre grupurile care sunt unite la un anumit pas. Examinarea distanțelor oferă o indicație importantă despre evenimentele sau problemele abordate în texte. Cel mai semnificativ aspect apare atunci când distanța dintre categoriile care se unesc la un anumit pas crește brusc, lucru ce înseamnă că în pasul respectiv sunt unite categorii sensibile diferite față de cele precedente.

Clusterul master, care s-a format primul în dendrogramă, configurează contextul politic în care s-a desfășurat greva. Într-o primă interpretare putem spune că *jurnaliștii au fost interesați în primul rând de „jocul” politic prilejuit de grevă și numai în al doilea rând de greva generală ca atare*. Sau, poate mai corect formulat, *ziariștii au constatat de la început influența politicului în declanșarea și desfășurarea mișcării greviste*.

Înțelegem mai bine acest interes al jurnaliștilor dacă ne raportăm la diverse cercetări ale mișcărilor sociale (McCarthy, McPhail, Smith, 1996) dar mai ales la autorii care au scris despre mecanismele de selecție a evenimentelor și despre înclinația subiectivă a jurnaliștilor în descrierea lor (Herman și Chomsky, 1988; Ryan, 1991). Studiile au relevat că natura particulară a organizațiilor media încurajează și prețuiește relațiile despre actorii sociali și acțiunile care fac „știri bune”. Asemenea știri, în mod tipic, au una sau mai multe din următoarele patru caracteristici:

1. *notorietate* (actorii sunt binecunoscuți, acțiunile sau obiectele acelor acțiuni sunt de interes exagerat);
2. *reprezintă probleme sau consecințe importante* (actorii au putere, evenimentele au impact mare);
3. *spectaculozitate* (acțiunile sunt incitante, evenimentele sunt neobișnuite, prezintă interes mare pentru public);
4. *rezonanță, reverberație* (actorii, acțiunile, evenimentele ilustrate ori semnalate au mare trecere la audiență).

Având mai mult sau mai puțin câte ceva din fiecare caracteristică precizată, greva generală a profesorilor a atras imediat atenția presei. Așa se explică prioritatea pe care jurnaliștii au acordat-o actorilor politici și liderilor sindicali de-a lungul desfășurării grevei. De asemenea, acum putem înțelege de ce în articolele despre grevă jurnaliștii s-au concentrat în bună măsură asupra președintelui și premierului, au scris mai mult despre partidele politice și liderii de sindicat.

Băsescu versus Tăriceanu

„Războiul palatelor” este prima temă identificată în clusterul master al contextului politic. De la schimbarea puterii în 2004 ține capul de afiș în media românească. Un jurnalist scrie:

Analizele media pentru ultima săptămână arată că principalul subiect pe agenda publică a fost așa-zisul „conflict **PREȘEDINTE-PREMIER**”, în condițiile în care alte teme nu au reușit să devină prima știre sau au fost prezentate în contextul acestui presupus conflict. [CASE#374 ZIARE:Ziua Variable:DOCUMENT Paragraphs:5 Sentence:1]

Două paragrafe mai departe el concluzionează:

Toți cei care comentează politica românească s-au aplecat cu predilecție asupra binomului **PREȘEDINTE-PREMIER**. [CASE#374 ZIARE:Ziua Variable:DOCUMENT Paragraphs:7 Sentence:2]

Disputa este dusă fără prea multe menajamente, în nota caracteristică a „balcanismului” politicii românești. Având în vedere calitatea actorilor politici și contextul mediatic îndoielnic al scenei politice, credem că mai avem mult de așteptat până să putem vorbi de o clasă politică precum „gazonul englezesc” și pe meleagurile mioritice. Oricum, mass-media a avut din nou o foarte bună sursă de a umple paginile și a atrage audiența cu relatări pe marginea disputei. De fapt, întreaga presă nu a făcut altceva decât să se concentreze pe o nouă oportunitate oferită de greva generală a profesorilor pentru care, în general, contextul și ingredientul principal a fost factorul politic, cu deosebire „binomul” președinte–premier.

Segmentele de text care urmează, selectate din multe altele de acest fel, relatează șicanele reciproce dintre Președintele României și Primul Ministru al Guvernului. În această dispută, sunt de asemenea implicați mulți politicieni, demnitari și lideri de opinie.

Ultima lovitură aplicată **PREMIERULUI** Calin Popescu **TĂRICEANU** de către președintele Traian **BĂSESCU** are mai multe cauze. În primul rând, partidul de suflet al lui **BĂSESCU** a fost lucrat de liberali, cei care administrează Finanțele și împart feliile bugetului. Liberalii au dat Educației, un domeniu de care răspund democrației, un buget pe 2006 mai mic decât bugetul pe 2005. Banii puțini au declanșat în „parohia” democraților un conflict social de amploare. De o săptămână, profesorii refuză să intre la ore. În timp ce șeful Finanțelor, liberalul Sebastian Vlădescu, zice că n-are de unde, **TĂRICEANU** a decis ca acest conflict să fie stins tot de democrați. [CASE#33 ZIARE:Adevărul Variabile:DOCUMENT Paragraf:9]

Trăian **BĂSESCU** s-a prezentat la guvern nechemat de nimeni, doar pentru a-și potoli setea de publicitate. El s-a folosit de sindicate pentru a lovi din nou în **PREMIER**, iar lovitura a nimerit drept la țintă, așa cum este lozinca **LIBERALĂ**. [CASE#263 ZIARE:Gardianul Variable:DOCUMENT Paragraf:19]

Un pasaj dintr-un articol redă cu incisivitate efectele sociale ale „războiului” dintre Președinte și Primul Ministru astfel:

Formarea guvernului însuși, dar și atacurile **PREȘEDINTELUI** de după aceea, la adresa acestuia, precum și la adresa propriului **PREMIER** a transmis țării până astăzi o atmosferă de hărțuială continuă și un aer de violență surdă între formațiunile aflate la guvernare. [CASE#373 ZIARE:Ziua Variable:DOCUMENT Paragraf:9]

Problema discutată se pretează *analizei intensității atitudinale* pentru a afla orientarea ziariștilor față de cei doi protagoniști. Pentru aceasta „Fiecare afirmație sau situație codată este <<cântărită>> și plasată pe o scală ce măsoară intensitatea relativă. Intensitatea este forța sau puterea unui mesaj într-o anumită direcție” (Agabrian, 2006, pp. 78–79). Ea poate fi *negativă* (favorabilă), *neutră* sau *pozitivă* (defavorabilă). În figurile 8.2 și 8.3. prezentăm distribuția orientării atitudinale a ziariștilor față de cei doi actori sociali.

Prin folosirea formulei de calcul al coeficientului atitudinal (Chelcea, 2001, pp. 533-536), am aflat că Băsescu înregistrează un coeficient de 0,15, adică ușor pozitiv, iar coeficientul pentru Tăriceanu este de – 0,30, adică semnificativ negativ.

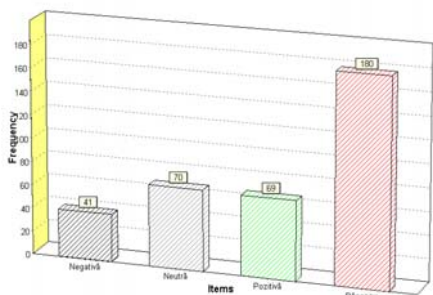


Figura 8.2 - Distribuția orientării atitudinale a emitenților față de Băsescu

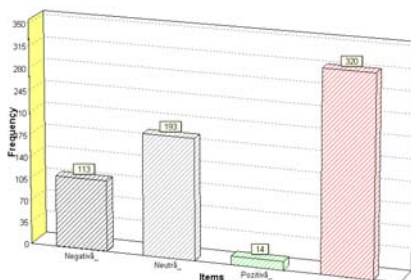


Figura 8.3 - Distribuția orientării atitudinale a emitenților față de Tăriceanu

Pentru a afla orientarea fiecărui cotidian în parte și a o vizualiza grafic, am folosit *analiza de corespondență*. Ea ne permite să facem comparații între pozițiile ziariștilor față de cei doi protagoniști majori ai scenei politice românești. Mai întâi am completat tabele de asociere 8.2 și 8.3, care conțin frecvența categoriilor atitudinale față de președintele Băsescu și premierul Tăriceanu.

Tabelul 8.2 - Frecvența categoriilor atitudinale față de Băsescu

	Adevărul	Cotidianul	Curentul	Ev_Zilei	Gândul	Gardianul	Jur_Național	R.L.	Ziua
Negativă	9			2	3	5	5	2	15
Neutră	13	4		8	5	9	7	8	16
Pozitivă	5	9	6	12	5	6	8		18
Băsescu	27	13	6	22	13	20	20	10	49

Când inspectăm tabelul 8. 2 remarcăm imediat căsuțele albe care ne arată că ziarele Cotidianul și Curentul nu au nici un fel de relatare negativă la adresa președintelui, iar cel de al doilea nici măcar neutră. Pe de altă parte, în articolele ziarului România Liberă nu găsim paragrafe cu conținuturi explicit pozitive pentru categoria BĂSESCU. Pe baza datelor din tabel, analiza de corespondență produce graficul din figura 8.4, care plasează celor trei cotidiene la cea mai mare distanță geometrică față de orientările menționate. Graficul mai arată că față de Băsescu ziarul Adevărul este plasat cel mai aproape de atitudinea neutră, ceva mai departe de orientarea negativă și cel mai departe de cea pozitivă. Poziția ziarului Ziua ne indică clar orientarea negativă față de Președinte.

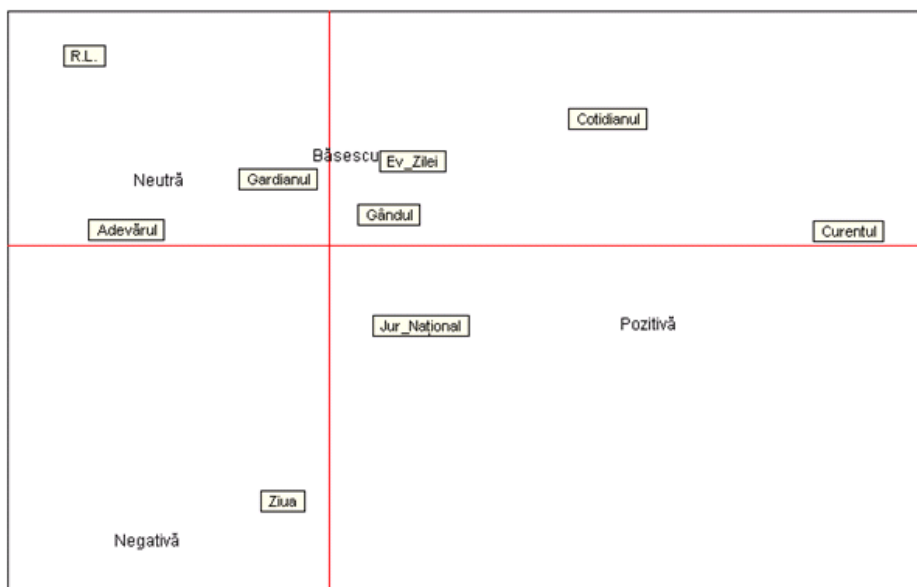


Figura 8.4 - Orientările atitudinale ale cotidianelor față de Băsescu

La fel am procedat și cu orientările ziarelor față de premierul Tăriceanu. Tabelul 8.3 ne arată că pentru Adevărul, Curentul, Jurnalul Național și România Liberă nu există evaluări pozitive despre TĂRICEANU. De fapt, nici celelalte cotidiene nu excelează cu asemenea orientare, numărul cazurilor fiind redus. De asemenea, nu putem afirma că ziarul Gardianul, cu cele șase evaluări pozitive, ar fi favorabil premierului.

Tabelul 8.3 - Frecvența categoriilor atitudinale față de Tăriceanu

	Adevărul	Cotidianul	Curentul	Ev_Zilei	Gândul	Gardianul	Jur_Național	R.L.	Ziua
Negativă	26	11	15	20	11	8	6	4	12
Neutră	36	14	5	11	11	13	25	32	46
Pozitivă		1		1	3	6			3
Tăriceanu	62	26	20	32	25	27	31	36	61

Graficul de corespondență din figura 8.5 ne arată că practic cotidienele se distribuie ca orientare majoră față de premier pe axa formată de atitudinea negativă și atitudinea neutră, cu un plus pentru cea de a doua.

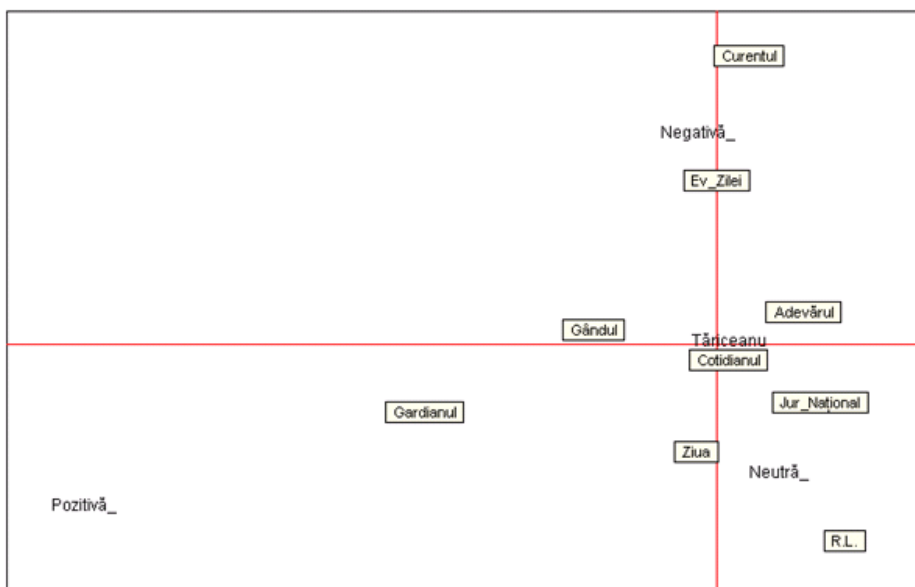


Figura 8.5 - Orientările atitudinale ale cotidianelor față de Tăriceanu

Explicația preponderenței atitudinilor neutre a jurnaliștilor constă în faptul că *predomină în articolele ziariștilor relatările descriptive și narative, fără nici un fel de analiză și interpretare. Același lucru se întâmplă destul de consistent și în articolele despre președintele Băsescu. În acest fel, analiza a pus în lumină un mod facil de a face jurnalism, fără apel la instrumente analitice și interpretării plauzibile, lucru care pare a fi o caracteristică pentru o bună parte a articolelor ce apar în presa românească.*

Politizarea grevei profesorilor

Scalarea multidimensională generează o hartă perceptuală care are o acuratețe mai mare decât dendrograma produsă de analiza ierarhică cluster. Logica ei constă într-o configurație geometrică de puncte în care cu cât itemi sunt mai similari (co-ocurența lor este mai frecventă), cu atât distanța dintre ei pe hartă va fi mai mică și, cu cât sunt mai diferiți în termeni de similaritate, cu atât pozițiile lor pe hartă vor fi mai depărtate. De pildă, spre deosebire de poziția din dendrogramă, categoria LIDERI_SINDICATE este plasată pe harta perceptuală din figura 8.6 în grupul format cu PSD și PARLAMENT și foarte aproape de categoria POLITICA. Constatarea ne permite să avansăm ipoteza prezenței politicului în viața sindicală și în desfășurarea grevei profesorilor.

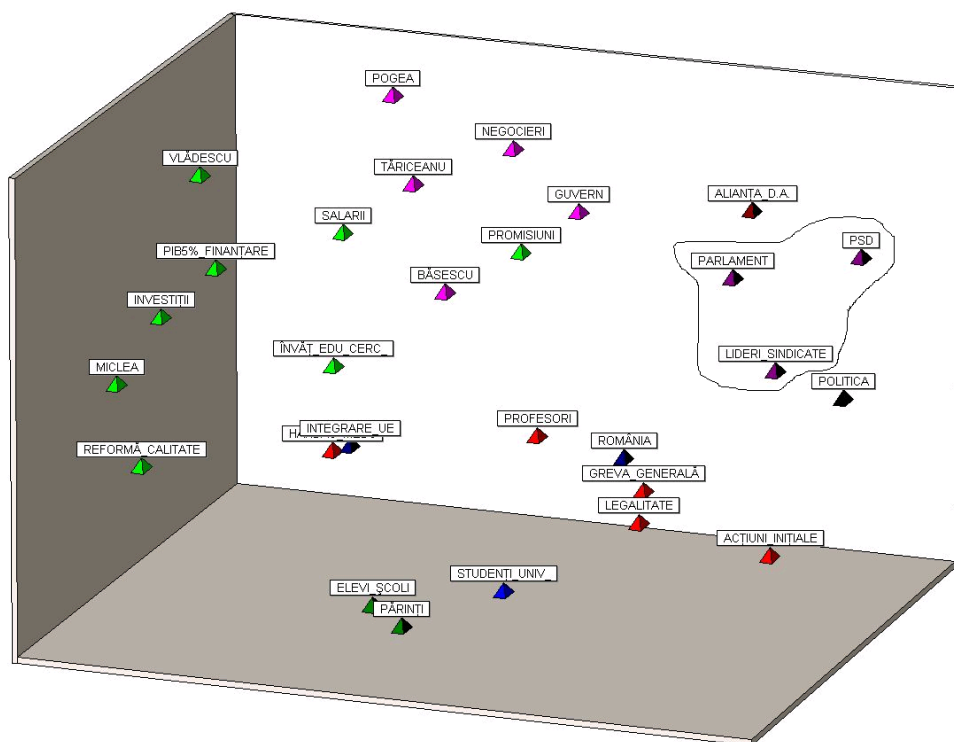


Figura 8.6 - Harta categoriilor de conținut

Situația vizualizată este validată de articole întregi, însă ne rezumăm să prezentăm doar câte un fragment din trei ziare diferite.

Oricum ai întoarce lucrurile, este greu să nu vezi substratul **POLITIC** al **GREVEI** din învățământ. ... Este evident că guvernul Tăriceanu se află în fața unei diversiuni bine organizate de forțe **POLITICE** ostile, căci de mult nu mai este un secret pentru nimeni afilierea, pe față și pe dos, a liderilor sindicali la PSD. [CASE#193 ZIARE:Ev_Zilei Variable:DOCUMENT Paragraph:3]

Desigur, nu pot fi omise, în tot acest mozaic conflictual, unele „inflexiuni” și „inspirații” cu iz **POLITIC**, indiferent culoarea, însă, independent de aceste speculații și scenarii referitoare la paternitatea diverselor „butoane sindicale”, toate aceste convulsii nasc un adevăr de necontestat: în pragul ultimei ierni înainte de integrarea europeană, majoritatea romanilor sunt sufocați de sărăcie. [CASE#267 ZIARE:Gardianul Variable:DOCUMENT Paragraph:3]

De mult prea multe ori, liderii de sindicat s-au dovedit infinit mai interesați de propria bunăstare decât de cea a membrilor sindicatelor lor, ceea ce a permis deseori guvernărilor să argumenteze că solicitările **PROTESTATARILOR** ar fi, de fapt, motivate **POLITIC**. [CASE#318 ZIARE:R.L. Variable: DOCUMENT Paragraph:5]

Ultimul fragment invocă legăturile „strânse” ale unor lideri sindicali cu partide-

le politice, chiar înregimentarea lor într-un partid sau altul. Beneficiind de favoruri politice, ei s-au implicat și în afacerii mai mult sau mai puțin curate. Cu siguranță că o asemenea situație a afectat activitatea desfășurată în fruntea organizațiilor sindicale. Această stare de lucruri a fost o temă distinctă în articolele pe care jurnaliștii le-au publicat în perioada grevei profesorilor. Textele care urmează validează ipoteza relației strânse a unor lideri de sindicat cu politica, chiar implicarea lor directă în lupta politică.

În acest sens, credem că cel mai semnificativ exemplu este cazul senatorului PSD Ion Rădoi. Despre el ziariștii au scris în articole referitoare la greva profesorilor deoarece în același timp se pregătea, fără a fi deloc întâmplător, greva salariaților de la Metrou, senatorul Rădoi este lider de sindicat.

Până în anul 2000, Ioan **RĂDOI** a fost membru **PDSR**, în acel an, pentru că **SINDICALIȘTII** și-au câștigat dreptul de a „reprezenta interesele angajaților” în **PARLAMENT**, a ajuns **DEPUTAT PSD** de Giurgiu, iar în 2004 a devenit **SENATOR PSD**. În cei cinci ani de ocupare a unui loc în **PARLAMENT**, seful **SINDICALIȘTILOR** din transporturi n-a luat cuvântul pentru a apăra interesele salariaților și n-a avut nici o inițiativă legislativă legată de munca. ... Faptul că în perioada de guvernare **PSD**, 2000-2004, n-au fost greve și-l asumă ca pe un succes personal. [CASE#171 ZIARE:Ev_Zilei Variable:DOCUMENT Paragraph:17]

Dar acest caz nu este singular, mai mult, unii liderii sindicali de frunte „armonizează” foarte bine poziția lor cu sfera politică și cu afacerile.

Dumitru **COSTIN** și Matei **BRĂTIANU**, dansatori pe sârma puterii Blocul Național Sindical, care s-a solidarizat săptămâna trecută cu greviștii din învățământ, este formațiunea sindicală cu cea mai oscilantă traiectorie politică. [CASE#171 ZIARE:Ev_Zilei Variable:DOCUMENT Paragraph:33]

Marius **PETCU** este președintele **CNSLR-FRĂȚIA**, și finul lui Miron Mitrea. Confederația a semnat un acord cu **PSD** în 2003. Presa centrală a relatat atunci că înțelegerea sindicaliștilor cu partidul social-democrat urmarea atragerea de către **PSD** a unui mare număr de electori, prin intermediul propagandei sindicale, iar liderii **CNSLR** aveau de câștigat locuri eligibile de consilieri pe listele **PSD** și promiteau că nu ies în stradă, în următorii patru ani. [CASE#171 ZIARE:Ev_Zilei Variable:DOCUMENT Paragraph:35]

Existența baronilor sindicali, „dansatori pe sârma puterii” și manipulatori ai organizațiilor sindicale, a captat interesul multor jurnaliști, astfel că concentrarea lor asupra desfășurării grevei profesorilor a trecut în plan secund în perioada grevei de la metroul bucureștean. Acest lucru nu face decât să susțină ideea apetitului producătorilor media și jurnaliștilor pentru subiecte noi și fierbinți, cu impact mare asupra audienței.

Politica și reforma învățământului. Demisia ministrului Miclea

Toate încercările de reformare a sistemului de învățământ de până acum au fost urmarea unor decizii politice. Avem însă de a face cu un paradox deoarece constatăm că în vreme ce politicienii aflați la guvernare afirmă cu tărie că reforma este o

prioritate pentru ei, sfera politicului a rămas indiferentă față de conținutul ei și au lăsat-o în seama școlilor, universităților și profesorilor. Reformă fără bani însă nu se poate face și, de aceea, în noiembrie 2005 a avut loc cea mai mare grevă a profesorilor din România de până acum, care a fost declanșată în bună măsură de nerespectarea de guvernanți a legii care prevede alocarea treptată, până în 2008, a 6% din PIB pentru învățământ și, de aici, neîndeplinirea promisiunilor de mărire a salariilor profesorilor.

Mircea Miclea – Ministrul Educației și Cercetării din acel timp, și-a dat demisia din această cauză, dar nu înainte de a trimite Parlamentului României „Raportul asupra stării sistemului național de învățământ” (2005). Dintre problemele cu care se confruntă sistemul național de învățământ, așa cum rezultă din acest raport, următoarele sunt cruciale:

- Subfinanțarea cronică: Deși media europeană a finanțării educației reprezintă 5,22% din PIB, iar în cazul noilor state membre este de 5,31% din PIB, în România s-a perpetuat o finanțare de 4%.
- Calitatea educației: Rezultatele la testele internaționale (PISA, TIMSS, PIRLS) arată că sistemul de învățământ românesc este la nivel mediu sau sub media OECD. Aceste rezultate spun mult mai mult despre funcționarea intrinsecă a sistemului decât spun rezultatele excepționale ale olimpicilor care, în mare măsură, se datorează calităților personale și nu performanțelor sistemului.
- Descentralizarea sistemului de învățământ preuniversitar: Descentralizarea începută trebuie continuată ferm, printr-o strategie coerentă. Toate deciziile importante privind personalul și execuția bugetară trebuie să ajungă la nivelul școlii și apoi la cel al consiliului local. Este principala cale de raționalizare a rețelei școlare (care a ajuns în mediul rural la un raport de 10 elevi/profesor) și de reducere a costurilor.

Ex-ministrul Miclea afirmă că implementarea cu succes a măsurilor și a planurilor de acțiune care decurg din raport implică două condiții: susținere politică și susținere financiară.

Procesul analitic calitativ a textelor din articolele care au tratat demisia ministrului Mircea Miclea a produs rețeaua semantică din figura 8.7 care vizualizează factorii ce explică atât starea învățământului românesc cât și demisia ministrului Miclea. În esență, observăm un set de factorii politici și un set de factori de sistem, care împreună sunt responsabili pentru starea educației instituționale din România.

Remarcăm că politicul este prezent și acționează ca factor disfuncțional chiar în interiorul sistemului de învățământ prin „traseiștii politici”, care la schimbarea puterii sar oportun dintr-o barcă în alta pentru a-și menține funcțiile. Ei își schimbă doar culoarea politică, dar rămân cu aceleași mentalități și comportamente care frânează evoluția școlii românești.

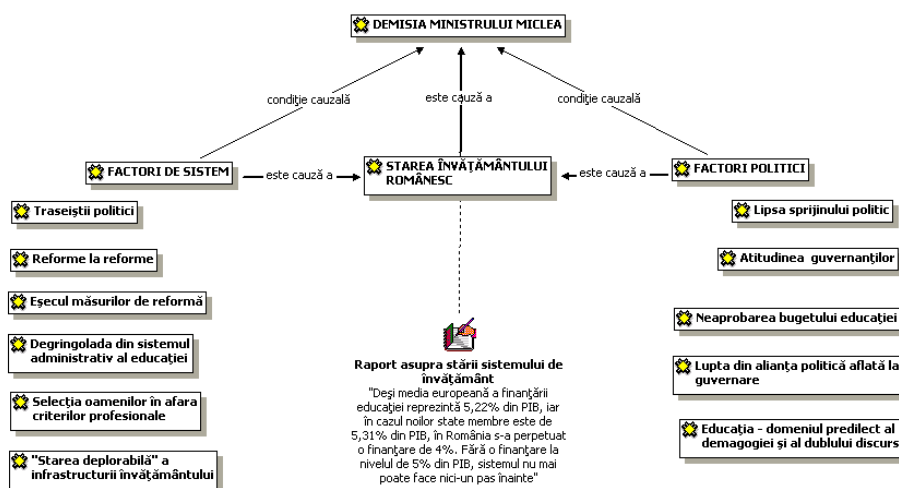


Figura 8.7 - Starea învățământului românesc și demisia ministrului Miclea

Poziția ziariștilor față de demisia profesorului Mircea Miclea

Așa cum se întâmplă destul de des în presa românească, la fel ca și în multe alte domenii sociale, pozițiile față de demisia lui Mircea Miclea au fost polarizate. O parte din jurnaliști au prezentat acest eveniment pornind de la premisa că

Miclea a demisionat pentru că reforma învățământului a eșuat. [CASE#42 ZIARE:Adevărul Variable:DOCUMENT Paragraph:1]

Poziția opusă se apropie mai mult de articolul cu titlu: „Mircea Miclea lasă învățământul pe mâinile clanurilor și <<baronilor>> din Educație și Cercetare”. Ministrul demisionar al învățământului, Mircea Miclea, continuă să producă valuri și nemulțumiri în lumea universitară” [CASE#259 ZIARE:Gardianul Variable:DOCUMENT Paragraph:1]

Dincolo de aceste luări de poziții opuse ale presei scrise, analiza a surprins rolul jucat de mass-media de amplificare a impactului social al demisie Ministrului Educației și Cercetării. Iată un pasaj semnificativ:

De la plecarea cu tam-tam mediatic din executiv a lui **MICLEA** au început și fierberile sindicale ale profesorilor. [CASE#10 ZIARE:Adevărul Variable:DOCUMENT Paragraphs:18 Sentence:1]

Logica acestui scurt mesaj poate fi următoarea: producerea unui EVENIMENT (demisia) reprezintă un SUBIECT de interes pentru MEDIA, care devine MESAJ POLITIZAT pentru AUDIENȚĂ și declanșează REACȚIA opiniei publice, în mod deosebit a celor afectați nemijlocit, PROFESORII.

În plus, „tam-tam-ul mediatic” caracteristic modului în care mass-media comunică opiniei publice multe din mesajele sale, a avut o influență semnificativă în

audiență.

„Surle și tobe” însoțesc o mulțime de evenimente din societatea românească, cu deosebire cele din viața politică, așa că putem vorbi, în egală măsură, și de un tam-tam politic. Această hărmălaie emergentă din presa scrisă și / sau audio vizuală, amorsată permanent de agitata viață politică din spațiul mioritic, are și o audiență mare amatoare de tam-tam care, la rândul ei, ridică rating-ul. Așa se închide cerul.

Percepții, reprezentări și atitudini față de media

Ne-am propus să identificăm percepțiile, reprezentările și atitudinile principalilor actori ai grevei față de rolul jucat de media în cadrul grevei generale. Selectarea textelor potrivite, segmentarea și codarea lor, relaționarea conceptelor și identificarea pattern-urilor, a produs *rețeaua semantică* din figura 8.8. Discutăm câteva din dimensiunile ei apelând la „vocale” invocate de jurnaliști în articolele publicate.

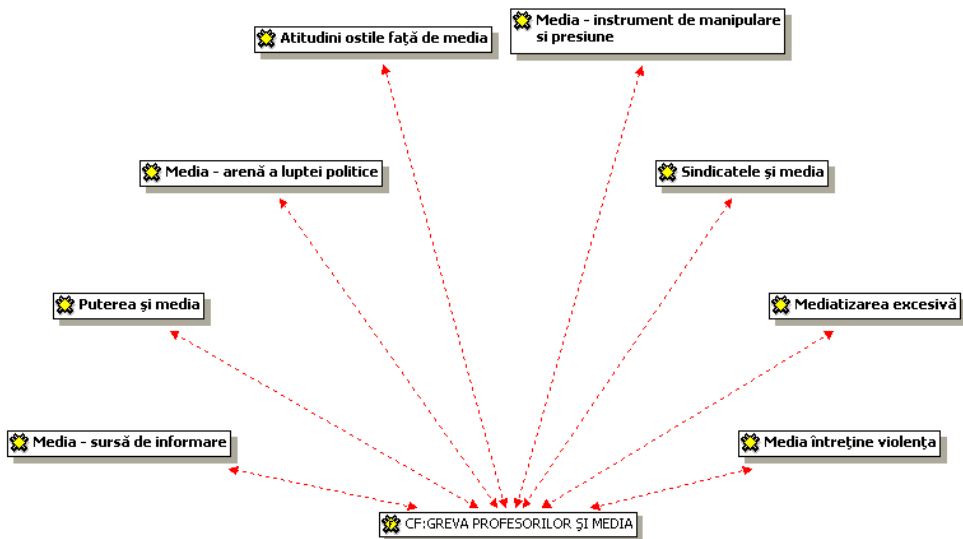


Figura 8.8 - Percepții, reprezentării, atitudini și comportamente față de media

Media – sursă de informare

Dascălii au invocat destul de des că mass-mediei reprezintă sursa lor principală de informare pentru a afla „mersul grevei”.

Pe durata grevei, profesorii n-au rămas o zi acasă; s-au strâns toți la clacă, în cancelarie, și au făcut revista **PRESEI**, că numai așa puteau să afle mersul grevei. Așa le-au zis și

copiilor care i-au tot bombardat cu telefoane în astea trei săptămâni; dacă vor să afle când s-o termina greva, să se uite la **TELEVIZOR**, că ei, unii, habar n-au. [CASE#243 ZIARE:Gândul Variable:DOCUMENT Paragraph:3]

Uneori informațiile contradictorii i-au derutat pe dascăli până la punctul în care nu mai pricepeau cum stau lucrurile. Faptul că „Păi într-o parte se zice așa, în cealaltă altfel”, poate fi interpretat pe deoparte că cei care primesc informația nu și-au format *capacitatea de a accepta puncte de vedere și perspective diferite asupra unui fenomen social*, iar pe de altă parte că datorită *înclinațiilor subiective a unor jurnaliști*, aceeași știre devine ceva cu totul diferit pentru unele ziare sau televiziuni.

Puterea și media

Acțiunile guvernanților sunt percepute uneori de profesori ca manipulare a opiniei publice.

„Din ce-am văzut la **TELEVIZOR**, impresia mea e că **GUVERNUL** încearcă să-i manipuleze pe părinți și să-i asmută contra profesorilor.” [CASE#114 ZIARE:Cotidianul Variable:DOCUMENT Paragraph:3]

„A fost organizat un circ **TELEVIZAT**, o diversiune între universitari și preuniversitari. Vicepremierul a vrut să arate că universitarii au salarii mai mari și a încercat inducerea în eroare a opiniei publice”. [CASE#301 ZIARE:Jur_Național Variable:DOCUMENT Paragraph:11]

Sindicatele și media

Atitudinea unor lideri de sindicat sau cadre didactice față de media a fost uneori ostilă. Acest comportament s-a manifestat în forme variate.

În conferința de presă de ieri, sindicaliștii s-au răstit la JURNALIȘTII de care s-au folosit până ieri pentru a transmite mesajele către profesori. [CASE#10 ZIARE:Adevărul Variable:DOCUMENT Paragraph:17]

Un lider de sindicat generalizează fără discernământ atunci când spune:

Nu mai dați crezare la toate măgăriile care se scriu în **PRESĂ**. Nu mai puneți botul! Ei folosesc toată **MEDIA** să ne dea la cap! Trebuie să ne păstrăm unitatea” [CASE#111 ZIARE:Cotidianul Variable:DOCUMENT Paragraph:15]

Un „spărgător de grevă” întrebat de un jurnalist de ce își ține orele când este grevă generală a răspuns în felul următor:

„E treaba mea de ce am venit la școală, ar trebui să mă plătiți ca să mă intervievați”, ne-o trânteste dascălul, după ce, în prealabil, ne-a spurcat cu **ZIAR** cu tot. [CASE#298 ZIARE:Gardianul Variable:DOCUMENT Paragraph:15]

Credem că în egală măsură clasa politică, mișcarea sindicală, media însăși, precum și mulți din oameni obișnuiți, mai au mult de învățat cum să își gestioneze relațiile în mod civilizat și democratic.

Media și violența

În contextul grevei generale violența a fost percepută în primul rând ca o caracteristică a dezbaterilor politice ce seamănă cu un „soi de bârfă la vedere” orchestrată de „analști vehemenți și violenți”. Să apelăm la original.

Este inimaginabil cum **MASS-MEDIA** reușește să întrețină această violență zilnic, exploatând atât evenimente politice (pe care după ce le-a creat în mare măsură, purtând vorba de la un politician la altul, într-un soi de bârfă „la vedere”) completate cu aserțiuni ale unor „analști” tot atât de vehement-violenți, cât și catastrofe „de familie” sau ale naturii. [CASE#373 ZIARE:Ziua Variable:DOCUMENT Paragraph:21]

Credem că este una din cele mai inspirate imagini pentru unele din prea numeroasele emisiuni talk show din media românească.

Înclinații subiective în relațiile jurnaliștilor

Ca să identificăm la jurnaliști manifestarea subiectivității în selecția și difuzarea știrilor, precum și poziționare lor față de un actor sau un grup social, un anumit eveniment, instituție sau organizație, am încercat să dăm răspuns la două întrebări.

1. Care este gradul de interes al ziarelor față de diferite evenimente, actori sau procese ale mișcării greviste?
2. Sugerează acest interes o atitudine particulară, o înclinație subiectivă a mesajelor transmise prin articole publicate?

Distribuției categoriilor după clasele variabilei independente ZIARE (cel nouă cotidiane din eșantion), ne permite să aflăm, cel puțin o parte, din răspunsul la întrebări. Procentele relative din tabelul 8.4 arată diferențe între modul în care ziariștii au folosit categoriile de conținut în articolele publicate despre grevă. Ele sunt un indicator al interesului diferit al jurnaliștilor dar și al înclinației lor subiective.

Tabelul 8.4 - Distribuția categoriilor de conținut după clasele variabilei ZIARE

CATEGORII DE CONȚINUT	Adevărul	Cotidianul	Curentul	Ev_Zilei	Gândul	Gardianul	Jur_Național	R.L.	Ziua
PROFESORI	14,3%	14,1%	14,5%	14,6%	13,0%	14,3%	16,8%	11,0%	11,3%
GREVA_GENERALĂ	12,0%	10,2%	11,9%	12,5%	11,3%	8,9%	12,0%	9,3%	9,5%
ÎNVĂȚ_EDU_CERC_	10,3%	6,9%	12,8%	6,5%	7,1%	11,9%	8,8%	12,3%	11,6%
ELEVI ȘCOLI	9,5%	8,5%	4,6%	13,3%	4,5%	4,9%	9,9%	7,3%	4,4%
LIDERI_SINDICATE	6,2%	12,0%	12,1%	7,0%	9,7%	4,6%	4,7%	6,4%	5,0%
SALARII	5,0%	7,7%	4,5%	5,7%	7,2%	5,3%	6,1%	9,0%	6,0%
GUVERN	6,0%	6,5%	5,7%	4,8%	6,6%	6,5%	6,3%	6,8%	5,3%
PIB5%_FINANȚARE	5,2%	5,4%	6,2%	3,4%	6,6%	6,2%	5,3%	6,9%	8,1%
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Cum tema studiului impune analiza contextului politic în care s-a desfășurat greva profesorilor, am încercat să identificăm înclinațiile și afinităților politice ale jurnaliștilor și, de aceea, am dezvoltat această parte a cercetării pornind de la categoria POLITICA. În acest scop am folosit *tehnica clasificării automate a textelor* (Sebastiani, 2005), care se bazează pe criteriul importanței pe care o are fiecare categorie de conținut pentru înțelegerea fenomenului social studiat. Procedura clasifică cotidienele după numărul cazurilor (articole) în care se produc categoriile de conținut analizate. Rezultatul clasificării îl găsim în coloana *Predicție* a tabelului 8.4 care indică ziarul cu probabilitatea cea mai ridicată în care se produce cel mai frecvent o anumită categorie de conținut.

Tabelul 8.4 - Clasificarea categoriilor după procentul cazurilor

Nume	Global Chi2	Max Chi2	Biserial	Predicție
MICLEA	86,62	63,91	1,4005	Gardianul
BĂSESCU	196,74	169,16	0,2822	Ziua
PSD	53,00	39,09	0,1476	Ev Zilei
POLITICA	199,20	66,32	0,0840	Ziua
ELEVI ȘCOLI	423,54	228,83	0,0280	Ev Zilei
STUDENȚI UNIV	91,16	58,94	0,0272	Ziua
TĂRICEANU	66,54	45,68	0,0137	Ziua
LIDERI SINDICATE	277,62	108,97	0,0086	Curentul
PROFESORI	392,69	152,32	0,0046	Jur Național
...	...	...	...	...

Tehnica folosită oferă și grafice sugestive, așa cum este cel din figura 8.9. Acest grafic ne arată că ziarul ZIUA se plasează în frunte după frecvența medie de apariție a categoriei POLITICA în articolele publicate. O distribuție mai mare înregistrează și Evenimentul Zilei și Gardianul. După ele urmează o scădere vizibilă a procentajului pentru celelalte ziare.



Figura 8.9 – Frecvența medie a categorie POLITICA după cazuri

Am încercat să aflăm dacă interesul ziarelor pentru politică are o direcție preferată, adică dacă unui actor sau partid politic i se acordă în conținutul articolelor o atenție particulară. De pildă, dacă ne interesează atitudinea față de PSD, ierarhia graficului plasează în frunte Evenimentul Zilei, urmat la o distanță semnificativă de

celelalte ziare din eșantionul cercetării.

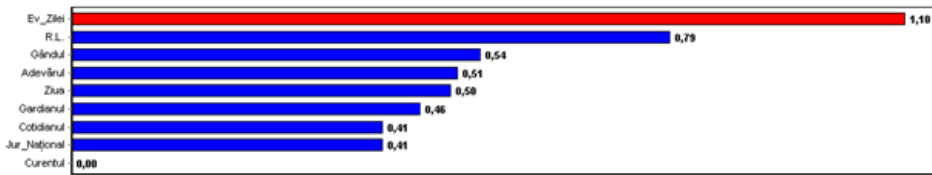


Figura 8.10 – Rata categorie PSD la 1000 de cuvinte

Se pare că acest cotidian prelungește campania împotriva PSD-ului începută de când acest partid era la guvernare și, de aceea, rata categoriei PSD la 1000 cuvinte este de departe cea mai ridicată în articolele publicate de acest jurnal. Graficul mai pune în evidență un lucru interesant: ziarul Curentul, în cele 28 articole publicate despre greva profesorilor, nu face nici o referire la PSD și, evident, ocupă ultimul loc în grafic. Față de această situație se naște o întrebare retorică: Chiar acest partid aflat la guvernare timp de patru ani înaintea declanșării grevei generale a profesoriilor din noiembrie 2005 nu are nici o „contribuție” la starea actuală a învățământului românesc?

Graficul din figura 8.11 arată că ceva asemănător cu poziția jurnaliștilor de la Evenimentul Zilei față de PSD se întâmplă și la Ziua unde categoria BĂSESCU are de departe cea mai mare rată la 1000 de cuvinte.

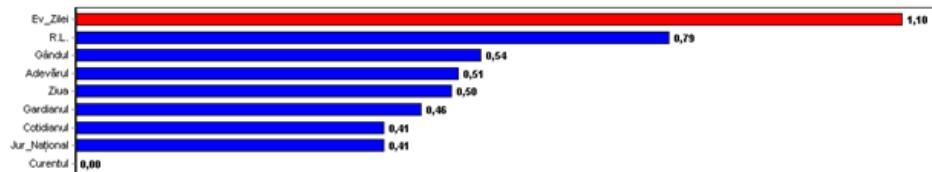


Figura 8. 11 – Rata categorie BĂSESCU la 1000 de cuvinte

Să ne amintim că graficul analizei de corespondență din figura 8. 4 a indicat clar atitudinea negativă a ziarului Ziua față de președintele țării. Interpretarea în context a acestei situații ne trimite cu gândul la relațiile puțin amicale, de notorietate de altfel, dintre președintele Băsescu și directorul acestui cotidian.

Considerăm că analiza a validat atât ipoteza deciziilor selective privind știrile ce se transmit opiniei publice cât și pe cea a înclinațiilor subiective ale jurnaliștilor în abordarea temelor din articolele pe care le-au publicat despre greva generală a profesorilor din România.

Capitolul 9

Să scriem și să vorbim corect și eficient

Sunt șase etape ale comunicării scrise sau vorbite cu caracter universal care se aplică cu prioritate mai ales în comunicarea din organizații. Parcurgerea etapelor nu este obligatorie să fie realizată întotdeauna în ordinea prezentată și etapele nu se exclud una pe alta, astfel că putem să le combinăm în conformitate cu stilul și concepția proprie. Oricum, urmărirea acestor cerințe ne ajută să ne concentrăm asupra comunicării eficiente.

1. Analiza scopului și auditoriului
2. Documentarea (cercetarea)
3. Susținerea ideilor proprii
4. Organizarea materialului
5. Elaborarea și redactarea (editarea) într-o limbă vie
6. Lupta pentru feedback

Analiza scopului și auditoriului

Motivația comunicării rezultă din răspunsurile pe care trebuie să le dăm la trei întrebări: Este necesar să comunicăm? Ce scop ne-am propus? Cine este auditoriul?

Este într-adevăr nevoie de comunicare?

În primul rând ne asigurăm că este necesar să comunicăm. Toți ne plângem de numărul mare de hârtii, însă puțini iau vreo măsură în acest sens. Totuși majoritatea comunicărilor sunt esențiale, dar trebuie să recunoaștem că ele ar putea fi făcute folosind mai puține cuvinte, mai puține pagini sau într-un timp mai scurt. Rămân unele părți ale comunicărilor care nu sunt necesare. Mai mult, unele sunt pur și simplu neproductive. De pildă, un referat de opt pagini întocmit pentru că șeful are o astfel de înclinație, deși ar fi suficient doar o scurtă notificare sau un simplu telefon.

Obiectivul este...

Dacă nevoia de comunicare este o necesitate pentru a declanșa acțiunea, primul pas este acela de a analiza obiectivul ei. Toate comunicările scrise sau orale din organi-

zații se află sub incidența unuia sau a combinației dintre trei obiective generale:

1. a direcționa: ce este de făcut;
2. a informa (sau a întreba): cum trebuie făcut;
3. a convinge: de ce trebuie făcut.

De aceea, câteva momente de gândire asupra scopului general vor fi necesare și ne pregătesc pentru identificarea obiectivului specific. Iar dacă acest obiectiv nu-l putem comprima într-o propoziție sau frază, atunci scopul final nu va fi îndeplinit. O modalitate de a declanșa elaborarea obiectivului este aceea de a întreba: Ce doresc ca auditoriul să facă în urma comunicării mele? Răspunsul la această întrebare trebuie să fie obiectivul specific al comunicării. Nu trecem mai departe până când nu facem acest lucru. Odată ce l-am realizat, avem un obiectiv concret, care va direcționa și clarifica eforturile noastre.

Transmiterea comunicării auditoriului

De cea mai multe ori vorbim pentru organizația noastră sau pentru compartimentul pe care îl conducem sau din care facem parte. Dar bineînțeles că putem vorbi unui prieten sau prietene, soțului sau soției, fiului sau fiicei noastre. În toate aceste ipostaze noi trebuie să ne acomodăm comunicarea cu posibilitățile, concepțiile sau punctele lor de vedere. Atunci când luăm în discuție problema auditoriului care recepționează ne confruntăm cu o nouă serie de întrebări:

- Cum ne așteptăm ca ei (el sau ea) să reacționeze la comunicare?
- Cât de mult sunt familiarizați cu subiectul?
- Ce fundamente educaționale și experiență profesională posedă?
- Ce ton ar fi mai nimerit? Cald? Sobru?
- Mesajul este adresat unui șef sau unui subaltern? Unui parlamentar sau unui negociator? Mă adresez unui membru al familiei sau unui coleg? Ce informații aş putea obține încât să înlesnesc comunicarea cu persoana respectivă?

Răspunsurile la astfel de întrebări nu sunt ușor de dat. Dar pierderea lor din vedere poate afecta reușita în acțiunile ce vor urma.

Analiza scopului comunicării și auditoriului ei este primul pas în atragerea de partea noastră a cititorului sau ascultătorului.

Documentarea

Practic, unui om aflat într-o anumită poziție socială îi este imposibil să comunice eficient fără a consuma timp cu adunarea datelor necesare. Orice problemă și orice scop al unei comunicări solicită o fundamentare informațională la care se aplică logica căutării unei soluții sau a unui răspuns.

Scopul cercetării (documentării) este fie de a rezolva o problemă prezentă sau potențială fie de a determina dacă există o problemă. Rezultatul ei poate fi orice: de la un scurt text într-un referat până la o analiză completă și de profunzime a materialelor obținute din mai multe surse.

Obiectivul și scopul

Petrecem câteva clipe în liniște gândindu-ne la obiectivul propus. Care este obiectivul? Care sunt obstacolele în calea atingerii acestui obiectiv? Timpul este limitat? Avem asigurat accesul la sursele de informare de care avem nevoie? Încercăm să ne imaginăm cât de departe vom merge în documentarea pe care o vom întreprinde, ce putem face efectiv și unde ar trebui să ne oprim.

Cele mai multe din sarcinile de documentare trebuie, în cele din urmă, precizate cu claritate în obiectivul și scopul comunicării. Pentru toate acestea avem nevoie de un plan care are menirea să ne mențină interesul asupra problemelor despre care dorim să ne informăm de la oameni sau din alte surse.

Atitudinea pe timpul colectării datelor

Este greu să avem o atitudine imparțială; de fapt, probabil că este imposibil acest lucru dacă știm ceva despre problema în discuție. Pe măsură ce efectuăm documentarea, ar trebui să ne conștientizăm înclinația atitudinală. Odată recunoscută putem să o contracărăm. În primul rând prevenim subiectivismul în abordarea problemei. De pildă, nu ignorăm unele date deoarece nu sunt în concordanță cu filozofia noastră.

Surse de informații

Câteva din sursele ce reprezintă izvoare primare de informare sunt:

- dosarele și registrele ce conțin date de actualitate;
- colegii, oamenii din alte compartimente, personalul de diferite categorii, toți pot fi surse bune de informații. Se recomandă să fim concisi când le punem întrebări deoarece timpul lor este tot atât de prețios ca și al nostru;
- legile și instrucțiunile în vigoare, dispozițiile și hotărârile ierarhice;
- centre de informare, biblioteci, periodice, reviste de specialitate etc.

Susținerea ideilor

Căile convingerii și credibilității

Lista ce urmează conține cinci modalități de a ne întări capacitatea de convingere și de a dobândi credibilitate în fața audienței.

1. *Exemplele* – sunt situații special alese pentru a reprezenta sau oferi date

factuale. Exemplele bune trebuie să fie adecvate situației, scurte și să rețină atenția. Destul de des sunt prezentate în grupuri de câte două sau trei pentru a realiza impactul necesar.

2. *Statisticile* – pot fi mijloace excelente de sprijin dacă știm să lucrăm cu ele. Oricum, ele trebuie redactate simplu ca să fie ușor de citit și de înțeles. O cale de a obține acest lucru este prezentarea lor în termeni înțeleși de receptori. De asemenea, ori de câte ori este posibil precizăm sursa exactă a statisticii prezentate. Afirmând că „Studiile recente arată că...” nu vom comunica nimic folositor unor receptori de calitate.
3. *Declarațiile (afirmațiile, mărturiile)* – sunt un mijloc de susținere a opiniilor cu comentarii ale unor autorități recunoscute. Ele pot lua forma directă cu ghilimele sau parafrazate. Recomandată este forma directă cu ghilimele care are mai mare greutate pentru ascultători și cititori.
4. *Comparația și contrastul* – sunt elemente cu trăsături similare. Folosim comparația ca să dramatizăm similitudinile dintre două situații sau obiecte și utilizăm contrastul ca să accentuăm diferențele.
5. *Explicația* – poate fi folosită în trei feluri:
 - *Definirea* - o explicație simplă în termeni uzuali despre ceea ce vorbim.
 - *Analiza* - împărțirea subiectului abordat în părți mici și discutarea lor pe probleme de genul: cine, ce, de ce, unde, când și cum.
 - *Descrierea* - asemănător cu definirea, dar de obicei mai personală și mai subiectivă.

Evaluarea subiectivismului

Nu trebuie să luăm în considerare numai datele sau evenimentele care favorizează punctul nostru de vedere. Se pare că, uneori, nici nu ne dăm seama cât de subiectivi suntem. Dacă subiectivismul ne întunecă viziunea nu vom putea vedea și evalua corect niciodată argumentele contrare aduse în discuție.

Presiuni de sus

Uneori nu putem evita capcana subiectivismului. Atunci când cineva superior în ierarhie susține un punct de vedere subiectiv asupra unei probleme, s-ar putea să fim și noi, cu sau fără voie, implicați. Dacă constatăm acest lucru, cel puțin îl încunoștințăm pe superior de ea. S-ar putea ca el să nu îi fi realizat înclinația subiectivă iar datoria noastră este să-l protejăm. Dacă șeful este în cunoștință de cauză, dar dorește să continue în acest mod, cel puțin știm că ne-am făcut datoria.

Legea lui Wilson

În lumea de astăzi numerele sunt foarte prezente. Legea lui Wilson susține că „Un om cu un număr este mai puternic”. Nu suntem criticabili dacă folosim date numerice. Dar trebuie să avem precauția necesară în a nu folosi drept probă a convinge-

rilor noastre numere și date statistice în exces. Oricum, permanent trebuie să avem în vedere că cel care face o afirmație poartă povara susținerii ei cu dovezi.

Scăpări de logică

Coerența mesajelor transmise este afectată uneori de gândirea incompletă, de așa numitele „scăpări de logică”. Încercăm să eliminăm asemenea aspecte din întreaga muncă intelectuală și totodată învățăm să le identificăm la alții. În acest sens, exemplificările ce urmează pot fi de ajutor.

- *Concluzia forțată* – reprezintă o modalitate de a trage concluzii din date insuficiente. Ceva se întâmplă de două-trei ori în același fel și atunci noi ne asumăm dreptul de a generaliza. Dacă suntem receptor al unei concluzii forțate, cea mai bună soluție este de a-i cere vorbitorului să dovedească faptul că ce spune este adevărat. În același timp și noi putem fi puși în situația de a afirma o concluzie forțată (impusă). În aceste cazuri ideal este să începem fraza astfel: „Se pare că este vorba de ...”, sau „În urma acestor exemple, am putea trage concluzia că...”. Astfel, lăsăm auditoriul să discernă că concluziile nu au suport foarte solid. Din nefericire, dorința noastră evidentă este de a face afirmații pozitive solide, iar această dorință, evident, încurajează „concluzia impusă”.
- *Eroarea post-hoc* – se bazează pe presupunerea că un eveniment care îi succede altuia este în mod necesar determinat de primul. Se pierde însă din vedere multitudinea de factori care influențează existența celui de-al doilea eveniment care nu în mod necesar este determinat de primul.
- *Analogia greșită* – se bazează pe presupunerea că ceea ce este adevărat într-o situație simplă, obișnuită, este adevărat și în cazul unei situații complexe.
- *Generalizarea pripită* – apare atunci când câteva exemple folosite ca dovezi nu reprezintă (sau nu pot reprezenta) întregul. „Am întrebat doi șefi de compartiment ce părere au despre gradul de aprovizionare cu materii prime și piese de schimb și apare evident faptul că acest lucru trebuie să ...”.
- *Realitatea trunchiată* – reprezintă tendința de a se renunța la luarea în considerare a anumitor fapte sau de a manipula sprijinul ideatic, astfel încât realitatea să apară într-un anumit fel. Eludarea unor fapte care nu convin și scoaterea din context a citatelor fac parte din această categorie.
- *Întrebarea trunchiată (aluzivă)* – desemnează practica de a devia o întrebare într-o afirmație neacoperită de argumente. Întrebând „Când avem de gând să stopăm alocarea de bani pentru acest program costisitor?” afirmăm o lipsă de eficiență a acelui program dar nu o dovedim. Ca urmare, concluzia care se impune nu este logică.
- *Compromisul slab* – reprezintă soluționarea unor probleme în mod satisfăcător printr-un compromis. Însă trebuie să evităm tendința de a accepta soluția compromisului în prea multe situații. Uneori, compromisul reprezintă

tot ceea ce poate fi mai urât.

- *Opiniile neautorizate* – nu ne lăsăm influențați (și nu încercăm să influențăm) pe baza opiniei unei persoane neautorizate dar aflată într-o poziție socială înaltă. La vârful ierarhiei de la toate palierele oricărei instituții (organizații) sunt destule persoane care deținând poziții importante într-un anumit domeniu își extind influența și în alte domenii pentru care nu au competența sau experiența necesară.
- *Atracția emoțională* – eroare ce derivă din folosirea cuvintelor, sintagmelor emoționale. Iată câteva care sunt mai puțin evidente:
 - *Reputația sau precedentul văzute ca sprijin unic* – Exemplu: „Ministrul consideră acest mod de soluționare ca fiind foarte potrivit și de aceea noi trebuie să ...”
 - Generalizări sclipitoare (sau o concluzie îmbrăcată într-o mantie atrăgătoare) – De pildă, „Principiile unei conduceri bune impun să acționăm în acest fel.”
 - *Fraze încuietoare* – De exemplu, „Experiența țărilor dezvoltate în acest domeniu a dovedit că ...”
 - *Atracția lucrurilor la modă*. – „Fiecare lider știe că informatica este ...”

Erorile de vorbire sau de scriere prezentate mai sus pot fi surprinse zi de zi. Pur și simplu suntem părtași la acest mod de gândire. Ceea ce avem de făcut este să ne ascuțim simțul profesional de a depista aceste situații și de a le înlătura.

Organizarea comunicării

Dacă nu ne organizăm materialul după o structură care să conducă cititorul de la un punct la altul, mai bine nu ne aventurăm să scriem. De aceea este foarte important să ne organizăm riguros mesajul scris sau vorbit pe care vrem să îl transmitem.

Stabilirea cadrului general

Cele mai multe scrieri cuprind trei părți: introducere, cuprins și concluzii (încheiere). În mod sigur logica acestui aranjament în trei părți o folosim în mod curent. Efectul este mai mare a acestui simplu mod de organizare a unui material dacă introducerea capteze atenția cititorului, enunță cu claritate scopul și reușește să stabilească raporturile esențiale între problemele abordate. Apoi cuprinsul trebuie să fie o înșiruire logică, pertinentă de idei și, în cele din urmă, încheierea trebuie să rezume punctele de vedere semnificative afirmate în cuprins.

Să presupunem că am terminat documentarea de bază și notițele, înregistrările și alte texte colectate se găsesc într-un dosar electronic pe computer. Ce urmează să facem?

Fixarea nivelului de abordare și listarea ideilor principale

Nivelul la care plasăm redactarea mesajului nostru pe care îl avem ca reper de la început până la sfârșit nu este altul decât scopul propus, adică ceea ce vrem ca audiența să facă după ce a receptat comunicarea.

După ce ne-am fixat nivelul (scopul), scriem până epuizăm ideile despre subiectul în cauză. Când nu suntem destul de siguri că am încheiat lista, luăm fiecare idee în parte și o judecăm prin prisma scopului și a nevoilor cititorilor sau ascultătorilor. Renunțăm la ideile care nu au legătură directă cu scopul sau nu corespund capacității de înțelegere și de acceptare a audienței. Merită să ținem minte că problema cu care se confruntă majoritatea oamenilor care scriu este aceea că au mult material și nu prea puțin. Indiferent dacă încercăm un sentiment de frustrare prin eliminarea unor idei, rămân absolut necesare analiza, filtrarea, corectarea și renunțarea la unele din ele până când avem materialul strict necesar ce susține scopul și nevoile cititorilor. Când suntem absolut siguri că am reținut numai materialul esențial trecem să identificăm ideilor principale și cele ajutătoare.

Ideile principale și faptele reprezintă puncte de vedere și elemente pe care dorim să le dezvoltăm în discurs. Ele sunt importante pentru realizarea scopului propus încât omiterea doar a uneia ne va dezechilibra comunicarea. La rândul lor, ideile ajutătoare vor fi elemente descriptive care lărgesc subiectul tratat. Identificarea ideilor principale și ajutătoare trebuie să ne determine să stabilim prioritățile conform ordinii în care efectuăm comunicarea. Asta înseamnă că putem stabili ordinea subiectelor abordate pe măsură ce conducem ascultătorii, pas cu pas, în interiorul mesajului. Această „listă” de idei principale și ajutătoare poate fi foarte scurtă dacă comunicarea este simplă sau poate fi destul de lungă în cazul în care întocmim un raport detaliat.

Alegerea unui model

Următorul pas este să alegem o structură sau model care ne ajută, în egală măsură pe noi cât și pe receptori, să vehiculăm ideile în mod sistematic și logic, de la început până la sfârșit. Scopul, nevoile auditoriului și felul materialului sau toate trei la un loc, impun mai întotdeauna un model sau o combinație din modelele prezentării unui mesaj.

Modelul problemă – este folosit pentru a face afirmații urmate de liste de enumerare a problemelor care vin să sprijine, să explice sau să dezvolte afirmațiile respective. De pildă, dacă facem o afirmație generală potrivit căreia personalul din instituție (organizație) participă la activități de perfecționarea profesională, putem folosi acest model să listăm și să descrie pe scurt activitățile tipice de acest fel. Menționăm că orice listă care însoțește o afirmație trebuie să se deruleze într-o ordine logică, să fie structurată de la simplu la complex, de la ce este cunoscut la necunoscut, de la general la particular și așa mai departe.

Modelul cronologic – îl folosim când discutăm evenimente, probleme sau procese în ordinea cronologică care au loc sau ar trebui să se petreacă. Acest model

este ceva mai simplu și cel mai des folosit pentru abordările în scris deoarece situațiile bazate pe succesiunea temporală sunt frecvente.

Modelul argumentării – este util dacă vrem să formulăm o părere sau punct de vedere iar apoi să-l susținem prin discutarea argumentelor. Nu este altceva decât să prezentăm logica după care s-a născut punctul de vedere pe care îl susținem.

Modelul rezolvare de probleme – poate fi folosit pentru a identifica și descrie o problemă sau idee și apoi a dezvoltă soluțiile sau tehnicile de rezolvare posibile. Modelul poate fi utilizat în câteva variante.

- O variantă constă în a prezenta o descriere completă a problemei și apoi a arăta care este soluția care ni se pare a fi cea mai bună din punct de vedere logic. În soluția propusă va trebui să includem suficiente informații factuale ca să convingem receptorii că ea este practică și eficientă.
- O altă variantă este de a oferi câteva soluții posibile să arătăm efectul produs de fiecare din ele și apoi să precizăm care alternativă este cea mai bună. Aceasta este calea cea mai des folosită.
- În sfârșit, o altă variantă se referă la abordarea pro și contra în discutarea problemei și a soluțiilor ei posibile. Această variantă este un procedeu tipic de a convinge oamenii să accepte ideea ori să-și schimbe propriile idei.

Modelul cauză-efect – folosim acest model pentru a arăta cum una sau mai multe idei, acțiuni sau condiții conduc la alte idei, acțiuni sau condiții. Două variante ale acestui model sunt posibile: de la cauză la efect sau de la efect la cauză. Tehnica pe care o folosim depinde de problemă și de contextul discuției. Însă oricare ar fi strategia, evităm cauzele false sau singulare.

Desori, materialul ne spune ce model trebuie să folosim însă dacă el nu se potrivește scopului și auditoriului, să nu ezităm să utilizăm altul. Încercăm să alegem un model care permite să ne mișcăm de la cunoscut la necunoscut sau de la simplu la complex.

După ce am hotărât subiectul, după ce am identificat punctele principale și cele ajutoare și am selectat un model structural potrivit, următorul pas este de a schița materialul așa cum urmează să apară în scrisoare, referat, cerere, mesaj etc.

Aranjarea ideilor într-o formă schematică

S-ar putea să fim unul din acei scriitori excepționali care nu are nevoie de nici măcar o schiță; ideile curg una după alta, mesajul este coerent și complet. Dar dacă suntem un scriitor obișnuit, o asemenea schiță poate economisi și nu risipi timpul. Ideile trebuie surprinse în ordinea importanței lor. Care idee sau idei vrem să le folosim în prima parte a textului? Care în final?

Pentru început, schițăm principalele idei încercând să le includem într-o anumită ordine, apoi începem să scriem. Cu toate că această muncă poate consuma timp, faptul în sine ne obligă să înșirăm ideile principale și ajutoare într-o ordine logică înainte de a începe să scriem materialul. Astfel, în cazul în care unele idei nu se

potrivesc sau nu „curg” de la sine, le pute rearanja înainte de a fi prea târziu. Nu există „absolut” în munca de organizare; fiecare scriitor are metodele sale mentale pentru atingerea acestui obiectiv.

Organizăm ideile înainte de a scrie. Dacă avem destulă experiență, organizăm materialul mental sau, la fel ca cei mai mulți, elaborăm cel puțin o schiță. După aceea și numai după aceea, putem să ne gândim să scriem prima ciornă.

Concepem și edităm într-o limbă vie

De fapt, în a cincia etapă, vorbim de trei demersuri separate care se influențează reciproc. Primul este acela de a dezvolta propoziții și paragrafe într-o limbă vie. Al doilea este acela de a învăța să depășim sindromul primului act de concepție. În sfârșit, va trebui să dezvoltăm un sistem complet și eficient de editare a textului. Trebuie să adoptăm acest mod de lucru numai gândindu-ne la cantitatea de scris insipid și de discursuri plictisitoare pe care a trebuit să le suportăm ani în șir. Cu alte cuvinte, vom aborda această etapă urmând cele trei secțiuni precizate.

Construirea propozițiilor și paragrafelor

Utilizăm diateza activă

Scrisul fără valoare este opera celor ce scriu folosind diateza pasivă. A scrie în acest mod este o boală generalizată. Singurul mod de a ne imuniza este de a recunoaște diateza pasivă și de a o înlătura cât mai mult posibil. Trebuie să știm că în proporție de 75% frazele din cărțile, revistele și alte publicații de largă circulație sunt scrise la diateza activă și numai 25% la diateza pasivă. Dar oamenii obișnuiți cât și șefii lipsiți de incisivitate și temeinicie în îndeplinirea sarcinilor chiar atunci când scriu, de cele mai multe ori, inversează aceste procente. Frazele scrise la diateza pasivă sunt lipsite de vitalitate și sună ca și cum ar fi scrise de niște anonimi și obscuri „ei”. De pildă, „Comisia urmează să fie numită...”, „Este necesar să ...”. „Ajutorul dumneavoastră este apreciat...”.

La auzul acestor propoziții tendința este de a „căska”. Personalul din propoziție este fie obscur, absent sau pur și simplu, zace acolo. Cine numește? Cine execută? Cine apreciază? De ce oare să nu scriem: „Directorul adjunct Ionescu va numi comisia...”, „Șeful serviciului tehnic va face...”, „Apreciez ajutorul dumneavoastră...”

În acest fel și cel care scrie iese la lumină. Se revigorează și fraza. De fapt, nu trebuie să fi filolog de meserie pentru a identifica diateza pasivă. Ceea ce trebuie făcut este ca, pur și simplu, să scriem majoritatea propozițiilor, frazelor și să subliniați *subiectul, acțiunea și tot ce ține de acestea* ca în exemplul următor: Asistenta șefă (subiectul) trebuie să vaccineze toți copii (acțiune) din pavilionul 2 mâine dimineață de la ora 8 la 10 (detalii).

Atunci când folosim diateza pasivă și inversăm procedeul subiect - predicat - complement, scrisul devine lipsit de viață. Cu diateza activă ne putem atinge direct scopul folosind cuvinte puține și verbe de acțiune. Cu alte cuvinte, să scoatem la

lumină diateza activă.

Tonul trebuie să fie...

Un alt important aspect al comunicării este tonul cu care se face. Unul demn, politic, înțelegător trebuie încurajat și cultivat. Orice manifestare de iritare, bruscare sau superioritate, va introduce echivocul și va reduce eficiența comunicării. Totul este să controlăm tonul și să îl folosim cum se cuvine.

Alte recomandări:

- Eliminăm cuvintele și frazele banale sau des folosite. „În sensul că”, „în legătură cu” sunt cuvinte și sintagme (ca și altele) care sunt des vehiculate. Bineînțeles că ele pot fi potrivite într-un anumit context, dar evităm folosirea lor prea frecventă.
- Renunțăm la cuvinte în plus (parazite) care dau impresia că accentuează un anumit pasaj. De pildă, se scrie frecvent „luna august”, „ziua 05 etc .Este evident că se poate neglija cuvântul „luna” sau cuvântul “ziua”.
- Nu folosim cuvinte „mari” contra cuvinte „mici”. Unii indivizi au impresia că folosind un vocabular „adecvat ” creează impresia că sunt „școliți” dar în majoritatea cazurilor cuvintele „mici” au un efect mare.
- Folosim cuvinte variate ca să exprimăm diferite nuanțe în scris. Iată motivul pentru care un vocabular bogat este folositor.
- Evităm frazele lungi, complicate, stufoase. Numai astfel obținem maximul de claritate în comunicare.
- Nu utilizăm cuvinte care introduc insinuări nepoliticoase, care exprimă gânduri neplăcute sau sunt lipsite de tact. Ele, adeseori, afectează scopul propus și uneori pot umili pe cei cu care comunicăm.
- Folosim o modalitate de abordare pozitivă în detrimentul celei negative. De pildă, în loc de „Nu vă putem plăti integral înainte de 5 mai.”, folosim „Vă vom plăti integral la 5 mai sau imediat după această dată.”

Paragraful sau principiul „Un călăreț pentru un cal”

Paragrafele oferă posibilitatea dezvoltării ideilor și servesc trei scopuri importante:

1. să grupeze ideile înrudite într-o singură unitate de gândire;
2. să separe o unitate de gândire de alta;
3. să avertizeze cititorii că se trece la o altă parte a subiectului.

Fiecare paragraf pe care îl scriem trebuie să îndeplinească aceste trei scopuri. Prea mulți dintre cei care scriu consideră paragraful ca ceva arbitrar adică, în opinia lor, pot construi un paragraf când au chef. La un moment dat spun: „Gata! Ar fi vremea să fac un nou paragraf”. Să nu procedăm în acest fel!

Un paragraf eficient este o unitate funcțională ce conține un grup de idei ce grăvitează în jurul unei idei principale legată de alte idei, care o preced sau o urmează.

Paragraful nu este o colecție arbitrară realizată din conveniență pur grafică. El trebuie să îndeplinească o funcție bine definită, să prezinte o idee majoră, să descrie un eveniment etc.

Propoziții principale

Cea mai importantă propoziție din orice paragraf pe care îl scriem este propoziția principală. Ea reprezintă subiectul sau ideea care guvernează paragraful. În mod normal este prima propoziție din paragraf. Celelalte propoziții între cea principală și ultima din paragraf trebuie să fie strâns legate de cea principală, în sensul că ele explică, dezvoltă sau susțin propoziția principală. Ultima propoziție trebuie să facă un sumar al propoziției principale, să fixeze ideea principală în mintea cititorului sau să asigure tranziția către următoarea idee principală. Obiectivul nostru este de a ajuta pe cititori să înțeleagă paragrafele ca unități integrate și nu ca simple înlănțuiri de propoziții.

O modalitate de a ne îmbunătăți cursivitatea ideilor este de a gândi în paragrafe, mai degrabă decât în propoziții. Odată ce am scris o propoziție principală (ideea principală), ne gândim la modalitățile de clarificare, dezvoltare, ilustrare și explicație a implicațiilor generate de acea propoziție.

Tranziția rapidă

Oferim în continuare o gamă largă de cuvinte și expresii pe care le putem folosi pentru a-l face pe cititor să străbată, idee cu idee, textul. Aceste mijloace de trecere (tranziție) asigură legăturile logice între punctele cheie ale comunicării și conștiința cititorului.

- *punerea în evidență a contrastului dintre idei* – dar, totuși, oricum, în orice caz, în sens contrar, pe de o parte, în loc de, nici unul dintre aceștia, dimpotrivă, mai degrabă, ori care ar fi, ..., în contradicție cu, astfel, în primul rând, în conformitate cu;
- *comparație între idei* – ca și, tocmai ca, similar;
- *însușirea ideilor (gândurilor)* – într-adevăr, oricum, altfel, mai mult decât orice, mai presus de, chiar, dincolo de, cu alte cuvinte, de exemplu, bineînțeles, în consecință, în general, în sens larg, în sens restrâns, de fapt, cu toate că, de pildă;
- *evidențierea rezultatelor* – de aceea, ca rezultat, astfel, în consecință, de aici....;
- *adăugare de idei* – în primul rând (al doilea, următorul, ultimul), în plus, mai mult, în afară de, cu excepția, la fel, cu toate acestea, de asemenea.

Cititorii vă vor putea mai lesne urma firul gândirii dacă vom folosi în mod inspirat aceste construcții. De asemenea, trecerea de la o idee la alta se poate realiza și folosind modalități ca: repetarea cuvintelor și ideilor cheie, folosirea prenumelor care determină substantive din propoziția precedentă, folosirea cuvintelor și sintagmelor de legătură etc. În loc să folosim aceleași substantive propoziție după propoziție, le înlocuim cu pronume în unele propoziții. De exemplu: el, ea, aceasta, ei, pot reprezenta oameni, lucruri, idei dintr-o propoziție sau paragraf precedent. Procedul este eficient, însă necesită antecedente bine definite.

Un alt mod de tranziție este repetarea cuvintelor și ideilor cheie. În paragraful ce urmează observăm cum cel ce scrie repetă cuvintele „simplitate”, „incisivitate” și „concentrare” pentru a clarifica mesajul:

Descrierea efectivă a fenomenelor depinde de simplitate, incisivitate și concentrare asupra faptelor. Simplitatea este necesară deoarece timpul.... Incisivitatea fixează o idee în mintea celui ce ascultă....Concentrarea atenției prezintă ideile așa cum sunt și promovează...

O serie de propoziții, fraze și paragrafe funcționează ca niște cuvinte de trecere precum cuvintele și sintagmele de tranziție. La folosirea unei propoziții sau fraze de tranziție în mod normal locul ei va fi la sfârșitul paragrafului. Aceasta servește la înfăptuirea a două scopuri: semnalizează sfârșitul paragrafului și ghidează cititorul către noul subiect din următorul paragraf. Dar, o frază de trecere poate exista și la capătul paragrafului. În acest caz, în mod similar, ea servește înfăptuirii tot a două scopuri: este fraza principală și asigură trecerea dintre ceea ce urmează și paragraful precedent.

Sindromul primului material scris

Oamenii care scriu se împart în două categorii: cei care redactează intuitiv un document scris fără a schița un plan și cei care redactează materialul după un plan scris. În oricare din cele două situații, ambele categorii se confruntă cu *sindromul primului material scris*. Acest sindrom poate fi recunoscut prin unul sau mai multe simptome: palme umezi, poziție încremenită în fața foii de hârtie, cererea amânării datei de prezentare a documentului, ascuțirea creioanelor deja ascuțite, grimase etc.

Cel mai bun sfat pentru trecerea peste sindromul primului material scris este de a mai consulta odată această parte a cărții și apoi să trecem la elaborarea materialului. Ideea să învățăm fundamentele scrisului cu exemple ale literaturii clasice este la fel ca și învățarea aritmeticii din lucrările lui Albert Einstein. Autorii cărților de literatură sunt profesioniști ai scrisului care au ca obiectiv să producă scrieri care pot fi înțelese și interpretate în moduri diferite. Scopul celor care nu scriu pentru a face literatură, așa cum sunt manageri sau orice alt lider de organizație, este să comunice o idee la timp și în mod simplu și clar.

Începem cu sfârșitul

La începutul primului raport, referat, etc. începem cu sfârșitul! Nu ar trebui să fim surprinși dacă seamănă cu scopul pe care l-am declarat. În majoritatea materialelor pe care le citim suntem ținuți în suspans până la ultimul paragraf. Acest procedeu scoate în evidență misterul, însă reprezintă o imensă pierdere de timp pentru cei care scriu, vorbesc, citesc sau ascultă. Avantajul prezentat de această metodă este că ne scutește de povara răbdării și ne pune imediat în temă cu esențialul.

Deci, finalul pe primul plan! Pur și simplu începem cu ideea principală a textului. Când înaintăm un referat sau trimitem corespondență cuiva, începem cu aspectul (aspectele) care pe acel cineva îl interesează cel mai mult. Când scriem pentru noi în mod firesc începem cu ce ne preocupă cel mai mult. Tragem concluzii și apoi le susținem.

Documentele care circulă în organizație și dovedesc o slabă organizare a ideilor adesea încep cu formula: „Am primit materialul dumneavoastră din data de ...”. Apoi pas cu pas are loc „derularea” textului, urmând ca esențialul să răzbată abia la sfârșit. Totul se dezvăluie în urma unei stratageme ca: „de aceea”, „în conformitate cu cele menționate” etc. Acest model de redactare până ce punctul principal este atins nu este haotic, dar nu este eficient. Un document serios se scrie pornind de la esența problemei iar apoi dezvoltăm subiectul în cauză. Începând cu sfârșitul vom fi gata să urmărim structura de bază a unei redactări scrise sau a unei intervenții orale de calitate: introducere, cuprins, încheiere.

Introducerea

Rolul introducerii este să orienteze comunicarea și să furnizeze cheia mesajului pe care vrem să îl transmitem. Deși conținutul și lungimea introducerii poate varia în funcție de scop, de obicei ea trebuie să fie scurtă și la obiect. De fapt, în multe situații, o frază va fi de ajuns pentru precizarea scopului. Să discutăm următoarea formulă de introducere:

Biroul personal are un rol foarte important la îndeplinirea sarcinilor instituției. Acest document vă precizează responsabilitatea în calitate de nou membru al acestui birou. Veți avea responsabilități specifice pentru angajarea personalului, pentru ținerea evidenței îndeplinirii atribuțiilor funcționale de către angajați precum și pentru elaborarea propunerilor de promovare sau sancționare a personalului. În general, vă ocupați de calitatea personalului și a modului în care el se achită de atribuțiile prevăzute postului.

Să analizăm această introducere. Prima frază face o simplă remarcă prin care se stabilește cadrul general: aceasta îl ajută pe receptor să-și concentreze atenția asupra a ceea ce urmează. A doua frază este precisă: îl informează de responsabilități ce-i revin. A treia face un rezumat al punctelor principale care vor fi dezvoltate în cuprins.

Folosim aceeași tehnică în alte situații: dăm sarcina de îndeplinit înaintea motivării ei, formulăm cererile înaintea justificărilor, dăm răspunsurile înaintea denumirii problemelor etc. Cu alte cuvinte, prezentăm punctul nostru de vedere cât mai

repede posibil fără încurcarea minților pe „tărâmul nimănui”.

Deși introducerea reprezintă prima parte obligatorie a lucrării, nu este nevoie să o scriem la început. Dacă este dificil să o realizăm, putem lucra la cuprins sau încheiere și, mai târziu, să ne reîntoarcem la redactarea introducerii.

Cuprinsul

Această parte include ideile principale despre subiectul comunicării și detaliile necesare explicării și clarificării scopului. Așa cum am mai spus, nu încercăm însă să dezvoltăm două sau mai multe idei principale într-un singur paragraf. Scriem când ideile „ne vin ușor”. Nu devenim îngrijorați de felul exprimării, el este perfectibil. Ne asigurăm că includem destule detalii și explicăm astfel încât cititorul să poată înțelege la ce ne referim. Este mai bine să emitem mai multe idei decât prea puține. Când vom revizui și pregăti materialul pentru tehnoredactare, vom putea combina ideile principale și cele ajutătoare, elimina aspectele care sunt în plus, reușind astfel să îmbunătățim logica ideilor.

O sugestie: fie că dictăm, scriem de mână sau edităm textul pe calculator, avem grijă să lăsăm un spațiu dublu între rânduri, triplu între paragrafe și să avem o margine corespunzătoare. Acest spațiu ne va fi de un real folos la revizuirea materialului și redactarea lui finală.

Încheierea

Reprezintă a treia și cea din urmă parte a unei comunicări bine structurare, fiind adesea partea cea mai neglijată. Sunt prea multe cazurile în care hotărâm că este cazul să ne oprim și să terminăm lucrarea odată cu epuizarea ultimei idei principale. Aceasta nu reprezintă nici pe departe o încheiere; este ca și cum am pleca de la petrecere fără să știm cine a fost de fapt gazda. O încheiere adevărată lasă cititorului impresia justificată că am încheiat comunicarea.

În majoritatea lucrărilor o încheiere adecvată înseamnă o scurtă trecere în revistă a ideilor principale, a observațiilor sau a unor argumentări esențiale abordate în cuprins. În acest mod asigurăm succesul finalului comunicării. Un test revelator este de a citi introducerea, urmată apoi de citirea încheierii. Acest procedeu ne poate ajuta să determinăm dacă încheierea decurge logic din introducere și dacă îndeplinește scopul. O încheiere potrivită poate atrage mai multe probleme, așa cum ar fi să sugereze nevoia de acțiune sau să recomande un studiu ori o investigație. Însă, mai mult decât orice, trebuie să convingă cititorii că se bazează pe logică.

Nu deviem, doar scriem

Pe măsură ce scriem primul material (document, referat etc.) urmăm foarte strâns planul stabilit. Nu deviem. Nu revizuim. Nu schimbăm nimic. Deocamdată. Scriem, edităm sau dictăm rapid. Facem acest lucru ca și cum am discuta cu un potențial cititor. Dacă nu ne abatem de la plan, primul material va fi gata pentru redacta-

rea lui finală mai repede decât ne așteptăm.

Redactarea finală a materialului

Evidențiem câteva motive pentru care întâmpinăm greutăți în finalizarea corectă a unui text.

Oamenii nu citesc ceea ce scriu

Având textul clar în mintea lor chiar atunci când îl citesc privirea le „alunecă” pe pagină și trec cu vederea ceva sau omit să corecteze acolo unde este cazul. Soluția este simplă: corectăm cu atenție și spirit critic. Nu este rău dacă lăsăm pe altcineva să ne corecteze materialul sau dacă îl corectăm chiar noi după câteva zile de la redactare. Unii oameni se consideră prea inteligenți sau cred că problemele abordate sunt simple, cunoscute și nu creează dificultăți. Alții sunt prea ocupați pentru a trece în revistă ceea ce au scris, iar unii pur și simplu nu au chef să facă acest lucru sau spun că cititorii vor înțelege oricum ce au vrut să le comunice.

Majoritatea oamenilor sunt orgolioși atunci când scriu

Odată ce am așternut ceva pe hârtie respingem ipoteza că ceva ar putea fi scris greșit. Nu ne place să verificăm sau să facem schimbări în cadrul propozițiilor, organizării textului, a scrierii corecte, punctuației etc. Și chiar atunci când admitem posibilitatea schimbării, nu avem întotdeauna dispoziția de a consuma timp pentru ea. În consecință, problema în speță este *autoaprecierea*. Primordial este de a gândi clar ceea ce vrem să spunem, apoi de a scrie simplu și de a corecta cu atenție. Dacă ne dezvoltăm simțul autoaprecierii critice vom reuși să eliminăm toate necazurile de care am pomenit mai înainte.

Sugestii, mijloace și modalități de îmbunătățire a textului

Atunci când redactăm în ultima formă materialul trebuie să ne transpunem din rolul celui ce scrie în rolul criticului. Cu alte cuvinte, ne detașăm din punct de vedere sentimental de material și îl privim la rece. Acest lucru necesită implicarea a doi factori: fizic și mental. În primul rând, punem materialul pe un raft, într-un sertar sau sub o copertă și îl lăsăm să „dospească” pentru un timp, de regulă, câteva ore sau chiar o zi, două. Apoi alocăm timp pentru a ne reaminti tot ceea ce am auzit sau citit despre tehnica scrisului. Când ne întoarcem la text, ne impunem să îl citim de trei ori. Aceste lecturi nu numai că ne vor face să privim detașați, la rece, materialul, dar ne vor da posibilitatea să ne concentrăm asupra unor aspecte particulare ale propriului scris. Totuși, de ce să citim textul de trei ori?

Citim pentru a evalua gradul de acoperire a subiectului

Aici preocuparea de bază este dacă am acoperit complet subiectul și scopul. Cântărim și apreciem textul în ansamblul său iar apoi hotărâm dacă este cazul să renunțăm la ceva, să modificăm unele formulări sau să îl consolidăm adăugând informații ajutătoare. Scopul este să includem toate informațiile dar nu mai mult decât este necesar pentru nevoile cititorului.

Citim textul pentru a urmări ordinea și „curgerea” logică a ideilor

Începem prin a citi prima frază și hotărâm dacă reflectă pe deplin mesajul comunicării. Dacă nu, acum este momentul de a aduce îmbunătățiri pentru a oferi cititorilor o idee despre ceea ce urmează. Facem apoi verificarea părții introductive în comparație cu încheierea. Sugerează sau stabilește introducerea scopul precis al lucrării respective? Arată încheierea cititorilor că am atins scopul propus? Conducem cititorii către final? Facem corectivele de rigoare dacă sunt necesare.

Când suntem satisfăcut de rolurile jucate de introducere și încheiere, suntem gata să face un nou test. Citim din nou introducerea și apoi frazele care acoperă conținutul comunicării. Acest lucru oferă o rapidă trecere în revistă a ideilor principale raportate la scopul anunțat în introducere. Contribuie fiecare la atingerea scopului comunicării? Parcurg ele drumul logic, punct cu punct? Dacă este necesar corectăm.

Acum este cazul să ne concentrăm pe frazele de bază din fiecare paragraf, începând cu introducerea. Aceste fraze trebuie să dezvolte, clarifice, ilustreze și să explice conținutul fiecărei idei principale. Ele trebuie să conducă cititorul pas cu pas, de la o idee principală la următoarea. Ultima frază din fiecare paragraf trebuie să facă un sumar al ideilor din paragraf, să servească drept liant cu următoarea idee sau să îndeplinească ambele funcții. Dacă avem fraze care nu sprijină idei principale renunțăm la ele sau le modificăm astfel încât să-și îndeplinească menirea. Ideile „curg” imperceptibil? Reușesc cuvintele, propozițiile și frazele să îmbunătățească această „curgere” și să evidențieze relațiile potrivite? Reușesc majoritatea paragrafelor să conțină patru la șapte fraze? Corectăm dacă este necesar.

Citim textul pentru a ne asigura că se poate citi ușor

În final suntem pregătiți să testăm potențialul impact al comunicării asupra cititorilor sau ascultătorilor. Citim materialul cu voce tare și ascultăm cum sună cuvintele, propozițiile, frazele. Este o cale simplă de a localiza greșelile de scriere. Atunci când verificăm corectitudinea scrisului, insistăm pentru simplitate și stilul direct. Cu cât cititorii pot citi și înțelege mai repede, cu atât mai bine. Dificultățile obișnuite în a scrie simplu și direct sunt:

- cuvinte și propoziții aranjate complicat;
- prea multe cuvinte, fraze;

- folosirea cuvintelor lungi, neobișnuite, în locul celor scurte, cunoscute;
- folosirea expresiilor pasive în detrimentul celor active;
- fraze monotone;
- cuvinte, propoziții și fraze amplasate greșit.

Aceste dificultăți pot fi completate și de altele: probleme gramaticale sau de mecanica scrisului, expresii greoaie. Trebuie să verificăm mereu următoarea înțelegere: *Există o cale mai simplă de a comunica ideea?* Întrebarea este vitală pentru a dezvolta un scris riguros.

O idee din cele mai bune pentru îmbunătățirea materialului este să îl arătăm și la altcineva. Împărtășim scopul comunicării unui coleg, îi prezentăm analiza auditoriului și apoi îi oferim textul. Îl rugăm să facă o analiză extrem de critică.

Feedback-ul

Ideea este că feedback-ul trebuie dat și primit astfel încât noi să fim în măsură să ne îmbunătățim comunicare. Din nefericire pentru mulți oameni ideea de feedback nu este prea agreată. De regulă, relațiile șef-subalterni generează reacții din cele mai ciudate și greu de definit care evident, se înscriu în lanțul comunicării.

Lucrul cu corectorii și superiorii (șefii)

Toți avem o limită în a ne critica propria muncă. Ne implicăm atât de mult în subiect încât tindem să uităm pe cei ce ne ascultă. Stopăm „mândria de autor” și ne deschidem mintea la sugestiile venite din partea altor oameni. Trebuie să avem ca obiectiv realizarea unei comunicări corecte și precise.

Rolul corectorilor

Înainte de a înmâna lucrarea redactată în forma finală șefului rugăm un coleg să o citească. Dacă corectorul consideră că înțelesul nu este prea clar și ne arată de ce, va trebui să mai privim o dată materialul. S-ar putea ca șeful sau auditoriul să reacționeze identic. Sugestiile corectorului vor fi cu atât mai valoroase cu cât ele vor ataca probleme specifice: construcții de cuvinte, fraze greoaie, gramatică slabă, manierism și așa mai departe.

Unica modalitate de a asigura un feedback obiectiv este aceea de a accepta orice critică adusă lucrării.

Rolul corectorului nu este numai acela de a ne face un serviciu personal, dar și de a fi reprezentantul ascultătorilor sau cititorilor. Cerem clarificări dacă sunt necesare, însă nu discutăm în contradictoriu și nici nu ne apărăm. Acceptăm sugestiile corectorului și decidem apoi care este cea mai bună modalitate de a le folosi pentru a îmbunătăți comunicarea.

Când suntem corector sau supervisor (șef)

Nu încercăm să ne impunem stilul sau preferințele personale asupra scrisului altora. O corectură eficientă este consistentă, obiectivă și vizează scopul stabilit al comunicării. Responsabilitatea în calitate de șef necesită tact și răbdare în special când aprobăm sau nu comunicările (rapoarte, analize, etc.) făcute de subalterni. În această calitate suntem obligați să ne ajutăm oamenii să-și îmbunătățească munca. Orice rol am avea, tactul și răbdarea sunt elemente cheie; iar tactul și răbdarea îi caracterizează pe oamenii care înțeleg într-adevăr, ce este feedback-ul în context larg.

În acest cadru al discuției putem spune că feedback-ul este o comunicare care sprijină indivizi să-și direcționeze munca și comportamentul. Bineînțeles că el ne ajută să ne atingem scopurile și, de aceea, credem că este folositor să prezentăm câteva criterii pentru oferirea și primirea feedback-ului.

- Feedback-ul mai degrabă descrie, decât judecă. Evitarea limbajului prin care judecăm, reduce nevoia celeilalte persoane de a răspunde ca să se apere.
- Feedback-ul este în aceeași măsură pozitiv și negativ. O descriere echilibrată a muncii cuiva ia în considerare atât punctele forte cât și cele slabe. Ambele tipuri de feedback oferă informații utile persoanei care dorește să se schimbe.
- Feedback-ul trebuie mai degrabă să fie specific decât general. Afirmațiile de ordin general asupra muncii cuiva nu indică elementele de care persoana are nevoie pentru a schimba ceva și nici elementele ce pot servi ca modele.
- Feedback-ul trebuie să fie solicitat, mai degrabă decât să fie impus. El este foarte eficient când receptorul formulează atent întrebări ce vor furniza răspunsuri adecvate.
- Feedback-ul trebuie îndreptat spre munca sau comportamentul persoanei, nu spre persoana în sine.

După cum putem vedea „lupta pentru feedback” nu este ușoară, dar poate fi foarte instructivă și aduce satisfacții celor care doresc să-și mărească capacitatea de comunicare.

Concluzii

Încheiem acest capitol cu câteva considerații care condensează cerințele pentru realizarea unei comunicări scrise sau verbale eficiente.

- Esențial este să cunoaștem cine sunt cei pentru care scriem sau ne pregătim să vorbim și să încercăm să anticipăm ce așteptăm de la noi. O dată ce cunoaștem aceste lucruri putem realiza cu precizie nivelul la care concepem conținutul comunicării și informația pe care o includem.
- Elaborăm un rezumat care ne ajută să realizăm structura textului. Un mod efektiv de a face acest lucru este să introducem notițele într-un document editat pe calculator și apoi „cut and paste” (taie și lipește) cuvinte, propozi-

- ții, fraze, paragrafe și secțiuni sau capitole întregi într-o formă coerentă.
- Includerea unei introduceri și a unui sumar ajută cititorii să-și structureze informația mai bine în mintea lor.
 - Când redactăm textul sau cuvântarea încercăm să lăsăm cuvintele și ideile să curgă de la sine.
 - Stilul materialului trebuie să corespundă nevoilor cititorilor sau audienței și de aceea să evităm tentația de a impresiona cu cunoștințele deținute.
 - Să ne amintim că ne aparține responsabilitatea totală de a face comunicării eficiente.

Capitolul 10

Comunicarea verbală și nonverbală

Presupunem că avem șanse mari ca în curând să ținem un discurs. Cum bine știm, perspectiva unor discursuri dă dureri de cap tuturor, mai puțin oratorilor experimentați. Dacă nu avem experiență, fundamentele comunicării verbale prezentate în acest capitol ne vor ajuta să rezolvăm rezonabil problema. Dacă suntem un orator împlinit folosim ceea ce urmează ca o recapitulare.

Asemeni scrisului și ascultării, vorbitul reprezintă o îndemânare, abilitate, pricepere. Puțini dintre noi vor deveni mari oratori însă toți putem deveni buni meseriași dacă acordăm timpul necesar dobândirii cunoștințelor de bază. Înainte de a lua în calcul aspectele specifice vorbirii în public, este bine să revedem din nou cele șase etape ale comunicării scrise și verbale tratate în capitolul precedent. Ele ne ghidează în continuare.

Comunicarea nonverbală

Cercetările au arătat un interes deosebit mijloacelor nonverbale de comunicare. Ele estimează că mijloacele verbale nu poartă mai mult de 30-35% din semnificațiile vehiculate într-un dialog social. De asemenea, că numai 7% din comunicarea unei emoții se realizează prin canalul verbal, 55% se transmite prin canalul vizual și 33% prin canalul paralingvistic (tonul vorbirii, accent, ritm, pauze). Cu alte cuvinte, în comunicarea afectivă canalul vizibil domină asupra conținutului verbal.

Fără îndoială, gesturile, activitatea vizibilă a celui care vorbește au mare valoare de comunicare; ele vehiculează în interacțiunea socială un ansamblu de informații care lipsesc în mesajul verbal propriu-zis. Transferând informația între persoane fără folosirea cuvintelor, comunicarea nonverbală are loc prin mijloacele expresiei faciale, mișcării capului, poziției și mișcării corpului, tonului vocii, îmbrăcăminții și chiar mirosului. Oamenii nu trebuie să fie conștienți că trimit un mesaj pentru a comunica nonverbal, deși unii dintre noi, așa cum sunt actorii, politicienii și vânzătorii folosesc deliberat comunicarea nonverbală ca să creeze efecte speciale. Adesea receptorul unui mesaj nonverbal nu este conștient de acest lucru, în schimb realizează că simte transmițătorul într-un anumit fel.

Mesajele nonverbale de obicei sunt declarații despre relația imediată. Ele adesea exprimă emoțiile și dezvăluie atitudinile oamenilor care sunt aproape unul de altul. Mesajele nonverbale caracterizează cuvintele folosite de oameni și, deoarece sunt

mai puțin sub controlul conștiinței, pot chiar trăda discrepanța dintre cuvinte și adevăratele sentimente. Mișcările capului și expresiile faciale dau cele mai multe informații despre tipul de emoție exprimată, iar poziția corpului și încordarea mușchilor dezvăluie intensitatea sentimentelor. Contactul vizual este important în mod special pentru a semnaliza schimbările ce intervin în interacțiunile de durată. De asemenea, reciprocitatea contactului vizual poate semnaliza dorința ca contactul dintre persoane să crească.

Considerând ideile discutate pe scurt despre comunicarea nonverbală ca necesare și suficiente, nu ne rămâne decât să tratăm câteva aspecte practice în cazul ținerii unui discurs.

Sindromul palmelor transpirate

Totdeauna trebuie să fim pregătiți să depășim teama de scenă. Putem începe odată cu primul discurs. Studiem „la rece” primele paragrafe din cuvântarea pe care am pregătit-o. De regulă, este vorba de introducere și trecerea către prima problemă principală. Acest lucru ne ajută foarte mult să trecem de primul și cel mai dificil minut. Ne mobilizăm să vorbim cu voce tare, sigură. Suntem încrezători în reușită, ne îmbărbătăm. Nu reținem prea mult audiența cu introducerea; trecem la punctele principale. Folosim gesturi naturale. Stabilim un contact vizual cu auditoriul și urmăm reacția lui (încuviințări din cap, priviri contrariate etc). Urmărind feedback-ul ne mutăm atenția de la propria persoană asupra auditoriului acolo unde, de fapt, ea trebuie să fie. Toți ne lovim de această spaimă a scenei. Cândva, cineva spunea că toți oratorii buni sunt nervoși; totul este să facem în așa fel încât această energie nervoasă să lucreze în contul nostru.

Ținuta îngrijită

Un alt punct în a deveni stăpân pe sine este modul apariției în public. E nevoie să ne tundem sau să ne coafăm? Ne sunt pantofii lustruiți? Ne-am călcat de curând pantalonii sau fusta? Dacă nu avem toate aceste lucruri puse la punct putem crea impresii negative înainte de a începe să vorbim. Să fim vioi și activi, dar nu artificiali. Nu ne aplecăm asupra pupitrului, nu ne întoarcem, nu ne balansăm înainte-înapoi sau lateral. Nu ne lăsăm greutatea, alternativ, pe câte unul din picioare. O apariție corespunzătoare creează încredere și reduce teama de scenă.

Ochii

Trebuie să stabilim un contact vizual imediat cu auditoriul. Face în așa fel ca audiența să simtă că o privim dar nu îi vorbim fixând-o cu privirea, ci doar ne uităm uneori la ea. Este cea mai bună metodă de a obține feedback-ul și de a îi reține atenția. Un vorbitor îngropat în hârtii își pierde ascultătorii. Nu îi poate trezi dacă nu știe că deja au adormit.

Expresia feței

Folosim expresiile feței dar nu exagerăm. Ne comportăm de parcă am fi implicați într-o discuție. Nu este nevoie să zâmbim sau să ne mirăm încontinuu ci doar atât cât este necesar.

Gesturile

Reprezintă o altă formă a comunicării nonverbale. Nu este nimic magic în lucrul cu mâinile. Dacă le folosim, o facem natural! Facem ca gestică mâinilor să adauge înțeles cuvintelor noastre.

Ajutoare audiovizuale

Folosim ajutoare vizuale și audio pentru a ne face mai bine înțelegeși. „O fotografie valorează o mie de cuvinte” este un clișeu vechi care însă rămâne mereu actual.

Cercetătorii susțin că la o săptămână după ce am fost martorii unei lecții lipsită de suport vizual vom reține doar 5% din informațiile transmise. Atunci când sunt elementele vizuale, reținem aproximativ 65%.

Ajutoarele vizuale sunt obiecte, modele, fotografii, hărți, desene, scheme. Le folosim însă cu prudență. Uneori sunt prea mici pentru a fi văzute de întreg auditoriul iar dacă trecem cu ele printre oameni le distragem atenția. Fotografiile sau desenele sunt, de regulă, mai eficace. Propunem un algoritm pentru folosirea mijloacelor audiovizuale.

- Nu stăm între auditoriu și mijlocul vizual; ne asigurăm că toți îl pot vedea.
- Nu vorbim cu fața către planșă sau imagine, privim și vorbim spre cei care ne ascultă. Folosim un arătător, în nici un caz nu stăm cum mâna aproape de planșă sau imagine. Când proiectăm imagini și scheme cu videoproiectorul folosim un arătător electronic.
- Nu arătăm imaginea sau schema până când discursul nu a ajuns în punctul în care este necesar acest lucru. După folosire, o înlocuim sau o acoperim. Asta nu înseamnă că nu putem folosi o planșă sau o imagine cu o schemă sau structură de bază. În acest caz o vom vizualiza mai mult timp, însă, din nou, când nu mai este nevoie de ea, o înlocuim.
- Ne asigurăm că mijlocul vizual este clar, simplu și poate fi observat (citit). Schemele complicate nu sunt eficiente și nu au valoare pentru că nu pot fi observate din cauza lipsei de spațiu. Verificăm toate materialele vizuale din acest punct de vedere înainte de a ne începe disertația.
- Avem grijă ca setul de mijloace vizuale care ne susțin discursul sau expunerea să fie aranjate în ordine logică.
- Dacă altcineva manipuleze aparatura audiovideo, trebuie să îi precizăm limitele în care folosim informația transmisă către audiență pe această cale.

- Oricum, mijloacele vizuale și audio subliniază într-un fel ceea ce spunem, de aceea nu trebuie să le folosim exagerat.
- Verificăm scrierea și punctuația materialelor prezentate.
- Nu citim tot textul de pe planșă sau din imaginea video, avem toate șansele să plictisim auditoriul.
- Când pregătim suportul vizual să avem grijă să fie simplu iar forma de prezentare să o limităm la 2-3 culori.

Comunicarea verbală

Cum folosim inflexiunile vocii pentru a transmite ideile și informațiile? Cum ținem sub control frecvența, volumul, nivelul și pauzele în vorbire? Cum folosim vocea în așa fel încât să creăm interes? Iată un set de întrebări pe care le ridică comunicarea verbală la care răspundem cât mai concis în cele ce urmează.

Frecvența

Nu se poate vorbi de o frecvență standard valabilă pentru orice cuvântare. Trebuie să luăm în considerare următorul lucru: oamenii pot asculta de 4-5 ori mai repede decât frecvența normală de 120 cuvinte pe minut. Dacă vorbim prea repede, cuvântul va fi neinteligibil, iar dacă vorbim prea încet va avea de suferit semnificația. Dacă nu variem frecvența, putem pierde atenția auditoriului. O frecvență mai mare denotă emoție sau o acțiune rapidă, neașteptată, iar o frecvență mai joasă denotă calm sau oboseală. Folosim acea frecvență ce conferă măreție prezentării pe care o facem.

Volumul

Este o altă tehnică verbală care poate da măreție cuvântării pe care o susținem. Dacă este posibil, cercetăm în prealabil sala sau camera unde vom vorbi. Verificăm dacă cineva din spatele ei ne poate auzi. Fixăm volumul potrivit. Când sala va fi plină, va trebui să vorbim mai tare pentru că mulțimea va absorbi sunetul. Schimbăm volumul pentru a sublinia o idee în sensul „+” și „-“. Un volum mai slab este adesea modul cel mai eficient de a obține efectul dorit.

Tonul

Pentru a folosi tonul eficient ar trebui să dovedim calități de cântăreț. Tonul poate fi superior și inferior pe scala vocii. Folosim un ton convenabil, apoi îl micșorăm sau îl mărim pentru a obține efectul scontat. Vocalele, cuvintele sau frazele întregi pot fi folosite în acest sens. Într-o frază putem folosi o inflexiune crescândă (de la minim la maxim) spre a exprima o doză de siguranță și o inflexiune descrescândă pentru nesiguranță. Alternarea tonurilor evită monotonia și direcționează atenția ascultătorului.

Pauza

Ea ne dă timp să ne reglăm respirația, iar auditoriul are timpul necesar să ne culegă ideile. Nu ne grăbim niciodată în discurs sau prelegere academică: facem pauze, astfel încât auditoriul să ne „digere” spusele. Problema este următoarea: Unde facem aceste pauze? Pauzele din vorbire au același rol ca punctuația în scriere. De regulă, pauzele scurte divid ideile dintr-o frază, iar cele lungi marchează sfârșitul frazelor. Putem de asemenea folosi pauzele lungi între două puncte principale importante sau între cuprins și încheiere. Oricum, nu întrerupem foarte des cu pauze și nu divizăm evident discursul.

Articulația / pronunția

Trebuie să dăm atenție în expunere modului de articulare și de pronunție. Ambele indică comanda orală pe care o dăm limbii. Articularea este arta de a vorbi inteligibil și a emite sunete potrivite folosind buzele, maxilarul, dinții și limba. Ne ascultăm vorbind și facem cuvintele distincte și inteligibile. Desigur, putem articula cum trebuie un cuvânt dar să nu scăpăm din vedere pronunția lui corectă. Din nefericire, mulți oameni consideră pronunția corectă (sau cea incorectă) o reflectare directă a inteligenței umane. Consultăm dicționarul potrivit dacă suntem nesiguri cum se pronunță un cuvânt. .

Lungimea

Durata expunerii este un element crucial. De fapt, prezentarea și organizarea comunicării verbale se bazează pe formula „fii scurt și concis”. Puțini sunt cei care vor tolera să li se risipească timpul. Cunoaștem bine înainte ceea ce avem de spus și după aceea, pur și simplu, spunem.

Verificarea

Suntem probabil cei mai neîndreptățiți să ne apreciem discursurile. Dacă se poate, ne verificăm discursul în fața unui ascultător critic. În plus, descindem în camera sau sala unde vom vorbi. Aparatele funcționează? Discursul poate „curge” normal? Facem tot ce putem pentru a fi naturali. O înregistrare digitală și o oglindă ne pot fi de mare ajutor. Cam asta este tot. Dacă cunoaștem caracteristicile comunicării verbale și nonverbale discutate aici, ar trebui să ținem un discurs credibil. În final, prezentăm câteva considerații practice despre comunicarea verbală pe care să le avem în vedere.

- De regulă, prezentăm auditoriului ambele laturi ale problemei (atât aspectele pozitive cât și cele negative). Cercetările arată că 60% din ascultători vor fi receptivi la ceea ce afirmăm atunci când prezentăm ambele argumente, în timp ce numai 5% dintre ei vă vor aproba când vom prezenta problema unilateral.
- Vorbim urmărind realizarea unui context logic temeinic.

- Ne păstrăm „loviturile mari” pentru final. Afirmările făcute la sfârșitul prezentării au, în general, un mai mare impact asupra auditoriului.
- Folosim încheierea pentru a evidenția din nou cât mai clar poziția și argumentele relevante. Revenim asupra ideilor principale.
- Anticipăm întrebările. De multe ori cei care comunică nu pot anticipa întrebările din cauza lipsei de cunoștințe. Să ne cunoaștem bine subiectul. Dar ce facem cu întrebările care se pun înainte de încheierea discursului? În acest caz, capacitatea de-a ieși și intra în subiect este esențială pentru eficiența convingerii.

Vorbire spontană și vorbire elaborată

Vorbire spontană

Când ni se cere să dăm răspunsuri pe durata unei ședințe sau când suntem solicitați să luăm cuvântul în cadrul unei adunări suntem în situația de a vorbi spontan. De asemenea, o asemenea situație se produce când trebuie să vorbim în public fără a fi avertizați dinainte și, evident, fără o pregătire prealabilă. Pentru a duce la bun sfârșit acest lucru avem nevoie de multă încredere în forțele proprii, de stăpânire a subiectului și de darul de a gândi independent. Un vorbitor cu asemenea calități va atinge nivelul maxim al realizării comunicării verbale.

Vorbire elaborată

Pe de altă parte, vorbirea elaborată se referă la acele situații în care avem la dispoziție posibilități largi de pregătire a mesajului. Aceasta nu înseamnă că vom scrie un material detaliat și apoi vom memora cuvânt cu cuvânt, ci că va trebui să ne planificăm și să exersăm cu atenție prezentarea.

Cei care pot prezenta rapoarte spontane sunt de invidiat. Ei apar ca oameni care stăpânesc perfect subiectul și se simt minunați în rolul de vorbitori. Și aceasta fiindcă s-au documentat, au fost de multe ori în această postură sau au devenit experți ai unui subiect de mai multă vreme și știu cum să-l prezinte pe moment. Ei gândesc înainte să vorbească, subliniază ideile de bază, spun ce au de spus, concluzionează și încheie. Cu alte cuvinte, le place foarte mult ceea ce fac, lucru care le permite să fie mai direcți, spontani și receptivi la feedback.

Așa cum am mai spus în altă parte, atunci când nu ascultăm, dormim sau gândim, ne petrecem majoritatea timpului vorbind. Însă percepem o anumită schimbare atunci când suntem solicitați să vorbim în fața unui grup de oameni sau a unui șef. Presupunând că avem ideile în ordine, atunci înseamnă că cu cât vom vorbi mai mult în fața unui grup, cu atât vom deveni mai încrezători în forțele noastre.

Încrederea în cunoștințele solide asupra subiectului abordat reprezintă o premisă importantă atât în vorbirea spontană cât și în cea elaborată.

Capitolul 11

Comunicarea vagă – studiu empiric

Comunicarea vagă se referă la utilizarea frecventă a unor cuvinte din limbajul de zi cu zi ale căror denotații nu sunt bine definite în situații de comunicare variate în care oamenii se pot afla. *Ceva, puțin, un pic, mult, câteva, lucruri, vedeți, poate că, de fapt* etc. toate sunt cuvinte care fac parte din categoriile de imprecizie ce definesc caracterul vag al comunicării. În activitatea didactică, în interviurile sau intervențiile de pe posturile de radio și televiziune, dar și în comunicările orale sau scrise obișnuite, subiecții folosesc mult prea des asemenea cuvinte cu caracter imprecis ce diluează consistent înțelesul mesajelor transmise.

Este un lucru bine știut că o comunicare clară și precisă ajută procesul de învățare. Însă este mai puțin cunoscut că transmiterea informațiilor parazitare de termeni vagi afectează procesul învățării. În acest sens, cercetările făcute în actul didactic de predare-învățare, au relevat corelații negative semnificative între frecvența incidențelor termenilor cu caracter vag și performanța de învățare a elevilor și studenților. Ele au demonstrat că cei expuși unui discurs limpede, în care nu s-au utilizat termeni neclari, au învățat mai mult decât elevii expuși unui discurs vag. Pe de altă parte, profesorii care utilizează termeni vagi în mod frecvent sunt percepuți ca fiind dezorganizați, nepregătiți și emotivi. Această constatare nu ar trebui să ne surprindă deoarece studiile au mai arătat că utilizarea cuvintelor cu caracter vag de către profesori este în strânsă legătură cu nivelul lor de cunoștințe, mai exact, cu cât mai puțin știe profesorul conținutul lecției sau a prelegerii academice, cu atât mai des va folosi termeni cu caracter vag.

Analize de acest fel au fost realizate și pe discursurile și interviurile politicienilor care au scos la iveală conținuturile vagi ale mesajelor pe care le transmit audienței. S-a constatat că uneori lipsa de precizie a ideilor este intenționată, fiind folosită în scopul evitării angajării problemelor sensibile, mai puțin favorabile pentru politician sau pentru formațiunea politică din care face parte. Unii dintre actorii politici români intervievați de ziariști, au devenit proverbiali pentru că „una erau întrebați și alta răspundeau”, comportament comunicațional la care contribuie și folosirea termenilor vagi în mod excesiv.

Caracterul vag al comunicării definește un anumit grad de imprecizie a mesajelor comunicării. El este un construct psihologic ce se referă la „starea de spirit” a emițătorului care nu stăpânește suficient faptele, nu are cunoștințe sau înțelegerea necesară unei comunicări eficiente.

Imprecizia este o condiție ce ține de stimuli interni și este determinată în principal de măsura în care persoana care comunică stăpânește cunoștințele, de motivarea pe care o are pentru a comunica și de propria evaluare a succesului imperfect. De pildă, atunci când vorbitorul ezită și apoi spune „așa cum știți cu toții” sau „știți dumneavoastră” ori când mai adaugă în vorbire cuvinte de genul „în mod evident”, „bineînțeles”, analistul poate concluziona, ca și majoritatea publicului, că el nu stăpânește bine problematica abordată, motivele nu îi sunt clare și a ales să adopte o strategie de comunicare vagă pentru a face față cerințelor subiectului.

Profesorul american Jack H. Hiller (1969, 1971) a definit zece categorii de imprecizie cu ajutorul cărora se pot face analize fine asupra a naturii neclarității în comunicarea scrisă sau orală. El a identificat termenii cu caracter vag din limba engleză ce corespund fiecărei categorii în parte. În tabelul de mai jos descriem și exemplificăm dicționarul de imprecizie a lui Hiller.

Categorii	Descrierea strategiei	Cuvinte și expresii
Desemnări ambigue	Scriitorul sau vorbitorul face referire la ceva ce ar trebui să fi precizat însă nu este convenabil să fie identificat exact	undeva, chestii, un anume, așa mai departe, toate acestea, alte lucruri, alți oameni etc.
Intensificatori de negație	Se folosesc negații ce favorizează evitarea unei abordări mai riguroase	nu întotdeauna, nu chiar, nu e în mod necesar, de loc, nu mulți, nu foarte etc.
Aproximare	Folosirea acesteia strategii reflectă neclaritatea reală, referențiale îndoielnice sau cunoștințe imprecise	aproape, un fel de, destul, destul de mult, aproximativ cât, aproape etc.
Cacealma	Strategie utilizată când un scriitor sau vorbitor se îndoiește de ceva dar lasă să se înțeleagă că este un cunoscător mai bun decât este în realitate. De fapt, el caută să transfere responsabilitatea înțelegerii conținutului mesajului cititorului sau ascultătorului	de fapt, oricum, bineînțeles, pe scurt, precum se știe, după cum știți, vă este cunoscut că etc.
Recunoașterea greșelii	Recunoașterea repetată a greșelii indică lipsa de încredere sau de competență	am greșit, poate, nu știu, vă rog să mă scuzați, nu sunt sigur, poate că am făcut o greșeală, s-ar putea să mă înșel etc.
Cantitate nedefinită	Nu este specificată cantitatea deși	un pic, puțin, câteva,

	ar putea fi cunoscută	unele, mai multe, puține etc.
Multiplicitate	Pseudo–specificarea complexității	aspecte, tipuri, factori, feluri, moduri, trăsături
Posibilitate și probabilitate	Indică lipsa clarității și a cunoașterii specifice	uneori, ar putea fi, în general, poate că, s-ar putea, sunt șanse, ar fi posibil, probabil, uneori, de obicei, adesea, frecvent
Reținere, rezervă față de un punct de vedere	Exprimarea îndoielii sau a reținerii de a adopta un punct de vedere clar	aparent, se pare, relativ etc.
Anaforă	Utilizarea repetată și excesivă a pronumelor mai degrabă decât referințele directe, lucru ce face mai dificil de urmărit conținutul	el, ea, asta, primul, ultimul, altul, ei, ele

Utilizarea cuvintelor și expresiilor din acest dicționar oferă cercetătorului posibilitatea de a identifica și evalua starea vagă de cunoaștere pe care o posedă vorbitorul sau scriitorul, incertitudinea lui despre unele fapte dar și gradul de înțelegere a subtextului comunicării. De asemenea, când un comunicator nu își aduce aminte precis un fapt sau o idee de care are nevoie în vorbire sau scriere, atunci o expresie imprecisă va acoperi golul ideatic.

În studiul realizat despre caracterul vag al comunicării, am folosit textele rezultate din interviurile și focus grupurile desfășurate cu participanții la cercetarea „Absorbția fondurilor comunitare de către România”. Ea a fost făcută de Institutul Național pentru Studii de Opinie și Marketing – INSOMAR la care am participat în calitate de consultant științific. Cercetarea a urmărit pe de o parte identificarea situației de fapt în care se poziționează România în privința absorbției fondurilor europene și pe de altă parte cunoașterea și analiza percepției mecanismelor de acces, implementare și monitorizare a proiectelor cu finanțare comunitară.

Publicul țintă al cercetării a fost constituit din următoarele grupuri sociale: funcționari publici din instituțiile centrale (Resp_publici), funcționari din agențiile care gestionează fondurile europene (Funcționari), manageri din cadrul autorităților publice care au executat proiecte cu finanțare europeană (Manageri), managerii de firme private și responsabili din diferite asociații care au derulat proiecte cu finanțare europeană (Resp_privati), precum și manageri de firme sau oameni din diverse asociații neguvernamentale care se pregăteau să aplice pentru accesarea fondurilor comunitare (Potențiali).

Analiza caracterului vag al răspunsurilor participanților nu a constituit un obiectiv al investigației și, ca atare, nu este parte a raportului de cercetare înaintat beneficiarului cercetării, Agenția pentru Strategii Guvernamentale. Însă, transcrierile interviurilor și focus grupuri au produs texte potrivite pentru a cerceta vorbirea

spontană de slabă calitate și pentru a analiza caracterul vag al comunicării. Pentru nevoile studiului am elaborat o primă formă a *dicționarului de imprecizie* în limba română cu ajutorul căruia am făcut apoi analiza caracterului vag a răspunsurilor participanților la întrebărilor din interviu sau la problemele puse în discuție la focus grupuri. Menționăm că procesul de identificare a părților de vorbire purtătoare de caracter vag în limba română este în desfășurare, așa că forma dicționarului cu care am lucrat are limite inerente.

Am folosit o aplicație software performantă care are facilități de analiză cantitativă și calitativă a textelor. După realizarea transcripturilor interviurilor și focus grupurilor, am făcut analiza frecvenței categoriilor de imprecizie. Distribuția lor pe categorii de participanți este prezentată în tabelul 11.1.

Tabelul 11.1 – *Frecvența categoriilor de imprecizie pe grupe de participanți*

	Functionari	Manageri	Resp_publici	Resp_privati	Potentiali
ANAFORA	187	313	633	179	224
APROXIMARE	61	97	162	54	50
CACEALMA	20	28	66	26	21
CANTITATE_NEDEFINITA	133	240	380	142	115
DESEMNARI_AMBIGUE	14	38	29	6	8
INTENSIFICATORI_DE_NEGATIE	7	4	8	6	
MULTIPLICITATE	15	18	34	28	6
POSIBIL_PROBABIL	47	81	156	28	38
RECUNOASTEREA_GRESELII	1	31	3		1
REZERVARE	9	14	27	8	15

Observăm că patru categorii – anafora, aproximare, cantitate nedefinită și posibil / probabil – au cei mai numeroși termeni de imprecizie folosiți de subiecții în răspunsurile lor. Am utilizat numai aceste categorii în dezvoltarea pe mai departe a studiului. Cu ele am construit graficul de distribuție din figura 11.1, care permite vizualizarea comparativă a gradului în care membrii celor cinci grupe de participanți au folosit categoriile de imprecizie.

Putem remarcă că responsabilii publici la nivel înalt se plasează pe primul loc la fiecare din aceste categorii ce definesc caracterul vag al mesajelor comunicării. Spre surprinderea noastră, pe următorul loc se află managerii din cadrul autorităților publice și nu departe se află funcționarii statului care gestionează fondurile europene. În mod sigur unul din factorii explicativi îl reprezintă constrângerile mecanismului birocratic. Faptul că participanții care urmează să aplice proiecte cu finanțare europeană au folosit multe expresii ce se refereau la cantități nedefinite reprezintă un indicator al gradului redus de informare față de cerințele europene de întocmire a proiectelor.

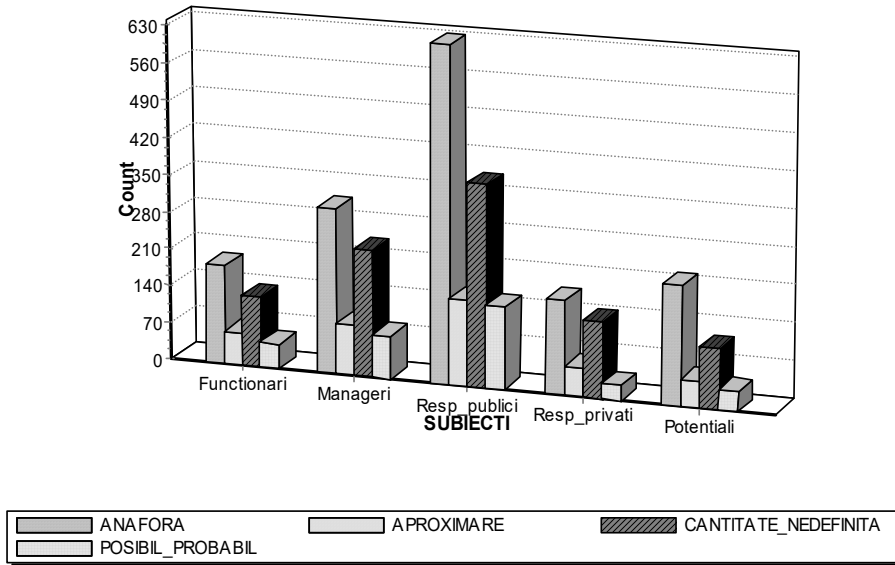


Figura 11.1 – Distribuția categoriilor de imprecizie după grupele de subiecți

Fragmentele de text care urmează ilustrează caracterul vag, imprecis al răspunsurilor date unii din respondenți. Cuvintele scrise cu bold sunt termenii vagi conținuți de cele patru categorii de imprecizie cu care am analizat conținutul răspunsurilor.

D.C.: Nu au și **ei** dreptate pe de o parte, sigur că da, îi ajuta la foarte **multe** treburi, dar pe **undeva** când chiar sunt treburi, nu zic mai importante dar care chiar dau navală, hai să facem **chestia asta** care a apărut, să încadram și **asta, probabil** e OK și treaba **asta** așa se practică, dar câte o dată ai impresia că ... **nu știu** de ce mai e nevoie și de așa ceva. [CASE#3 SUBIECTI:Functionari. Variable:TEXTE Paragraphs:163 Sentence:1]

F.E.: ... clar este un sprijin absolut necesar care Uniunea Europeana îl dă României în încercarea de a moderniza structurile existente și **asa mai departe**, puncte slabe sunt **destul de multe** din păcate **nu întotdeauna** ajung acolo unde trebuie, există foarte **multe** blocaje pe traseu care ar mai putea fi probleme legate de întârzierea cu care se obțin fondurile. [CASE#23 SUBIECTI:Resp_publici. Variable:TEXTE Paragraphs:11 Sentence:1]

C: Bănuim că sunt mai bine plătiți, **nu știu**, dar fiind Finanțe, bănuiesc că au acele sporuri, stimulente ... **nu știu**, cert e că oamenii **ăștia** și la **ei** vin și pleacă, aceștia cu care colaborem noi sunt **destul** de drăguți, dar nu pot să-ți rezolve problemele pentru că nici **ei nu știu** „stați **puțin** să intre”, mai dau telefon după două zile ... **asta** ne împiedică și pe noi să ne derulăm bine activitățile, este stresant, este foarte mult de lucru și la **ei** și la noi ... să facă **ceva** să aducă mai mulți oameni și la **ei**, or fi puțini. [CASE#29

SUBIECTI:Resp_publici.Variable:TEXTE Paragraphs:140 Sentence:1]

S.R.: Vin în vizita de monitorizare, relația a fost cât se poate de obiectiva cu **ei**, verifică documentele financiar-contabile și documentele pentru justificarea derulării tehnice a proiectului, de cele **mai multe** ori vor să le vadă și în original, vor să le vadă în original, **de fapt** de aceea vin la fața locului, mai ales documentele financiar-contabile, încheie procese verbale; cam **asta** ar fi procedura **asta** tehnică așa ... și **de obicei** avem o... n-am avut, n-am intrat în conflicte sau știu eu alte **chestii** de genul **asta**. [CASE#38 SUBIECTI:Resp_privați. Variable:TEXTE Paragraphs:54 Sentence:3]

Citind fragmentele care ilustrează asemenea stil de comunicare ce ne „lasă în ceață”, gândul ne trimite la „limba de lemn” care a dominat comunicarea din România timp de cinci decenii. „Limba fantomă” cum o mai numește inspirat Fr. Thom (1993), este o sechelă a gândirii de tip orwellian ce a marcat societatea românească în acele timpuri, dar care se manifestă și astăzi când oamenii o folosesc să escamoteze adevărurile realității unei societății aflate într-o prea lungă perioadă de tranziție.

Capitolul 12

Ascultarea activă

Capacitatea de comunicare a oricărui individ presupune două aptitudini și deprinderi complementare, de transmițător și receptor. Adică, pe lângă abilitatea de a transmite mesaje corecte într-o formă potrivită, un aspect esențial al procesului comunicării îl reprezintă înțelegerea persoanei cu care discutăm, modalitatea în care descifrăm ceea ce cealaltă persoană încearcă să ne spună.

Orice om trebuie să fie în egală măsură un vorbitor convingător și un ascultător eficient.

Trebuie însă să spunem că în procesul educațional pe care îl parcurge orice individ, prin forme și metode diverse, se cultivă prioritar calitățile necesare unui bun transmițător. Instruirea, formarea și perfecționarea specialiștilor, managerilor și liderilor organizațiilor nu face excepție de la regulă. Aproape orice conducător are însușite abilitățile de control ale interacțiunii comunicaționale pentru a câștiga atenția subalternilor care recepționează mesajele sale. El are grijă să pună în evidență problemele, să aleagă exemplele potrivite și mai ales să folosească un vocabular care acoperă un cadru de referință comun cu cei cu care comunică. În schimb, capacitatea de a asculta activ este în suferință.

Unii specialiști consideră că educarea ascultării este „orfanul educației”. În acest sens, aducem în sprijin concluziile cercetătorului american Paul T. Rankin (apud. Dale, Level A, Gale, William Jr., 1991, p. 197) care evidențiază că cititul primește 52 de procente din importanță în instrucția din clasă, iar ascultatul numai 8 procente. De asemenea, el arată că în medie 70 de procente din timpul său un adult îl consumă în câteva forme de comunicare: 9 procente în activități scrise, 16 procente cu cititul, 30 de procente cu vorbitul și 45 de procente în activitatea ascultării.

Dincolo de aceste cifre, importanța ascultării poate fi observată cu ușurință în activitatea cotidiană. Constatarea empirică coroborată cu concluziile cercetării științifice conduc la ideea că indiferent cât de calificată este o persoană pentru profesia ei sau ce poziție ocupă ea în ierarhia organizației, succesul persoanei respective depinde, în ultimă instanță, atât de abilitatea de a transmite mesaje cât și de capacitatea de a fi un ascultător activ.

Tipuri de ascultare

Intensitatea ascultării variază cu situația, problematica discuției, relevanța subiectului pentru nevoile noastre și nu în ultimul rând cu nivelul profesional și cultural pe care îl avem. Literatura de specialitate clasifică trei tipuri de ascultare. (Dale, Level A, Gale, William Jr., 1991, pp. 297-298).

Ascultarea marginală

Să spunem că un membru al consiliului de administrație al unei firmei redactează un raport având drept fundal sonor dialogul care se poartă între alți membrii ai consiliului prezenți în biroul. Acesta gândește asupra problemelor din raportul său în timp ce ascultatul este secundar ca importanță. Dacă nu se află sub presiunea unui termen de redactare apropiat pentru înaintarea raportului la care lucrează, acest lucru poate fi considerat doar ca un simplu exercițiu mental.

Ascultarea atentă

Dacă deodată, în contextul discuției care se poartă, se emit informații care interesează persoana care scrie, atunci ea este determinată să dea atenție celor ce se spun, părăsind preocuparea sa inițială, cel puțin pentru moment.

Ascultarea activă, participativă

În mod esențial acest tip de ascultare presupune înțelegerea celor spuse de vorbitor, lucru ce ne transformă într-un ascultător activ. Pentru aceasta trebuie să ne imaginăm noi înșine în poziția celui care comunică, să reușim să ne subordonăm opiniile proprii, să trecem dincolo de tendința aproape naturală de a judeca și evalua persoana care vorbește pentru ca să putem „asculta cu înțelegere”. Dar acest lucru nu este o sarcină ușoară, ea cere experiență și simțire adecvată.

Sthephen R. Covey în best-seller-ul său „Eficiența în 7 trepte” vorbește de ascultarea empatică care se bazează pe imperativul „încearcă mai întâi să înțelegi” și care, după autorul menționat, implică „o profundă mutație paradigmatică” în procesul ascultării. Cu cuvintele lui:

Când vorbesc de ascultarea empatică, vreau să definesc un mod de a asculta cu intenția de a înțelege. Vreau să spun: mai întâi a asculta, pentru a înțelege cu adevărat. E o paradigmă cu totul diferită (1998, p. 227).

Punând un accent în plus pe efortul de a pătrunde cadrul de referință al interlocutorului, credem că tipul de ascultarea empatică propus de Covey nu se deosebește esențial de tipul ascultării active.

Ascultarea activă reprezintă o condiție sine qua non a dialogului purtat în căutarea adevărului și verificarea convingerilor. Filozof român Mircea Florian spune că un asemenea comportament este dictat de conștiința că propriile noastre puteri au limite și că nimeni nu deține adevărul absolut și definitiv (Mircea Florian, 1987, p. 124). Dezvoltând reflecția asupra ascultării active în relațiile interumane în spiritul

spuselor lui, relevăm virtuțile intelectuale și etice care însoțesc procesul ascultării celui alt fie o persoană apropiată fie șef sau subaltern. Ascultarea activă mijlocește accesul la moduri de judecată sau de raționament din ce în ce mai apte să ne furnizeze asimilarea rațională a ideilor și fenomenelor realității naturale și sociale. Acest lucru ne oferă posibilitatea realizării acelei convergențe mintale prin care *punctele de vedere personale se subordonează, fără a se distruge prin aceasta, elaborării colective și progresive a adevărului ca scop suprem al oricărui dialog autentic.*

Factori care influențează ascultarea

Cercetările în domeniu au pus în evidență mai mulți factori care pot și fac ca ascultarea să fie afectată. Îi prezentăm însoțiți de succinte explicații.

- *Existența unei defecțiuni organice a sistemului auditiv* care, în anumite limite, poate fi suplinită cu ajutorul aparatelor auditive speciale, astăzi ele sunt din ce în ce mai performante.
- *Ambianța fizică a locului unde se desfășoară relațiile interpersonale*, care trebuie să permită realizarea comunicării în condiții optime. Zgomotul și alte distorsiuni de natură sonoră, temperatura inconfortabilă din încăpere, iluminatul impropriu ș.a., toate afectează într-o anumită măsură comunicarea între vorbitor și ascultător. Dar indiferent de aceste impedimente, rămâne responsabilitatea ascultătorului să treacă dincolo de ele, să estompeze pe cât posibil influența lor perturbatoare. De asemenea, un ascultător atent, interesat în ce se comunică, își alege cel mai bun loc într-o sală de conferințe, nu se așează la ușă.
- *Inexistența unui cadru comun de referință cu vorbitorul*, care dă posibilitatea ascultătorului să înțeleagă vocabularul acestuia. Aici se mai poate adăuga organizarea internă deficitară a conținutului mesajului, interferențele ideatice, dar mai ales lipsa de atașament la înțelesul celor auzite.
- *Atitudinea adecvată a celui care ascultă* reprezintă factorul de cea mai mare importanță care intervine în ascultarea activă. Plictiseala, îngustimea minții, egocentrismul, prejudecățile și impacientarea pot contribui la o atitudine improprie.

Un ascultător trebuie să vrea să asculte efectiv dacă vrea să dobândească cunoștințe noi și să înțeleagă ce spune altă persoană.

Alți factori care concură la o ascultare de slabă calitate sunt:

- dezinteresul față de cele auzite;
- critica excesivă a vorbitorului;
- atitudine argumentativă în exces;
- interesul numai pentru fapte (constatări empirice) care blochează explicațiile raționale și judecățile valorice;

- luarea de notițe voluminoase care frânează pătrunderea sensurilor ideatice;
- ascultarea parțială și lipsa de efort intelectual din partea ascultătorului.

Ascultarea activă cere un nivel optim al acuității auditive, un ambient fizic adecvat, un cadru comun de referință al părților și, poate lucru cel mai important, o atitudine de „acceptare” care este suportul și nu apărătorul sau judecătorul informațiilor pe care le receptăm.

Perturbări și bariere ale ascultării

Cercetările au demonstrat că noi putem asculta și înțelege de trei ori mai repede decât cele 100-200 de cuvinte pe minut care reprezintă rata medie în vorbire pe care o realizează cei mai mulți oameni. S-a constatat că putem citi, gândi și mai ales asculta de aproximativ trei la patru ori mai repede decât vorbim. Acest lucru face ca să rămână în gândurile noastre un loc „vacant” de circa 350 de cuvinte pe minut în timpul procesului ascultării. Maniera în care folosim acest „timp liber” este vitală pentru a fi un ascultător bun. Din păcate, mulți ascultători reacționează într-un fel sau altul la perturbări ori găsesc modalități diverse să irosească acest „timp liber” care apare în procesul ascultării. Prezentăm câteva dintre cele mai comune perturbări și bariere în calea ascultării eficiente.

Perturbări fizice

O bună parte a comportamentului nostru este automat, involuntar și, de aceea, uneori este dificil să nu dăm atenție la unele perturbări generate de un zgomot puternic, o durere stomacală sau o senzație acută de foame. După una din aceste distrageri temporare a atenției, în mod obișnuit nu este dificil să revenim în conversație sau să ascultăm vorbitorul. Oricum, trebuie să facem un efort conștient cât mai repede posibil să ne întoarcem la interacțiunea comunicățională. Cu cât durează mai mult menținerea atenției asupra perturbării respective, cu atât mai lungă va fi scoaterea din starea de ascultare activă.

Distrageri mentale și emoționale

Se întâmplă uneori ca în loc să ne concentrăm atenția asupra spuselor vorbitorului, cădem într-o stare de reverie, pur și simplu visăm cu ochii deschiși sau facem planuri personale. În aceste cazuri apare o falsă atenție datorită acestor distrageri mentale sau emoționale. Uneori „ieșim” din conversație deoarece o problemă emoțională ne preocupă de câțva timp sau gândim la alte lucruri – încheierea unei afaceri, o sarcină dificilă, un examen ce ne așteaptă sau, de ce nu, felul în care ne vom petrece concediul sau vacanța.

Deturnarea

Se manifestă asemănător cu distragerile despre care am vorbit mai înainte, însă se referă la însuși procesul mental implicat în interacțiunea comunicățională. Suntem

deturnați de unele cuvinte, propoziții sau concepte care apar în timpul comunicării. Astfel este posibil să nu înțelegem un anumit termen folosit de vorbitor sau o idee să ne stârnească emoții datorită declanșării în mintea noastră a unor trăiri anterioare. Aceste aspecte distrag atenția și înțelegerea pentru o perioadă de timp. Astfel putem fi „în afara conversației” un anumit timp, ca apoi, deodată, să revenim în interacțiunea comunicatională. De pildă, dacă la o ședință de consiliu de administrație se menționează o anumită activitate care ne-a creat probleme este posibil ca în gândurile noastre să se deruleze evenimentele care au generat experiențe interesante sau aspecte mai puțin plăcute care ne-au afectat într-un anumit fel. Dacă se întâmplă acest lucru, mai mult ca sigur vom fi „deturnați”, vom ieși „în afara” analizei ce se prezintă, pierzând unele probleme semnificative spuse de vorbitor. În asemenea cazuri, controlul conștient al reacțiilor se impune în mod obligatoriu pentru a putea însoți riguros cu gândul logica comunicării pe care o recepționăm.

Dezbaterea

Există trei aspecte relativ distincte care se circumscriu dezbaterii, toate pornind într-un fel sau altul de la tendința inerentă a oamenilor de a evalua și judeca pe alții.

1. *În timp ce o persoană vorbește, ne gândim la ea, în loc să fim atenți la ceea ce spune.* Încercăm să evaluăm calitatea expresiilor sale, să cercetăm motivațiile care o fac să vorbească despre un anumit subiect și emitem judecăți în legătură cu ceea ce spune în loc să o urmărim cu cea mai mare atenție.
2. *Gândim la diverse soluții substituindu-ne celeilalte persoane în loc să-i dăm posibilitatea să expună propria rezolvare.* Încercăm să găsim soluții la problema adusă în discuție sau încercăm, în minte, să-i orientăm acțiunea schițând o rezolvare înainte de a-i da șansa vorbitorului să-și împărtășească toate ideile și simțămintele.
3. *Gândim în avans în loc de a gândi cu vorbitorul.* Asta presupune un salt mental în urma căruia se întrevade finalul celor spuse înainte ca vorbitorul să fi ajuns măcar la mijlocul problemelor care vrea să le transmită. În felul acesta pierdem o bună parte a mesajului.

Stephen R. Covey vede tentația de a dezbate și a răspunde spuselor vorbitorului în patru feluri:

1. evaluăm: suntem sau nu de acord;
2. examinăm: punem întrebări din perspectivă subiectivă;
3. sfătuim: dăm sfaturi, pornind de la propria experiență;
4. interpretăm: căutăm să reprezentăm oamenii, să ne explicăm mobilurile comportamentului lor bazându-ne pe propriile motivații și comportamente.

În general, pentru a evita asemenea capcane este necesar să ascultăm complet pe vorbitor iar apoi să punem întrebări sau să ridicăm probleme. Dar în unele cazuri este aproape imposibil să nu intrăm în mentalul nostru pe asemenea făgașe ce con-

stituie obstacole în cale ascultării, însă este de dorit să conștientizăm acest lucru în cel mai scurt timp pentru a reveni în starea de ascultare activă.

Feedback-ul

În principiu, feedback-ul arată dacă mesajul a fost recepționat așa cum a intenționat transmițătorul. Dar pentru aceasta informația trebuie oferită cu claritate, să fie înțeleasă, acceptată și utilă persoanei care ascultă.

Feedback-ul poate fi verbal, nonverbal sau o combinație a celor două. O aprobare din cap poate sugera că ascultătorul a auzit și a înțeles mesajul. O întrebare pusă de acesta implică la subsidiar, cel puțin în parte, realizarea înțelegerii celor spuse. Tehnica parafrazării mesajului transmis este o excelentă formă a feedback-ului, deoarece ea permite vorbitorului să verifice acuratețea și completitudinea informațiilor transmise. Această tehnică este benefică în darea și primirea sarcinilor sau a diferitelor instrucțiuni, când în dialog ne confruntăm cu opinii puternice sau când aspectele nonverbale ale comunicării par să contrazică mesajul verbal. Devine acum clar că de calitatea ascultării depinde în mod esențial realizarea unui feedback eficient.

Recomandări

Prezentăm câteva recomandări pentru a obține impactul total cu mesajul vorbitorului și a deveni un ascultător eficient.

- *Controlăm ambientul fizic cât mai mult posibil.* Dacă condițiile sunt necontrolabile, alegem un loc „strategic” cu cât mai puține distrageri posibile.
- *Menținem contactul vizual cu vorbitorul și o atitudine pozitivă față de el.* În acest fel îl încredințăm pe cel ce vorbește că ne interesează ceea ce spune. Dacă ne arătăm neîncrederea sau îndoiala în vorbitor, acest lucru se va citi pe fața noastră.
- *Să fim disponibil și să acordăm timpul necesar ascultării.* Realizăm ascultarea pentru a ne informa, a primi sugestii sau a împărtăși plângerile și simțămintele interlocutorilor. Să fim în măsură să distingem opiniile celor ce vorbesc de fapte și evenimente. Ne străduim să obținem înțelegerea ideilor, a argumentelor pro și contra, semnificația cuvintelor folosite.
- *Să fim pregătiți fizic și mai ales mental pentru situația de comunicare.* Ne pregătim înainte de o întâlnire organizațională (ședință de lucru, bilanț, briefing etc.), de o discuție cu o altă persoană sau de o dezbatere colectivă pe o temă de interes major. Să fim documentați pentru orice nouă terminologie, consultăm bibliografia, publicațiile noi, adunăm informații despre concepțiile persoanei sau grupului cu care vom discuta.
- *Ascultăm pentru a înțelege și nu pentru a pune întrebări sau a fi în măsură să respingem cele spuse.* Dacă avem această tendință nu vom fi capabili să pricepem înțelesul ideilor. Nu respingem o idee sau alta pentru simplul motiv că nu o cunoaștem. Întrebăm, ne exprimăm îndoiala sau refuzăm o idee

după ce am ascultat interlocutorul până la capăt.

- *Sintetizăm ce se comunică.* S-ar putea ca interlocutorul să aibă în minte o idee deosebită dar să nu fie în măsură să o exprime. Surprindem ideea, nu ne mulțumim doar să ascultăm cuvintele vorbitorului care uneori pot fi în-lănțuite confuz.
- *Exprimăm propriile idei.* Nu putem evalua ideile celorlalte persoane dacă ne reținem să le exprimăm pe ale noastre. Când este cazul, folosim tehnica parafrazării mesajului transmis.
- *Să fim organizați în procesul ascultării.* Dacă este cazul luăm notițe; se recomandă să ne rezumăm numai la punctele principale, de cele secundare ne vom aminti cu siguranță dacă am ascultat eficient. Folosim „timpul liber” ce îl produce în mentalul nostru în procesul ascultării să organizăm propriile gânduri în legătură cu problemele principale ale comunicării. Luăm însă notițe cu grijă; acest lucru îl poate flata pe cel cu care vorbim. Însă dacă luăm notițe continuu el va crede că a vorbit prea mult ori că notițele vor fi folosite ulterior ca o capcană. În ambele cazuri, interlocutorul își pierde echilibrul.
- *Să fim receptivi la ideile noi.* Nimic nu este mai semnificativ pentru orizontul nostru spiritual decât capacitatea de a recunoaște virtuțile unor idei noi și decât încrederea care se acordă provenienței acestor idei.
- *Observăm comunicarea nonverbală a vorbitorului.* Expresiile feței, gesturile și inflexiunile vocii sunt modalități de a accede la înțelesuri.

Ascultarea activă este un proces care nu se îmbunătățește semnificativ prin simpla rutină cotidiană, ci necesită un travaliu conștient.

Capacitatea de a fi un vorbitor convingător și un ascultător eficient se educă și se autoeducă.

Întregul spectru al procesului de comunicare (limba, atitudinea, ascultarea activă, feedback-ul) este marcat de tendințe de interpretare greșită a semnelor și simbolurilor. Din această cauză procesul comunicării frustrează dar și fascinează. De aceea, pentru a nu ne impacienta în diversele situații în care suntem puși în acest proces, redăm din investigațiile făcute de doi cercetători americani, valabile de altfel pe orice meridian al globului, care au înregistrat afirmații făcute de oameni iritați de modul în care au fost ascultați de către alții sau nemulțumiți de comportamentul lor:

- „...nu se uită niciodată la mine când vorbesc. Nu știu dacă mă ascultă sau nu”;
- „...în mod continuu se joacă cu creionul, cu hârtia, sau cu altceva, privindu-le sau examinându-le. Se pare că, mai degrabă, studiază aceste obiecte, în loc să mă asculte pe mine”;
- „...tot caută prin hârtiile de pe birou sau prin sertarele acestuia”;
- „...se tot uită la ceas sau la pendul de pe perete”;
- „...nu stă locului”;

„...comportamentul și expresia feței nu-mi permit niciodată să-mi dau seama dacă mă înțelege sau ascultă ceea ce spun”;
 „...se comportă de parcă mi-ar face un favor că mă ascultă”;
 „...nu zâmbește niciodată, mi-e frică să discut cu el”;
 „...totdeauna încearcă să mi-o ia înainte”;
 „...pune întrebări de parcă s-ar îndoi de tot ceea ce spun eu”;
 „...atunci când vorbesc, el își încheie frazele sau mă completează atunci când cuvintele nu-mi vin destul de repede”.

Pentru a evita un asemenea comportament care frustrează interlocutorii, am elaborat un tabel care ne spune ce trebuie să facem și ce să nu facem pentru a fi un partener de dialog viabil și, implicit, un ascultător eficient în procesul comunicării în care suntem angajați.

Să facem	Să nu facem
Realizăm contactul vizual potrivit	Să întrerupem cealaltă persoană în timp ce vorbește
Instituiem o relație mutuală plină de înțelegere	Să vorbim prea mult despre noi ori în momente nepotrivite
„Oglindim” limbajul nonverbal al celeilalte persoane	Să folosim un limbaj nonverbal „închis”
Folosim un limbaj nonverbal adecvat discuției	Să arătăm că suntem neinteresați de problema care se discută
Punem întrebări potrivite problemei discutate	Să punem întrebări acuzatoare
Formulăm întrebări cu răspuns deschis	Să folosim întrebări de tip închis
Arătăm interes față de cealaltă persoană	Să deviem de la subiect
Să fim clari în afirmațiile pe care le facem	Să evităm să oferim informații despre noi
Folosim un ton al vocii potrivit	Să fim tăioși în conversație sau gata mereu să ne apărăm punctul de vedere
Încheiem discuția într-un mod adecvat	Să intervenim peste răspunsurile interlocutorului
Folosim un umor moderat	Să atacăm interlocutorul
Ne asigurăm că mediul pentru desfășurarea comunicării este adecvat	Să fim totdeauna de acord cu spusele interlocutorului
Când este cazul oferim informații despre noi	Să ne pierdem concentrarea asupra problemei care se discută
Acordăm totdeauna timp pentru răspuns	Să folosim jargonul
Folosim ascultarea activă	Să evităm contactul vizual
Suntem disponibili pentru momentele de tăcere pe parcursul comunicării	

În final, propunem un set de indicatori ai ascultării active care ne pot ajuta în procesul de îmbunătățire continuă a acestei dimensiuni fundamentale a comunicării eficiente.

	Indicatori ai ascultării eficiente	Ascultător slab	Ascultător bun
1	Căutarea ideilor interesante	Întrerupe ascultatul dacă materialul pare mediocru	Spune: „Ce pot obține din asta?”
2	Concentrarea pe conținut, nu pe expunere	Întrerupe ascultatul dacă expunerea este slabă	Judecă conținutul și ignoră erorile din expunere
3	Răbdarea	Tendință de argumentare, dezacord sau respingerea ideilor înainte de a le auzi complet de la vorbitor	Nu judecă până nu înțelege complet
4	Ascultarea pentru idei	Interesat numai de fapte chiar când problema nu cere acest lucru	Ascultă problemele principale
5	Flexibilitatea	La notițe intens și într-un singur fel. Încearcă să scrie fiecare cuvânt	La notițe puține utilizând 3-4 sisteme diferite în raport de vorbitor
6	Străduința de a îmbunătăți ascultarea	Nu manifestă nici-o reacție de răspuns, se face că este atent, confundă „auzitul” cu „ascultatul”	Lucrează din greu, manifestă o poziție a corpului activă; este angajat la ce aude
7	Rezistența la distrageri	Este distras cu ușurință	Evită distragerile, tolerează obiceiurile neplăcute, știe cum să se concentreze
8	Mintea deschisă la curgerea ideilor	Reacționează emoțional la cuvinte	Interpretează or trece peste cuvintele emoționale; nu se „agață” de ele
9	Folosirea avantajului că gândul este mai repede decât vorbirea	Tinde să viseze cu ochi deschiși când se vorbește rar și încet	Provoacă, anticipează, sintetizează, cântărește evidențele, ascultă tonul vocii, este gata să vorbească
10	Punerea întrebărilor potrivite	Are o atitudine pasivă	Caută să de-a sens la ce aude și să clarifice ce pare confuz

Anexa 1

Etapele elaborării și prezentării unui discurs

Cunoașterea audienței

Trebuie să dăm răspuns la câteva întrebări:

- Câți de mulți oameni vor fi în sală?
- Care este gradul lor de educație, sexul, vârsta, profesia, interesele?
- Ce cunosc despre problema pe care o tratăm?
- Cât de mult vor dori să știe?
- Vor fi și alți vorbitori?
- Cât de mult timp avem la dispoziție pentru discurs, inclusiv pentru întrebări și răspunsuri?

Elaborarea planului discursului

1. Decidem mesajul central pe care vrem să îl transmitem. El este focarul discursului - elementul organizator al tuturor ideilor. Câteva sugestii care ne ajută să dezvoltăm un mesaj central bun includ:
 - Care este scopul pe care îl urmărim? Să informăm sau să educăm? Să distrăm? Să convingem sau să impunem o hotărâre? Să stimulăm o acțiune?
 - Mesajul îl formulăm simplu. Dacă nu îl putem redacta în una sau două propoziții, atunci probabil că nu am delimitat prea bine subiectul pe care vrem să îl tratăm.
2. Stabilim trei la cinci probleme cheie pe care le abordăm.
3. Pentru fiecare problemă cheie în parte dezvoltăm argumente consistente. Includem statistici, evenimente, exemple.
4. Elaborăm o introducere pertinentă și o concluzie puternică.

Scriem și rescriem ce vom face

- *Conexiunea imediată cu audiența.* „Încălzirea” are pentru vorbitor importanță la fel de mare ca și pentru audiență. Ne rezervăm timp să ajungem confortabil la podium și să obținem atenția publicului.

- *Oferim „harta ideilor”*. Prezentăm audienței ce vom spune, cum ne-am gândit să le expunem și cât de mult timp va lua fiecare din problemele propuse. De pildă: „În următoarele 20 de minute voi parcurge împreună cu dumneavoastră cele trei etape cheie ale ...” Folosim trei criterii de evaluare a priorității informației pentru a fi sigur că nu dăm audienței prea mult:
 1. trebuie să știe;
 2. e bine să știe;
 3. nu trebuie să știe.
- *Folosim limbajului conversațional*. Vorbim audienței ca și cum am vorbi unui prieten. Evităm jargonul. Folosim cuvinte și propoziții scurte, precum și verbe active. Nu ne temem să fragmentăm propozițiile - oamenii în mod obișnuit discută în acest mod. Folosim propoziții și fraze pe care oamenii și le amintesc din trăirile lor. Surse posibile: episoade comice, reclame de televiziune, situații personale, evenimente din copilărie, glume etc.
- *Repetăm problemele principale*. Realizăm acest lucru pe parcursul întregului discurs și din nou la sfârșitul lui. Folosim exemple, ilustrații, comparații, citate, statistici; orice ne poate ajuta să construim o imagine în mintea audienței.
- *Pregătim un discurs de 18 la 25 de minute*. Optsprezece este de preferat, timp în care se include patru minute pentru introducere, zece minute pentru partea principală și patru minute pentru încheiere.
- *Elaborăm o încheiere eficientă*. Pentru încheiere pur și simplu putem să reluăm mesajul central, după care folosim o scurtă întâmplare sau un citat bine cunoscut precum și orice altceva legat de ideea principală a discursului.

Scopul unui discurs este să determinăm audiența să acționeze ori să gândească într-un anumit mod. În acest sens, lucrăm pentru a dobândi arta declanșării unei provocări.

Exersăm, repetăm, imaginăm

- *Decidem asupra modului de redactare a discursului*. Vrem să îl scriem complet? Credem că doar câteva fișe cu problemele principale sunt suficiente? Orice alegem, folosim litere mari și spații duble sau triple. Nu capsăm paginile. Numerotăm paginile. Nu despărțim o idee pe pagina următoare.
- *Exersăm rostirea discursului*. Repetăm discursul în fața oglinzii, ne înregistram cu o cameră video sau un casetofon. Stăm în picioare și vizualizăm audiența ca și cum ar fi în fața noastră.
- *Pregătim mijloace audiovizuale*. Cercetările arată că reținerea informației prezentate cu suport vizual este de 65 de procente după trecerea a 5 zile în comparație cu numai 5 procente fără asemenea suport. Însă nu permitem ca ele să devină niște cârje care, în cele din urmă, ne ia privirea de la audiență. Ceea ce intenționăm să arătăm să fie strălucitor, clar și suficient de

amplu.

- *Analizăm sala în care vom vorbi.* Dacă este posibil, mergem în sala în care vom rosti discursul ca să eliminăm surprize mai puțin plăcute. Răspunsurile la câteva întrebări sunt importante.
 - Cât de mare este sala?
 - Va fi posibil să folosim retroproiectorul și videoproiectorul.
 - Există un podium?
 - Ce tip de microfon este folosit?
 - Cum poate sistemul de sonorizare să fie ajustat?
 - Unde vom sta înainte de a fi prezentat ca să vorbim?

Rostirea discursului

- *Ne îmbrăcăm potrivit situației.* Purtăm ceva confortabil și conservator. Evităm cămășile albe strălucitoare, bijuteriile mari sau orice altceva care strălucește și poate distra atenția.
- *Asigurăm o introducere potrivită.* Este responsabilitatea noastră să asigurăm suficientă informație astfel ca audiența să accepte sursele ca credibile.
- *Stăm în picioare și respirăm adânc.* Flexăm mâinile și ridicăm pieptului când respirăm. Este o modalitate bună să calmăm nervii.
- *Menținem contactul vizual cu audiența.* Căutăm priviri prietenoase aflate în centrul sălii și începem discursul ca și cum ne-am adresa lor. Continuăm apoi să mutăm privirea în jurul sălii rostind fiecare idee către o altă persoană.
- *Variem tonul și viteza cu care vorbim.* Manifestăm entuziasm prin voce pentru fiecare problemă pe care o abordăm. Nu vorbim prea încet, prea tare, prea rar sau prea repede. Nu folosim filtre cum sunt „hm”, „ă”. În locul lor facem o pauză.
- *Folosim eficient gesturile și expresiile faciale.* Zâmbim către audiență. Folosim gesturile cu mâna în mod potrivit. Între gesturi ne odihnim mâinile sau le punem încet pe pupitru. Ne aplecăm ușor înainte. Ne deplasăm de lângă podium dacă este posibil.
- *Să fim pregătiți să răspundem la întrebări.* Ne gândim la patru întrebări care au un ridicat grad de probabilitate să se pună și la alte patru de care ne este teamă mai mult. Pregătim răspunsurile la aceste opt întrebări. Dăm răspunsuri scurte și la obiect.

Anexa 2

Cum să comunicăm eficient prin telefon

În mediu de afaceri, dar și în multe alte situații sociale, primul contact pe care îl avem cu cineva este adesea prin telefon. Interlocutorul își va forma o opinie pornind de la acest prim contact. Este foarte ușor să facem o impresie proastă prin dezorganizare și lipsă de profesionalism în modul în care folosim telefonul. Invers, prin mijlocirea convorbirii telefonice eficiente putem apărea inteligent și competent.

Folosirea telefonului necesită o procedură anume care depășește formulele comune de politețe. Trebuie să luăm în considerare și alte laturi ale politetii care nu sunt atât de vizibile. Aspectele pe care le discutăm în continuare ne vor ajuta să fim iscușiți și profesionali în felul în care vorbim la telefon.

Să avem o țintă

Când facem un apel telefonic totdeauna să știm ce vrem să discutăm. Ne asigurăm de fiecare dată că avem toată documentația de care avem nevoie ca să atingem ținta propusă. Acest lucru salvează atât timpul nostru cât și al persoanei cu care vorbim. De aceea, stabilim ce avem de spus înainte de a suna; notăm ideile pe o filă de agendă. Acordăm mai multă atenție pregătirii pentru a comunica; lipsită fiind de feedback-ul nonverbal, discuția telefonică necesită o mare sensibilitate.

Potrivim stilul propriu cu cel al persoanei cu care vorbim

Oamenii ocupați adesea preferă o abordare directă cu o minimă conversație socială. Alții pot prefera o abordare socială mai mare. Oricum, potrivim abordarea problemei după stilul lor.

Limităm conversația socială

Conversația socială poate fi plăcută dar peste măsură irosește timpul. Ea chiar poate deveni frustrantă dacă avem mult de lucru. În toate ocaziile, scurtăm pe cât posibil convorbirea; nu ținem ocupate liniile telefonice.

Dăm răspunsuri concise la întrebări

Răspunsurile lungi incoerente sunt neprofesionale, confuze și lipsite de strălucire.

Dacă nu știm un răspuns spune ceva de genul următor: „După ce mă voi documenta mai bine voi reveni cu un răspuns corespunzător.”

La sfârșitul convorbirii rezumăm problemele discutate

Dăm posibilitatea celui ce ne-a sunat să termine convorbirea, iar la sfârșitul ei rezumăm problemele abordate. Acest lucru ne asigură acordul asupra lor și vom ști cum să acționăm. De asemenea, înregistrăm discuția în agendă; nu ne încredem întotdeauna în memorie mai ales în cazul problemelor importante.

Nu vorbim cu oricine la telefon

Acest lucru face ca organizația noastră să pară mică. Numim pe cineva care să preia convorbirile fără importanță, acele telefoane care pot perturba activitatea. Cercetătorii în domeniu estimează că în jur de 70% din apelurile telefonice făcute de diverse persoane solicită informații simple care pot fi furnizate de către altcineva și nu de șef..

Timpul persoanelor cu care vorbim este limitat și ele își formează o opinie despre noi și eficiența organizației în timp ce vorbim la telefon.

Când chemăm pe cineva la telefon

- *Când este cazul, luăm inițiativa să chemăm persoana la telefon.* O dată apelul făcut rămânem la telefon să purtăm discuția; este neplăcut și stresant să îl lăsăm pe cel pe care l-am apelat să aștepte ca să vorbim cu el. Întrebăm persoana chemată dacă are timpul necesar pentru a discuta în cazul în care avem de gând să vorbim mai mult.
- *Nu chemăm la telefon prea devreme sau prea târziu.* Oferim persoanei cu care dorim să vorbim șansa să se așeze la birou și să își bea cafeaua; nu reținem oameni când este timpul să părăsească biroul.
- *Dacă răspunde robotul telefonic întrerupem apelul și sunăm mai târziu.* Dacă nu suntem pregătiți să oferim un mesaj ca să se înregistreze pe robot mai bine întrerupem apelul. Este mai bine ca mai întâi să pregătim un mesaj coerent și apoi să chemăm din nou.
- *Nu hărțuim oamenii.* Dacă cineva face o muncă pentru noi, nu-l sunăm prea des să aflăm cum merge treaba. Asemenea practică este iritantă și stresantă, dar și încetinește îndeplinirea sarcinii.

Când primim apeluri telefonice

Modul în care în organizația pe care o conducem sunt preluate apelurile telefonice este important pentru mai multe motive.

- Telefonul nu trebuie să sune mai mult de trei ori înainte de a răspunde.

ANEXE

Aceasta este norma stabilită pentru organizațiile eficiente. Dacă telefonul sună de mai multe ori decât atâta, vom apare ca lipsiți de profesionalism și nepăsători. Totuși, dacă ridicăm receptorul în urma unui apel repetat de mai mult ori atunci cerem scuze celeilalte persoane.

- Oricine trebuie să aibă responsabilitatea de a răspunde la telefon. Trebuie să ne manifestăm nemulțumirea față de cel care nu este pregătit să primească apeluri telefonice în legătură cu munca sa; oricine în cadrul organizației trebuie să răspundă prompt la apelurile care îl privesc.
- Nu răspundem la telefon în timp ce mâncăm. Aceasta va produce sunete indistincte care vor semăna cu un ronțăit neplăcut.
- Revenim cu apelul telefonic așa cum am stabilit. Nu este nimic mai frustrant decât așteptarea unui telefon important care nu vine așa cum a fost înțelegera. Prin faptul că nu revenim oportun cu telefonul putem uneori să afectăm îndeplinirea obiectivelor unei persoane.

Anexa 3

Realizarea unui interviu de succes

Elaborarea mesajului

- *Obținem detalii.* Pentru a dobândi detalii despre interviul pe care îl vom acorda, folosim un ghid cu câteva întrebări simple: Cine ...? Ce ...? Când ...? Unde ...? De ce ...? Cum...? De pildă, Ce tip de interviu va fi? Unde și când interviul va avea loc? Cât de lung va fi interviul? Care este data stabilită de reporter? Răspunsurile la aceste întrebări ne vor ajuta să fim gata la timp pentru a da interviul.
- *Pregătim maximum trei probleme cheie.* Trei probleme reprezintă numărul maxim de care suntem capabili să le abordăm într-un interviu. Adesea numai o singură problemă este suficientă. Ne gândim la întrebările care au cea mai mare probabilitate să ni se pună și schițăm răspunsuri scurte la fiecare din ele.
- *Sintetizăm problemele într-o notă scurtă sau chiar în câteva gânduri simple.* Personalizăm cât mai mult din ceea ce dorim să spunem. Nu înșirăm doar fapte seci. Folosim cuvinte care să creeze imagini în mintea ascultătorului sau privitorului. Dacă un răspuns trebuie să fie tehnic asigurăm o analogie potrivită pentru a fi înțeles bine.
- *Nu este important numai ce spunem, dar și cum spunem.* Înainte ca interviul să înceapă ne asumăm responsabilitatea lui. Pentru asta ne pregătim să vorbim cu franchețe și cu siguranță lipsită de premeditare.
- *Exersăm, exersăm, exersăm.* Rugăm pe cineva să ne intervieveze. Exersăm în fața oglinzii, ne înregistrăm pe casetă audio sau video. A putea să ne vedem noi înșine cum acționăm reprezintă cel mai bun mod să identificăm obiceiuri cu care putem distrage atenția oamenilor de la mesajul pe care dorim să îl transmitem.

Cheia succesului unui interviu constă în pregătirea lui minuțioasă.

Pe timpul interviului

- *Oferim reporterului informații în avans.* Aceasta este șansa noastră să edu-

căm reporterul înainte de a începe întrebările. Dacă avem o broșură sau alt material scris putem să îl oferim.

- *Nu folosim jargonul*, cea mai mare parte a publicului nu îl va înțelege.
- *Ilustrăm spusele cu exemple*.
- *Admitem când nu știm răspunsul la o întrebare*. Pur și simplu îi spunem reporterului că nu cunoaștem problema respectivă. Apoi ne oferim să dăm răspunsul după interviu.
- *Ne ancorăm în mesajul nostru*. Această tehnică presupune să întoarcem întrebarea care ni se pune astfel ca să o putem folosi să enunțăm punctul nostru de vedere. De exemplu, „Da, așa adăuga la asta ...” ori „Nu, te rog să mă lași să explic ...” sau „Nu cunosc acest lucru. Ce știi este că ...”.
- *Răspunsul la o întrebare să nu dureze mai mult de 30-45 de secunde*. Dacă suntem interviuat la un post de radio este nevoie ca acesta să fie mai scurt, probabil de 20 de secunde sau chiar mai puțin.
- *Odată ce am răspuns la o întrebare, ne oprim*. Nu există nimic mai periculos decât un răspuns lung și poate incoerent; realizatorul emisiunii poate tăia acel răspuns.
- *Ne străduim ca pe timpul interviului să ne simțim bine*. Respirăm adânc și scăpăm de tensiune. Privim la reporter. Suntem relaxați și ne bucurăm de experiența pe care o trăim.

Detalii importante

- Nu lăsăm corpul să vorbească, lucru ce poate să distragă oamenii de la mesajul pe care îl transmitem.
- Nu purtăm ochelari de soare sau care sunt sensibili la lumină. Aceștia ne fac să arăm ca un personaj din lumea interlopă.
- Pentru televiziune, bluzele și cămășile din material consistent și colorate discret sunt cele mai indicate. Bărbații pot purta costume de culoare închisă sau gri. Femeile pot folosi o îmbrăcăminte ceva mai colorată dar să evite imprimeuri stridente și bijuterii mari.
- La televiziune menținem contactul vizual cu persoana care ne interviează. Rezistăm la dorința să privim în depărtare ori la cameră. Dacă participăm la un „talk show”, să fi implicați, privim la fiecare invitat care vorbește. Nicio dată nu putem ști când suntem în cadrul camerei de televiziune.
- Pentru radio și televiziune, stăm „pe microfon”. Aceasta înseamnă să nu ne îndepărtăm de microfon. Nu batem cu degetele în masă sau să zornăim cheile în buzunar.
- Poziția este importantă. Stăm drept. Așezăm mâinile ușor pe lângă corp.

Glosar

Analiza textului – se referă la procesul derivării informației de înaltă calitate din text, dedusă în mod tipic prin identificarea pattern-urilor și folosirea mijloacelor statistice.

Audiență – persoanele care sunt receptorii mesajului, mai ales a celui prin mass-media.

Canal – mijloacele comunicării prin care mesajele curg de la sursă la destinație. Cele mai multe feluri de comunicare includ canale multiple.

Cod – un sistem de semne legate prin convenții.

Codarea – se referă la procesul translatării ideilor, simțămintelor și opiniilor în semnale însoțite de convențiile codului (de pildă, vorbirea și scrierea).

Comunicare – procesul creierii și difuzării înțelesului prin transmiterea și schimbul semnelor. Acest proces cere interacțiune cu noi înșine, între oameni sau între oameni și mașini.

Capacitatea comunicării – se referă la setul de abilități necesare pentru a controla mijloacele variate ale comunicării pentru realizarea eficientă a ei. Aceste abilitățile se găsesc în legătură cu desfășurarea interacțiunii sociale cu succes.

Contextul – este mediul în care comunicarea are loc. Contextul poate fi fizic, social și cultural.

Convențiile – desemnează regulile pentru folosirea semnelor în coduri.

Cultura – o colecție de credințe, valori și comportamente distinctive pentru un grup mare de oameni și care este exprimată prin forme variate ale comunicării. Se obișnuiește să identificăm cultura în termenii națiunii (de exemplu, română), ariei (de exemplu, europeană), rasă sau religie (de exemplu, islamică). Cultura este reprezentată în special prin îmbrăcăminte, religie și formele artei, la fel ca și prin limbă.

Decodarea – se referă la înțelegerea și interpretarea semnelor (de exemplu, ascultarea și citirea).

Feedback-ul – comunicare de răspuns la mesajul precedent. El include ideea că emițătorul adaptează stilul comunicării în răspuns la feedback-ul pe care îl primește. Feedback-ul este prezent continuu în conversație. El poate fi un răspuns deliberat (de pildă, o replică) ori unul neintenționat (de exemplu, unele manifestări comportamentale nonverbale).

Filtre (bariere) ale comunicării – Factorii din procesul comunicării care împiedică o comunicare deschisă între sursă și destinație. Ei există în indivizi (filtre psihologice) în semnal / mesaj (filtre semantice) și context (filtre mecanice).

Grup – doi sau mai mulți oameni care interacționează cu regularitate și într-o manieră

stabilită în raport cu unele scopuri comune, cu un set de norme și cu o structură a statuturilor și rolurilor în grup.

Ideologia – este un termen pentru a descrie un punct de vedere particular despre construcția lumii sociale pornind de la un anumit set de valori. Secolul douăzeci a fost dominat de conflictul a două ideologii, capitalismul și comunismul, asta fără a menționa ideologiile pe care le numim religioase. De obicei, într-o cultură dată există o ideologie dominantă. Valorile și credințele acestei ideologii dominante ajung la noi prin agenții majori ai socializării – familia, școala și media.

Informația – se referă în primul rând la locul real al comunicării, incluzând faptele, obiective și adevărate, despre lume. Într-un sens mai larg, termenul poate include orice se poate adăuga la cunoștințele noastre despre lume și oameni. În acest caz, credințele și opiniile transmise și primite pot fi descrise ca informație. Informația servește la reducerea incertitudinii – cunoaștem mai mult decât înainte de a dobândi informația.

Înțelegerea – reprezintă ce este semnificativ din mesajul purtat de semne, mesaj pe care îl transmitem sau îl recepționăm. Înțelesurile mesajelor sunt în capul nostru nu în cuvinte sau imagini. Ce anume un transmițător înțelege prin semnele emise poate fi diferit de ce înțelege un receptor prin semnele recepționate.

Limba – este un termen larg folosit care se referă la un sistem / cod pentru organizarea semnelor potrivit convențiilor. Învățarea modului de folosire a limbii native este fundamentală pentru a putea deveni ființă socială. Folosim limba pentru scopuri personale (să gândim, să organizăm ideile și percepțiile, să imaginăm), pentru scopuri sociale (să schimbăm mesaje unul cu altul) și pentru scopuri culturale (să înregistrăm trecutul și să transmitem idei și valori pentru viitor).

Mediu / media – un canal sau mijloacele comunicării. Obișnuit un mediu cuprinde mai mult decât o formă a comunicării. Cuvântul media aici nu se referă la mass-media.

Mesaj – o unitate a informației, fie a unui fapt fie a unei opinii, care a trecut printr-un canal. În cele mai multe exemple ale procesului comunicării mai mult decât un singur mesaj este trecut. Mesajul reprezintă conținutul unei părți a comunicării.

Mesaje manifeste – sunt acelea care sunt evidente.

Mesaje latente – sunt cele care sunt ascunse, intenționat sau nu. Ele pot fi mesaje despre credințe, opinii și atitudini.

Modelul comunicării – este o descriere simplificată a unui proces de comunicare, care în mod obișnuit este exprimat în formă grafică și care arată elementele și relațiile din cadrul acestui proces.

Organizație formală – un grup de dimensiune relativ mare care are norme, un număr de scopuri sau obiective oficiale, o structură de statuturi și roluri, precum și un set de reguli destinate să promoveze obiectivele sale.

Percepția – se referă la procesul prin care dăm un sens lumii și altor oameni. Ea implică selecția, organizarea și interpretarea semnelor pe care le primim prin simțurile noastre ca să creăm realitatea mentală proprie. Percepția este un aspect fundamental al decodării înțelesurilor și depinde de cunoștințe, credințe și experiență.

Procesul – se referă la actul comunicării care include factori variați ce contribuie la comunicare. Exemple pot fi luate din cele patru categorii ale comunicării. (intrapersonală, interpersonală, grup, de masă). Comunicarea este descrisă ca un proces deoarece nu este statică.

Rețeaua de comunicare – traseul canalelor de comunicare într-o unitate socială ce cuprinde diferite posturi de muncă.

Rol – modelul de comportare asociat unei poziții; el condensează cerințele grupului față de persoana care deține o anumită poziție.

Semiologie – disciplina sau domeniul de studiu care examinează semnele și înțelesurile lor.

Semn – o unitate singulară a comunicării care poartă un înțeles (ori înțelesuri) care sunt învățate prin educație și socializare. Cele mai multe exemple ale comunicării includ o curgere a semnelor prin mai mult decât un canal, toate fiind în interacțiune. Despre orice putem spune că are un înțeles poate fi definit ca semn fie că este un cuvânt fie că este un obiect.

Socializarea – procesul prin care învățăm credințele dominante, valorile și comportamentele acceptate în societate. Astfel definită, ea se referă și la învățarea comunicării. Familia, școala și media sunt cei mai semnificativi agenți ai socializării.

Status – poziția pe care individul o deține în grup și prețuirea colectivă atașată acesteia.

Stereotip – o descriere simplificată în scris sau imagine a unei persoane sau unui grup, de obicei reprezentată în media. Tipul astfel obținut are doar câteva caracteristici dominante lucru care îl fac ușor de identificat.

Structura comunicării – modul real cum se distribuie mesajele pe diferitele canale ale rețelei de circulație a informației într-o unitate socială.

Reflecții și maxime

Așa cum vorbești, tot așa ți se va răspunde.

HOMER

Vorba lungă dovedește o gândire puțin înțeleaptă

THALES

Cine nu știe să tacă, acela n-a învățat nici să vorbească.

ARISTOTEL

Tezaurul cel mai de preț al omenirii este vorbirea chibzuită.

HESIOD

Să nu spui puține lucruri în vorbe multe, ci multe în vorbe puține.

PITAGORA

Cuvintele violente, chiar dacă sunt într-un totu just, rănesc.

SOFOCLE

Adesea, pentru a convinge, cuvântul are mai multă putere decât banul.

DEMOCRIT

Un cuvânt adevărat, care dovedește respectul legii și al dreptății, este imaginea unui suflet bun, în care te poți încrede.

ISOCRATE

Cuvântul a statornicit limitele legale între justiție și injustiție, între bine și rău; dacă această separație n-ar fi fost stabilită, ar fi fost cu neputință să locuim unii în preajma celorlalți.

ISOCRATE

Mai repede să ne încredem într-un cal fără frâu, decât într-un discurs dezordonat.

THEOPHRAST

Nu-i ușor să oprești piatra aruncată din mână și vorba din gură.

MEANDRU

REFLECȚII ȘI MAXIME

Cel mai frumos lucru din lume este vorbirea sinceră.

DIOGENES CINICUL

În fapt există două lucruri, știința și opinia; prima solicită cunoaștere, ultima ignoranță.

HIPPOCRATES

Dacă în vorbă îți păstrezi o măsură și în puține cuvinte închizi gânduri multe, vei fi mai puțin urmărit de a lumii bârfeală.

PINDAR

Pana de scris este mai puternică decât sabia.

SHAKESPEARE

Cei mai cumpliți surzi sunt cei care nu vor să audă. E o mare diferență între un om care dă prea multe argumente și un om înzestrat cu rațiune. Acesta din urmă tace deseori, pe când celălalt nu tace o clipă.

D. DIDEROT

Oamenii își fac unul altuia mai mult rău prin cuvinte decât prin fapte.

I. DUCICI

Ideile noi sunt totdeauna suspecte și de obicei contrazise fără nici un alt motiv decât că nu sunt deja comune.

J. LOCKE

Se crede de obicei că unde se aud cuvinte, ar fi ceva de înțeles pentru minte.

J. W. GOETHE

Săgeata nu mai aparține arcașului de îndată ce a fost slobozită din coarda arcului, iar cuvântul nu mai aparține vorbitorului din clipa când a fost rostit.

H. HEINE

Gândul nu se coboară acolo unde aude prea multă vorbă.

N. IORGA

Cuvintele așezate diferit dau sensuri diferite, iar sensurile puse diferit produc efecte deosebite. În elocință trebuie să existe și elementul agreabil și elementul real, dar e necesar ca elementul agreabil să fie el însuși bazat pe real (adevăr).

B. PASCAL

Vorbitul sau scrisul fără gândire este ca și trasul cu arma fără țintă.

A. GLASOW

Fraza nu poate fi decât filtrul gândului. Cuvintele nu trebuie să fie decât haina gândului, făcută foarte riguros pe măsură.

J. RENARD

Scrisul este o adevărată aventură. La început el este o joacă și un amuzament. Apoi el devine o amantă, după care devine un stăpân și în sfârșit, ajunge să fie un tiran.

W. CHURCHILL

Cele mai multe certuri provin din faptul că oamenii nu-și exprimă propriile gânduri și le interpretează greșit pe ale altora.

B. SPINOZA

E în zadar să vorbești celui care nu vrea să te asculte.

M. EMINESCU

Sunt unii care, pentru a străluci printr-un cuvânt care le place, se avântă într-o sferă care le este străină.

L. A. SENECA

Avem prea multe cuvinte răsunătoare și prea puține acțiuni care le corespund.

A. ADAMS

Cuvântul este sunet și culoare, e mesagerul gândului uman.

T. VIANU

Încrederea reciprocă, de care depind toate celelalte, poate fi menținută numai printr-o minte deschisă și printr-o încredere în discuția liberă.

L. HAND

Nu cred în înțelepciunea colectivă a ignoranței individuale.

TH. CARLYLE

Marile descoperiri și îmbunătățiri întotdeauna implică cooperarea mai multor minți.

A. G. BELL

Cât de puternice sunt cuvintele drepte.

BIBLIA

Spuneți staff-ului să scrie lucrurile simplu, în așa fel să-l poată înțelege și bunicile lor.

UN GENERAL AMERICAN

Cuvintele sunt cele mai puternice droguri folosite de omenire.

R. KIPLING

REFLECȚII ȘI MAXIME

Scopul real al cărților este să pună mintea să gândească.

C. MORLEY

Scrierea la persoana a treia deseori ne permite să ne ascundem în spatele organizației.

H. SCHWARTZ

Jargonul permite să ne camuflăm sărăcia intelectuală cu extravaganța verbală.

D. PRATT

Precizarea înțelesului termenilor este cea dintâi precauție care se ia în orice discuție.

P. P. NEGULESCU

O cuvântare fără scop specificat este ca o călătorie fără destinație.

R. C. EMEDLEY

Ca să pregătești o bună cuvântare spontană îți trebuie mai mult de trei săptămâni.

M. TWAIN

Încearcă mai întâi să înțelegi, apoi să fi înțeles.

S. R. COVEY

Aprecierea este produsul dintre valoarea celui apreciat cu sfera intelectuală a celui care apreciază.

SCHOPENHAUER

Bibliografie

- Agabrian, M. (2003), *Sociologie generală*. Editura Institutul European, Iași.
- Agabrian, M. (2004), Presa despre problemele învățământului superior. O analiză de conținut. În: *Annales Universitatis Apulensis*, seria Sociologie nr. 4, pp. 4–10, Alba Iulia.
- Agabrian, M. (2006), *Analiza de conținut. Studiu introductiv de Septimiu Chelcea*. Editura Polirom, Iași.
- Baker, L. (1988), *Communication*, Prentice Hall, New York.
- Balle, Fr. (1997), Comunicarea, în Raymond Boudon (coord.) *Tratat de sociologie*. Editura Humanitas, București.
- Berger, Peter, L. & Luckmann, Th. (1966), *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Harmondworth: Penguin.
- Berlo, D. (1975), *The Process of Communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston Inc.
- Berelson, B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*. Glencoe, IL: Free Press.
- Berne, E. (1975), *What Do You Say After You Say Hello?*, Corgi, London.
- Biberi, I. (1981), *Arta de a scrie și a vorbi în public*, Editura Enciclopedică, București.
- Carroll, M., Walton, M. (1997), *Handbooh of Counselling in Organization*, Sage Publication, London.
- Cândea, D., Cândea, R. (1996), *Comunicarea managerială. Concepte – deprinderi - strategii*, Editura Expert, București.
- Cerdan-Coste, N., Diberder, A. (1991), *Televiziunea*, Humanitas, București.
- Chelcea, S. (2001), *Metodologia cercetării sociologice: metode calitative și cantitative*. Editura Economică, București.
- Chelcea, S., Iluț, P. (coord.), *Enciclopedie de psihosociologie*, Editura Economică, București.
- Covey, Stephen R. (1998), *Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii*, Editura All, București.
- Cuilenburg, J.J. Van, Scholten, O, Noomen, G. W. (2000), *Teoria comunicării*. Editura Humanitas, București.
- Culic, I. (2004), *Metode avansate în cercetarea socială. Analiza multivariată de interdependență*. Polirom, Iași.
- Dale, Level A., Gale, W. Jr. (1991), *Managerial Communication*, Homewood, Illinois.
- De Vito, Joseph A. (1985), *Human Communication: the basic course*, , Harper & Row, 3rd edn, New York.
- Dimbleby, R. , Burton, G. (1998), *More Than Words. An Introduction to Communication*, 3th Edition, Routledge, London and New York.
- Dîncu, Sebastian-Vasile (1996), Comunicarea de masă, în Rotariu, T., Iluț, P. (Coord.) *Sociologie*, Editura Mesager, Cluj-Napoca.
- Enătescu, V. (1987), *Comunicarea extraverbală*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
- Ender, Ph. (1999), Multivariate Analysis. Hierarchical Cluster Analysis.
<http://www.gseis.ucla.edu/ender/ender.html>
- Evans, Desmond W. (1986), *People, Communication and Organization*, Pitman, ed. a 2-a, London.

BIBLIOGRAFIE

- Florian, M. (1987), *Recesivitatea ca structură a lumii*, vol. 2, Editura Eminescu, București.
- Gahagan, J. (1984), *Social Interaction and its Management*, Routledge, London.
- Gill, D., Adams, B. (1989), *ABC of Communication Studies*, Macmillan, Basingstoke.
- Goffman, E. (1959), *The presentation of Self in Everyday Life*, Garden City, NY: Doubleday.
- Grant, Barbara, M, Hennings, Grant, Dorothy (1977), *Mișcările, gestică și mimica profesorului: o analiză a activității nonverbale*, Editura Didactică și Pedagogică, București.
- Hamlin, S. (1989), *How to talk so people listen*, Thorsons, Harper Collins Publisherd, London.
- Hartley, P. (1993), *Interpersonal Communication*, Routledge, London.
- Herman, E., Chomsky N. (1988), *Manufacturing Consent*. Pantheon.
- Hiller, J.H., Marcotte, D., & Martin, T. (1969), Opinionative, Vagueness, and Specificity-Distinctions: Essay traits measured by computer. *American Educational Research Journal*, 6(2), 271-286.
- Hiller, J.H. (1971), Verbal Response Indicators of Conceptual Vagueness, *American Educational Research Journal*, Vol. 8, No. 1, pp, 151-161.
- Hogenraad R., Mckenzie D.P. și Péladeau N. (2003), Force and Influence in Content Analysis: The Production of New Social Knowledge. În: *Quality and Quantity*, August 2003, vol. 37, no. 3, pp. 221-238(18).
- Holsti, Ole R. (1969), *Content Analysis for the Social Sciences and Humanities*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Homans, George C. (1984), *Coming to My Senses*, NJ: Transaction, New Brunswick.
- Honey, P. (1990), *Face to Face Skills*, Aldershot, Gower.
- Horton, Paul B., Leslie, Gerald R., Larson, Richard F., Horton, Robert L. (1997), *The Sociology of Social Problems*, Prentice Hall, Twelfth Edition, New Jersey.
- Johari window (2007), http://en.wikipedia.org/wiki/Johari_window
- Katz, E, Lazarsfeld, P. (1955) *Personal Influence*, Glencoe, III, Free Press, 1955
- Kielbowicz, R.B. and Scherer, C. (1986), The Role of Press in the Dynamics of Social Movements. In: *Research in Social Movements, Conflicts and Change*, 9:71–96.
- Krippendorff, K. (2004), *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. London, Sage Publishing.
- Kracauer, S. (1952–1953), The Challenge of Qualitative Content Analysis, In: *The Public Opinion Quarterly*, vol. 16, No. 4, Special Issue on International Communications Research, 631–642.
- Laver, M., Garry, J. (2000), Estimating Policy Positions from Political Texts. In: *American Journal of Political Science*, Vol. 44, No. 3, July, pp, 619–634.
- Luhn, H.P. (1958 / 1968), The automatic creation of literature Abstracts. In C.K. Schultz (Ed.), H.P.Luhn: Pioneer of information science. Select Works (pp. 119-125). New York: Spartan Books.
- Marga, A. (1991), *Raționalitate, comunicare, argumentare*, Editura Dacia, Cluj-Napoca.
- Marsh, P. (1988), *Eye to Eye: your relationships and how they work*, Sidgwick and Jackson, London.
- Mayring, Ph. (2000) Qualitative Content Analysis. Forum Qualitative Qualitative Social Research [On-line Journal], <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-00/2-00mayring-e.htm>
- McCarthy, D. J., McPhail, C., Smith, J. (1996), Images of Protest: Dimensions of Selection Bias in Media Coverage of Washington Demonstrations, 1982 and 1991. In: *American Sociological Review*, Vol. 61, No. 3. (Jun., 1996), pp. 478–499.
- McLuhan, M. (1985), *Understanding Media*, Mentor, New York.
- Miclea, M. (2005), Raport asupra stării sistemului de învățământ, București, <http://www.edu.ro/index.php/genericdocs/3590>

BIBLIOGRAFIE

- Miroiu, A. (coord.), (1998). *Învățământul românesc azi*. Iași, Polirom.
- Myers, G.E., Myers, M.T. (1982), *Managing by Communication: an organizational approach*, McGraw-Hill, New York.
- Myers, G.E., Myers, M.T. (1985), *Dynamics of Human Communication*, McGraw-Hill, 4th edn, New York.
- Neuendorf, K. A. (2002), *The Content Analysis Guide Book*, Sage Publishing.
- Orleans, M. (2007), Sociology of communication, <http://hss.fullerton.edu/sociology/orleans/345.htm>
- Oxford. *Dicționar de sociologie* (2003), Editat de Gordon Marshall, Univers Enciclopedic, București.
- Park, Robert E (1927) Human nature and Collective Behavior, *American Journal of Sociology*, nr. 32, p. 733-741
- Patton, B., Giffin, K. (1977), *Interpersonal Communication in Action*, , Harper and Row, 2nd edn, New York.
- Pool, Ithiel de Sola (1994), *The Social Impact of the Telephone*, MA: MIT Press Pool, Cambridge.
- Radu, I, Iluț, P., Matei, L. (1994), *Psihologie socială*, Editura Exe S.R.L., Cluj-Napoca.
- Ryan, Ch. (1991), *Prime Time Activism*. South End Press.
- Rivers, D. (2007), The Seven Challenges. Workbook & Reader, Cooperative Communication Skills, <http://www.newconversations.net/>
- Rose, F. (1997), Toward a Class-Cultural Theory of Social Movements: Reinterpreting New Social Movements. In: *Sociological Forum*, Vol. 12, No. 3. 1997.
- Rutter, Derek R. (1987), *Communication by Telephone* (International Series in Experimental Social Psychology). Oxford: Pergamon.
- Sallis, E., Sallis K. (1990), *People in Organization*, 2en, MacMillan, London.
- Sebastiani, F. (2006), Classification of Text, Automatic. In Keith Brown (ed.), *The Encyclopedia of Language and Linguistics*, Volume 14, 2nd Edition, Elsevier Science Publishers, Amsterdam, NL,
- Sebastiani, F. (2005), Text categorization. In Laura C. Rivero, Jorge H. Doorn and Viviana E. Ferraggine (eds.), *The Encyclopedia of Database Technologies and Applications*, Idea Group Publishing, Hershey, US, 2005, pp. 683--687.
- Seekins, D. (1992), *How to organise effective conferences and meetings* Fifth edition, Kogan Page Limited, London.
- Smith, J., McCarthy, D. J., McPhail, C., Augustyn, B. (2001), From Protest to Agenda Building: Description Bias in Media Coverage of Protest Events in Washington, D.C. In: *Social Forces*, Vol. 79, No. (Jun., 2001), pp. 1394–1423.
- Staton, N. (1995), *Comunicarea*, S.C. Societatea Știință și Tehnică S.A., București.
- Stephens, Gregory, K. (2007), *Communication and Interpersonal Skills*, <http://voltaire.is.tcu.edu/~stephens/teaching/mana4233.htm>
- Thom, Fr. (1993), *Limba de lemn*, Humanitas, București.
- Thoveron, G. (1996), *Comunicarea politică azi*, Editura Antet, București.
- Underwood, M. (2007), *Communication studies, cultural studies, media studies infobase*, <http://www.cultsock.ndirect.co.uk/MUHome/cshtml/>
- Wald, H. (1973), *Limba și valoare*, Editura Enciclopedică Română, București.
- Wald, H. (1981), *Puterea vorbiri*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
- Wald, L. (1973), *Sisteme de comunicare umană*, Editura Științifică, București.
- Watson, J. (1985), *What is Communication Studies?*, Edward Arnold, London.
- *** (2007), A Sociological Tour Through Cyberspace: *Studies of The Media*, <http://www.trinity.edu>

BIBLIOGRAFIE

- *** (2007), Case studies of various media. Television.,
<http://www.trinity.edu/mKearl/commun.html>
- *** (2007), Communication Skills: Learning to Listen to Learn, <http://www.ag.iastate.edu>
- *** (2007), Communication Skills: The Ways Informal Roles Influence Groups and Teams,
<http://www.ag.iastate.edu>
- *** (2007), Communication Skills: Planning and Giving a Presentation,
<http://www.ag.iastate.edu>
- *** (1989), *International Encyclopadia of Communications*, Oxford University Press, vol. 1-4.
- *** (2007), Mind Tools – Communications Skills, <http://www.mindtools.com>