

**ASOCIAȚIA PENTRU INTEGRARE CIVICĂ
EURO-ATLANTICĂ**

www.aicea.org



*Ghid de inițiere în comunicare
pentru primari, consilieri locali,
funcționari publici, membri ai
organizațiilor non-guvernamentale,
cetățeni*

Editura
Flutus
SLATINA
2007

ASOCIAȚIA PENTRU INTEGRARE CIVICĂ EURO -
ATLANTICĂ

www.aicea.org

TRANSPARENȚĂ PRIN COMUNICARE

GHID DE INIȚIERE ÎN COMUNICARE
PENTRU PRIMARI, CONSILIERI LOCALI,
FUNȚIONARI PUBLICI,
MEMBRI AI ORGANIZAȚIILOR
NON-GVERNAMENTALE,
CETĂȚENI

Editura
Flutus
SLATINA
2007

PROJECT TEAM:

Vasile LOLEA

Adina Magdalena STRĂCHINESCU

Cristian LUNGU

Mugurel MANEA

Maria IONICĂ

Corina TUDOSIE

Maria VULCU

Ovidiu NAGY

Dorina DRĂGUȚ

Felicia COSTANDA

Rodica BARBU

Ionela ODAGIU

MULȚUMIRI

Consiliului Județean Olt pentru asistența acordată în cadrul proiectului ”
Transparență prin comunicare”.

SC DUB SRL (dl.director Dubcovețchi Nicolae) pentru generosul sprijin
financiar fără de care acest ghid nu ar fi văzut lumina tiparului.

SC IMPRIMERIA SRL pentru promptitudinea cu care au realizat această
lucrare.

Tuturor celor care deschid și parcurg acest ghid de inițiere.

www.bcrasig.ro

 **BCR ASIGURARI**

**Vreau să mă las
purtat de val!**

Fă-ți planuri. Pentru că sprijinul pe care înțelegem să ți-l oferim ție și familiei îți deschide viitorul. Pentru că ceea ce este important pentru tine devine important și pentru noi. Pentru că noi suntem acolo unde ai vrea tu să fim: aproape de tine.

CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE	7
INTRODUCERE ÎN RELAȚII PUBLICE	9
COMUNICARE ȘI INFORMAȚIE	17
COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ	33
COMUNICAREA NON VERBALA	73
COMUNICAREA CU MASS-MEDIA	83
CORRESPONDENȚĂ ȘI TEHNICI DE SECRETARIAT	103
MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ	125
TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE	157
ANEXE	185

www.bcrasig.ro

 **BCR ASIGURARI**

Fii pregătit pentru orice!

Un ghinion nu vine niciodată singur. Însă cu **RCA** de la **BCR ASIGURĂRI** ești pregătit să faci față micilor neatenții. Pentru a afla mai multe detalii, intră pe www.bcrasig.ro sau în oricare din unitățile **BCR ASIGURĂRI** din întreaga țară.

CUVÂNT ÎNAINTE

Într-o societate democratică orientată către cetățeni, iată câteva moduri prin care organizațiile (instituții publice, ong-uri, societăți comerciale) ar trebui să perceapă cetățenii:

CETĂȚEANUL este persoana cea mai importantă ... prin telefon, prin poștă sau când vine în persoană.

CETĂȚEANUL nu depinde de noi... noi suntem cei care depindem de el.

CETĂȚEANUL nu este cel care ne întrerupe din muncă... ci este chiar scopul acestei munci. Nu noi îi facem favoarea să-l servim, ...el ne face o favoare, oferindu-ne prilejul de a-l servi.

CETĂȚEANUL nu este în afara activității noastre... ci o parte a acesteia.

CETĂȚEANUL nu este o cifră statistică goală; ...ci o ființă umană; cu sentimente și emoții ca ale noastre; cu prejudecăți și preferințe.

CETĂȚEANUL nu este cineva cu care trebuie să ne certăm sau să ne încercăm puterile. Nimeni nu a câștigat vreodată ceva din disputa cu un client.

CETĂȚEANUL este persoana care ne comunică dorințele sale. Menirea noastră este să le tratăm într-o manieră avantajoasă pentru ambele părți.

Instituțiile și organizațiile care folosesc o abordare orientată către cetățeni creează posibilitatea existenței unui climat de încredere în societate, constituind o bază solidă pentru cetățeni și organizații ca lucrând împreună să rezolve problemele locale.

Asociația pentru Integrare Civică Euro-Atlantică a lansat proiectul ” Transparentă prin comunicare” care prevede ca pilon de bază realizarea unui ghid de comunicare pentru primari, consilieri locali, funcționari publici, membri ai organizațiilor non-guvernamentale, cetățeni, pe scurt, pentru toți cei interesați.

Ne-am propus realizarea unui ghid practic, fără pretenții academice, care să ofere informații utile privind comunicarea, un instrument practic, pe înțelesul oricărui cititor.

Sperăm că am reușit.

Asociația pentru Integrare Civică Euro-Atlantică

1. INTRODUCERE ÎN RELAȚII PUBLICE

1.1. O practică în evoluție

Deși relațiile publice (RP) sunt un fenomen global al secolului douăzeci, rădăcinile lor datează din antichitate. Aproape toate civilizațiile antice au practicat relațiile publice. Grecii antici, în special, depindeau de RP la alegerea politicianilor. Mai exact, ei foloseau așa-numita metodă retorică, o practică profesionistă prin care țineau discursuri publice pentru a decide cine era cel mai potrivit să le fie conducător.

Pericle și Demostene sunt două exemple de astfel de vorbitori, care au devenit excelenți oratori și conducători. Mai mult, grecii antici credeau în metoda dialectică și căutau în ea adevărul cu ajutorul comunicării verbale. Aceasta însemna folosirea dialogului argumentativ, cu scopul de a convinge auditoriul să le accepte ideile și crezurile. Socrate și sofștii au fost practicantii celebri ai acestei metode.

În America, oamenii au utilizat relațiile publice începând cu revoluția americană.

Discursurile, corespondența, comunicatele de presă și diverse alte forme de publicitate pot fi recunoscute în viața publică a secolului 19 în Europa și în lume.

În timpul primului război mondial, politicienii au recurs la relațiile publice pentru a mobiliza opinia publică să sprijine războiul, iar în cel de-al doilea război mondial, americanii au înființat Biroul de informații de război, care controla mesajele ce se transmiteau națiunilor.

Principalul motiv al dezvoltării acestei industrii l-a constituit responsabilitatea companiilor sau a organizațiilor de a-și informa publicul.

În cartea sa “Principiile și Practicile Relațiilor Publice”, Kitchen definește acest termen ca fiind arta și știința socială de a analiza tendințe, de a prezice consecințele acestora, de a consilia conducerea organizației și de a implementa programele de acțiune planificate care vor servi deopotrivă interesele organizației și ale publicului. Practica relațiilor publice este efortul deliberat, planificat și susținut de a stabili și menține un climat de înțelegere între o organizație și diversele categorii de public ale acesteia.

Aceasta nu este unica definiție. De fapt, nu există o definiție universal valabilă a acestei noțiuni, pentru că ea este atât de vastă încât poate fi definită în mai multe feluri.

Deoarece de-a lungul anilor oamenii au practicat RP fără să le definească foarte clar, termenul a fost neclar și greșit înțeles. Din cauza câtorva neprofesioniști care au lucrat în domeniu, RP nu au dobândit o reputație prea grozavă. Chiar și astăzi, sunt persoane care cred că RP sunt o modalitate de a mistifica adevărul, de a monologa și de a manipula în scopuri necinstite situațiile conflictuale.

Scopul real al relațiilor publice este de a sprijini informarea publicului, constituind astfel baza unei opțiuni/alegeri în cunoștință de cauză.

Există patru factori de bază care au contribuit la dezvoltarea și clarificarea acestui termen:

- (1) dezvoltarea marilor instituții și creșterea sentimentului de responsabilitate a acestora față de public;
- (2) intensificarea schimbărilor, conflictelor și confruntărilor dintre diverse grupuri de interese din societate;
- (3) creșterea gradului de conștientizare a oamenilor ca urmare a răspândirii masive a tehnologiilor de comunicare tot mai sofisticate;
- (4) răspândirea democrației mondiale.

Activitatea de relații publice include: consilierea managementului în stabilirea politicilor și a relațiilor, cercetarea destinată înțelegerii comportamentului publicului, relațiile cu presa și comunitatea financiară, publicitatea, relațiile cu angajații și comunitatea locală, implicarea în probleme de interes public și de stat, gestionarea situațiilor speciale, relațiile cu acționarii, crearea evenimentelor.

Este clar că întreaga activitate de RP se bazează pe comunicare.

Comunicarea este o caracteristică umană înnăscută, ceea ce face ca mulți oameni să se simtă capabili, instinctiv, să se ocupe de relații publice. Adevărul este însă că această părere este mult prea simplistă. Un practicant de RP trebuie să fie specializat în gestionarea fiecărei situații speciale de care se ocupă.

Pe scurt, un bun practicant trebuie să fie capabil să comunice cu oameni provenind din diverse medii culturale, educaționale și economice, să cunoască tehnicile specifice meseriei ca, de exemplu, mijloacele de comunicare verbală, scrisă, audiovizuală, să aibă o reputație sau o imagine larg acceptată, să fie imaginativi și creativi, să știe cum să cerceteze și să exploateze datele, să aibă acces la informație și putere de previziune.

Harrison, în cartea sa intitulată “Relații publice”, include o foarte interesantă comparație pe care o făcea Sam Black, între cei care practică medicina și cei care practică relațiile publice și în care observa că atât medicul, cât și specialistul în relații publice, trebuie mai întâi să pună un diagnostic și apoi să trateze. De obicei, și unul și altul, sunt solicitați să intervină după ce răul s-a produs. Relațiile publice preventive

sunt tot atât de importante ca și medicina preventivă și, ca și aceasta din urmă, sunt la fel de rar aplicate. Doctorii au doi numitori comuni: toți au un minimum de cunoștințe de bază de medicină și chirurgie și subscriu jurământului lui Hipocrate.

Lucrurile se întâmplă cam la fel și în cazul celor care se ocupă de RP. Toți practicanții de RP trebuie să aibă cunoștințe de bază despre această meserie și experiență în metodele și mijloacele acestei arte și toți trebuie să respecte un cod de conduită profesională.

În toate fazele activității lui, cel care se ocupă de RP trimite și primește mesaje. Desigur, o astfel de activitate include și codificarea și decodificarea mesajelor iar aceasta se realizează prin intermediul dialogului (sau al altor forme de comunicare).

1.2. Modele de comunicare

Există, în esență, patru modele de comunicare, definite astfel:

Propaganda// Press Agency

Este o activitate care are scopul de a promova organizația în presă, de a-i face publicitate. Este o practică lipsită de credibilitate care recurge la comunicarea dezechilibrată, într-un singur sens, a unei informații selectate în sens pozitiv.

Mesajele sunt construite pe o realitate percepută de către organizație și nu în mod necesar pe informații corecte. Procedura este utilizată în sisteme nedemocratice, este unilaterală și nu se bazează pe date concrete.

Așa cum arăta Kitchen, acum douăzeci și cinci de ani, termenul “press agency” îi descria, în realitate, pe practicanții de RP ca fiind oamenii de legătură între “client” și presă, care încearcă să ajungă la public. Pe scurt, sarcina constă în a promova numele clientului în presă și a contribui la recunoașterea numelui și la atragerea unei largi audiențe; ca atare, practica se aplică, mai cu seamă, pentru a atrage atenția publicului și nu pentru a-l face să înțeleagă.

Comunicarea asimetrică într-un singur sens

Informarea publică este similară agenturării de presă, deoarece este o comunicare într-un singur sens. Spre deosebire de agenturarea de presă, acest tip de comunicare se bazează pe furnizarea unor informații obiective. Comunicarea asimetrică într-un singur sens nu permite însă obținerea unui feed-back (răspuns - reacție).

Comunicarea asimetrică în ambele sensuri

Este vorba de persuasiunea științifică, care utilizează planificarea strategică post-cercetare, cu scopul de a determina publicul să reacționeze conform dorințelor organizației.

Cu alte cuvinte, ea urmărește să obțină un feed-back controlat. Liderii de opinie dau informații publicului, iar publicul se bazează pe aceste informații la dezbateră subiectului în cauză, rămânând însă în afara opiniei și a procesului formativ. Este adevărat, emitenții informațiilor primesc un răspuns-reacție (feed-back), dar acesta nu presupune dialogul cu receptorii informațiilor.

Comunicarea simetrică în ambele sensuri

Se bazează pe cercetare și folosește comunicarea cu scopul de a trimite și de

a primi mesaje care contribuie la o mai bună înțelegere între organizație și public. Ea creează fluxuri de comunicare echilibrate.

Opinia publică constă din părerile cu care rămân oamenii după transmiterea și evaluarea informației și pe care le comunică, în continuare, altora. În acest model dialogul este esențial atât din partea emitentului cât și al receptorului. Atât emitenții cât și receptorii au șansa egală de a convinge și de a fi convinși.

Acest ultim model este, după parerea celor care îl practică, cel mai eficient deoarece implică dialogul și este menționat în teoriile pozitive. Celelalte trei sunt asimetrice, ceea ce înseamnă că ele încearcă să modifice doar comportamentul publicului, nu și pe cel al organizației. Deși noi credem că organizația ar trebui să practice comunicarea simetrică în ambele sensuri, când climatul este complex și tulbure, multe organizații care se confruntă cu un astfel de climat nu practică relațiile publice după teoria noastră. Putem concluziona, așadar, că relația teoretică între modelele de relații publice și climatul și structura unei organizații este mai mult normativă decât pozitivă.

1.3. Componentele Relațiilor Publice

J. Marston, în cartea sa “Natura relațiilor publice” vorbește despre ceea ce, în acronim, se numește R.A.C.E. În esență, RACE înseamnă că activitatea de Relații Publice constă din patru elemente-cheie:

Cercetare, Acțiune și planificare, Comunicare, Evaluare (Research, Action and planning, Communication, Evaluation).

Cercetarea

Înainte de a pune în practică un program de RP, fiecare practicant trebuie să facă studii de cercetare pentru a identifica elementele de bază ale problematicei și ale situațiilor cu care se va confrunta. Cercetarea prin culegerea de informații poate descrie un fenomen, poate explica cauza apariției acestuia și poate prevedea posibilele rezultate ale acțiunilor care se vor întreprinde. Cercetarea poate fi internă sau externă organizației, teoretică sau aplicată, formală sau informală.

Trebuie să ne punem multe întrebări înainte de a formula un plan de cercetare, ca, de exemplu: Care este problema? De ce fel de informații este nevoie? Cum se vor utiliza rezultatele cercetării? Ce public va face obiectul cercetării? Organizația ar trebui să facă cercetarea pe plan intern, sau să angajeze un consultant extern? Cum se vor analiza, raporta sau aplica datele cercetării? Cât de repede trebuie obținute rezultatele? Cât va costa cercetarea?

Rezultatele cercetării conferă credibilitate managementului, contribuie la definirea audienței, a strategiilor și mesajelor necesare, la prevenirea situațiilor de criză, la controlarea și monitorizarea concurenței și a opiniei publice. Metodele de cercetare sunt sondajele, interviurile, chestionarele, analiza conținutului, grupurile-țintă, analiza datelor.

Pe lângă acestea, una dintre cele mai eficiente tehnici de cercetare se numește auditul comunicării. Auditul este un raport elaborat de un cercetător care analizează sistemele de comunicare existente în cadrul organizației și recomandă căile de comunicare eficientă a strategiei și a identității organizației. În acest caz, toate formulele de comunicare, tipărite sau vizuale, sunt monitorizate și evaluate.

Auditul comunicării se ocupă de comunicarea externă cu instrumente cum ar fi: rapoarte anuale, relatări, broșuri, hârtii cu antet, publicitatea corporativă, dar și de comunicarea internă cu mijloace cum ar fi circularele, anunțurile, seminarele, avizierele, publicațiile destinate angajaților, evenimentele din organizație, atitudinea și reacțiile angajaților. Auditul poate fi efectuat fie de un membru al organizației, fie de un consultant extern.

După culegerea informațiilor, practicantul RP trebuie să evalueze posibilele soluții la problemele în cauză, astfel ca activitatea să poată avansa la etapa următoare, cea de acțiune și planificare.

Acțiune și planificare

Acțiunea și planificarea constituie cea de-a doua etapă a activității de Relații Publice.

Ea constă din formularea unor acțiuni specifice, care vor constitui planul prin care organizația își va atinge țelurile și obiectivele. Acțiunea și planificarea presupun

utilizarea informațiilor culese în procesul de cercetare și care constituie elementele pe baza cărora se va formula strategia adecvată.

În această fază, practicanții de RP trebuie să identifice obiectivele clientilor și ale angajatorului, categoriile de public cărora li se adresează mesajele, interesele publice de care trebuie să se țină cont, mijlocul de informare care trebuie să fie abordat, strategiile de comunicare aplicabile, sensul mesajului pe care urmează să-l transmită, bugetul de care au nevoie.

După stabilirea obiectivelor și a politicii organizației, activitatea de relații publice trece la etapa a treia, aceea a comunicării între organizație și grupurile interesate.

Comunicarea

Cea de-a treia etapă a procesului de relații publice, după cercetare și planificare, este etapa de comunicare. Această etapă se mai numește și etapa de execuție și este partea cea mai vizibilă a muncii de relații publice.

Scopurile procesului de comunicare sunt informarea, convingerea, motivarea și înțelegerea reciprocă. Pentru a fi un comunicator eficient, o persoană trebuie, în mod obligatoriu, să cunoască bine în ce anume constă comunicarea și cum recepționează oamenii mesajele. Trebuie, de asemenea, să înțeleagă modul în care oamenii procesează informația și ajung, eventual, să-i modifice atitudinile, opiniile și acțiunile.

Comunicatorul are nevoie, de asemenea, să primească întrebări și să răspundă la ele, pentru a decide care este mesajul potrivit și ce metode va folosi pentru a-l transmite.

În această etapă el trebuie să se întrebe: Cum înțeleg mesajul emitentul și receptorul? Este mesajul potrivit? Î-i va reaminti receptorul acest mesaj? Îl înțelege? Crede în el?

Comunicarea în ambele sensuri este foarte utilă în această etapă specifică. Totuși, după ce comunicatorul obține toate aceste răspunsuri recurgând la oricare din modelele de comunicare, el trebuie să se decidă asupra celui mai potrivit mijloc de comunicare. Presa, radioul, televiziunea, expozițiile, sponsorizările, poșta sunt câteva din căile de transmitere a mesajelor prin care organizația speră să-și facă cunoscute obiectivele.

Evaluarea

Aceasta este ultima etapă a activității de relații publice, în care practicanții cuantifică rezultatele programului pentru a-l evalua și a decide dacă să-l continue sau nu, sau pentru a-l modifica, dacă este cazul. Este vorba despre o evaluare ordonată a progresului pe care îl facem în atingerea obiectivelor specifice ale planului nostru de relații publice. Înțelegem ce anume am făcut bine, ce am făcut greșit, cât am

progresat și, cel mai important, cum să facem mai bine data viitoare.

Programul este evaluat ca eficient atunci când activitatea a fost corect planificată, receptorii au înțeles, programul a ajuns la grupurile-țintă primare și secundare, participarea publicului la evenimente a fost satisfăcătoare, reacțiile presei au fost pozitive și, în fine, scopurile au fost atinse.

Întreaga activitate de RP se bazează pe comunicare. Ca și viața noastră.

A comunica este esențial pentru o organizație sau pentru o instituție, pentru orice cetățean, ce se dezvoltă sau se străduiește să impună în spațiul public un nou set de valori, o nouă filozofie de acțiune.

Să ne ocupăm de ... **COMUNICARE**

2. COMUNICARE ȘI INFORMAȚIE. DEFINIREA CONCEPTELOR

2.1. Definiția comunicării

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

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

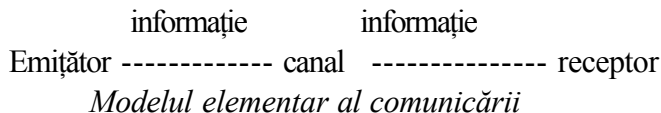
1. înștiințare, aducere la cunoștință;
2. contacte verbale în interiorul unui grup sau colectiv;
3. prezentare sau ocazie care favorizează schimbul de idei ori relațiile spirituale.

Simplitatea aparentă nu elimină necesitatea de a defini mai exact semnificațiile științifice ale termenului „comunicare”.

Comunicarea este un proces care, din perspectiva științei comunicării, dispune de patru componente fundamentale:

1. un *emițător*,
2. un *canal*,
3. o *informație*,
4. un *receptor*.

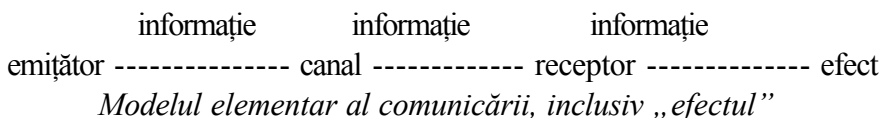
Într-o formă extrem de simplă, *procesul de comunicare* sau *comunicarea* poate fi redat (sau redată) astfel:



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

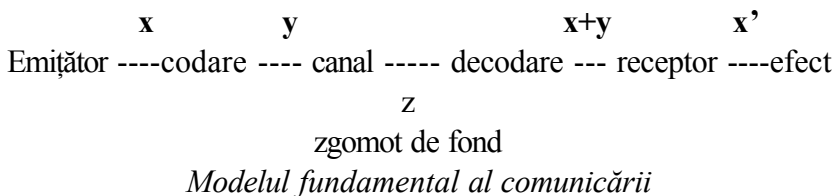
În mod frecvent, circulația are loc în dublu sens. Altfel spus, este bidirecțională. Acesta este, bunăoară, cazul dialogului, al unei discuții dintre două persoane care, alternativ, joacă rolul de emițător (vorbitor) și receptor (ascultător). Alteori, circulația informației poate avea loc doar într-un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

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



În această a doua schemă, comunicarea se aseamănă procesului „stimul - reacție” (receptorul reacționează la stimulii proveniți din partea emițătorului). Dar nu orice proces „stimul-reacție” reprezintă o situație comunicativă. Teza că ar putea fi vorba de comunicare atunci când ochii ți se închid (reacție) la lumina fulgerului (stimul) nu se mai poate susține. Procesul „stimul-reacție”, pentru a aparține comunicării, ar trebui să fie cel puțin un *proces intențional*. Pentru ca transferul de informație să devină un proces de comunicare, emitentul trebuie să aibă *intenția* de a provoca receptorului un efect oarecare. Prin urmare, „comunicarea” devine un proces prin care un emițător transmite informație receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte.

Dacă se merge mai departe, se poate prelucra și îmbogăți modelul elementar al comunicării cu încă trei elemente fundamentale: codarea, decodarea și „zgomotul de fond”:



Modelul poate fi citit relativ simplu. Dacă un emițător dorește să transmită o informație (x) unui receptor, informația trebuie să fie inteligibilă. De aceea, înainte de toate, emițătorul trebuie să aibă grijă să se facă înțeles, să își găsească cuvintele, fie că procesul de comunicare are loc în scris sau oral. Pasul doi îl reprezintă codarea mesajului. O dată codat, acesta este transpus în semnale (y) care pot străbate canalul spre receptor. Receptorul trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale ($x+y$) și să-l interpreteze (x'). În fine, comunicarea poate fi îngreunată de un surplus irelevant de informație (z) sau de zgomotul de fond. Un exemplu îl oferă distorsionarea mesajelor radiofonice din motive atmosferice. Acest ultim model al comunicării are avantajul că permite introducerea în discuție a succesului în sens restrâns, a actului de comunicare.

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

2.2. Conceptul de „informație”

Cine spune „comunicare” se referă, de fapt, la „informație”. Cele două concepte sunt atât de înrudite, încât nici o considerație asupra „comunicării” nu poate fi deplină fără o explicitare a „informației”. În general, în știința comunicării, informația este ceea ce se comunică într-unul sau altul din limbajele disponibile”. Cu alte cuvinte, **informația trebuie considerată ca o combinație de semnale și simboluri**. Semnalele ne pot duce cu gândul la undele sonore pe care le emitem în actul vorbirii, la undele radio sau cele de televiziune etc. Purtătoare de informație, semnalele sunt în sine lipsite de semnificație. Ele pot însă purta semnificații care – datorită unor convenții sociale – pot fi decodate. Spre exemplu, în signaletica rutieră, culoarea roșie este simbol al interdicției. Altfel spus, semnificația unui simbol este dependentă de un consens în practica socială. Revenind încă o dată la ultima diagramă, putem spune că y

și z corespund semnalelor, pe când x și x' sunt apropiate simbolurilor. Indiferent care este natura semnalelor folosite de emițător, pentru ca influențarea receptorului să se producă și să se obțină efectul scontat, ambele instanțe – atât emițătorul, cât și receptorul – trebuie să atribuie aceeași semnificație semnelor utilizate.

2.3. Valoarea informației

2.3.1. Știri și informații

Un mesaj poate conține o cantitate mai mare de informație decât un alt mesaj. Știrea „soarele a răsărit azi dimineață la ora 6 și 8 minute” conține mai multă informație decât știrea: „azi-dimineață a răsărit soarele”. Conceptul de „știre”, înrudit celui de „informație”, ne poate fi de folos. Nimeni nu poate pune la îndoială faptul că afirmația „un om a mușcat un câine” este o știre mult mai captivantă decât aceea că „un câine a mușcat un om”. Având în vedere că probabilitatea ca un om să fie mușcat de un câine este cu mult mai mare decât reciproca, rezultă că sunt șanse considerabil mai mari ca zierele să consemneze faptul că „un om a mușcat un câine”. În jurnalistică, acesta este un exemplu clasic că „știrea” depinde de orizontul de așteptare și cunoaștere al receptorului (al ascultătorului ori al cititorului). Faptele sau evenimente știute au pentru receptor o valoare extrem de redusă din punct de vedere al noutății. În schimb, incidentele ori evenimentele neașteptate au, evident, un grad ridicat de noutate. Rezultă că se aplică regula conform căreia noutatea este cu atât mai mare cu cât ceea ce s-a petrecut este mai improbabil, înainte chiar ca faptul să se fi consumat.

2.3.2. Valoarea informativă. Un concept privind publicul receptor

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

Două aspecte sunt importante în acest cadru. Primul se referă la gradul de incertitudine presupus de un anumit eveniment (probabilitatea ca acel eveniment să se producă), iar cel de-al doilea la importanța pe care o categorie sau alta de public o acordă evenimentului în cauză (cu cât importanța acordată evenimentului este mai mare, cu atât mai mare este valoarea informativă a știrii la care el se referă). Asta înseamnă că, dacă pentru o anumită categorie de public, această incertitudine este pronunțată, înseamnă că valoarea informativă (pragmatică) a mesajului este foarte mare.

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

Așadar, valoarea informativă a mesajului este dependentă:

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

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

2.3.3. Inteligibilitatea informației

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

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

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

a) **exprimarea impersonală** (preferința, printre altele, pentru construcțiile

substantivizate: „finalitatea noastră este ...”, în loc de „noi vrem să ...”);

- b) **construcții încâlcite** (construcții „clește”, presupunând o mare distanță între subiect și predicat: „schimbarea de procedură în aprobarea bugetului pe care Camera Deputaților intenționa să o introducă, și care va fi anul acesta încă o dată aplicată în mod experimental, oferă posibilitatea de a fi rediscutată și îmbunătățită”);
- c) **determinări pseudo-utile** („sus-numitul ministru”, „situația descrisă anterior”);
- d) **exprimarea vetustă, în clișee** („foarte apreciați dumneavoastră contribuție”, „fie-mi îngăduit în cele ce urmează să vă aduc la cunoștință...”).

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

2.4. COMUNICAREA – PROCES DE INFLUENȚĂ

Aproape fiecare problemă, fiecare conflict și fiecare neînțelegere are la bază o problemă de comunicare. Prin urmare, ce este comunicarea? Comunicarea este abilitatea oamenilor de a transforma spusele fără noimă, în cuvinte vorbite și scrise, prin care ei sunt capabili să își facă cunoscute nevoile, dorințele, ideile și sentimentele. De ce avem nevoie să comunicăm? Pentru că:

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

Comunicăm ca să:

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

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

2.4.1. Putem să ne îmbunătățim abilitățile de comunicare?

Specialiștii cred că:

fiecare dintre noi *poate învăța să comunice mai bine*;

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

Obstacolele în calea comunicării eficiente provin din:

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

Cum să depășim obstacolele din calea comunicării eficiente:

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

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

Colectăm informații, dar:

a) colectăm doar o mică parte din informațiile realității – nu putem înregistra toate informațiile detectate de simțurile noastre.

b) colectăm informațiile într-un mod selectiv – vedem doar ceea ce dorim să vedem. Căutăm informațiile care să vină în întâmpinarea presupunerilor noastre inițiale și neglijăm sau ne facem că nu le observăm pe cele care le contrazic.

c) colectăm informațiile într-o anumită ordine.

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

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

Stereotipuri și prejudecăți

Stereotipul este ca o șampilă, care multiplică de mai multe ori o imagine după un singur șablon. A crea stereotipuri este o funcție naturală a creierului nostru, prin care simplificăm realitatea complexă, pentru ca mintea și corpul nostru să dezvolte răspunsuri automate la stimuli similari. Stereotipia, în relațiile sociale, are o funcție utilă: prin clasificarea indivizilor le putem anticipa comportamentul și planifica reacțiile. Dar a crea stereotipuri poate fi periculos. Stereotipurile culturale conduc la prejudecăți, la opinii negative despre ceilalți. Stereotipurile și prejudecățile sunt obstacole majore în comunicare și, mai mult decât atât, sunt cauzele unor acțiuni și emoții negative. Deseori oamenii au stereotipuri legate de: vârsta, sex, rasă, religie, vocație, naționalitate, locuri, lucruri etc. Stereotipurile au patru caracteristici principale:

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

Percepțiile asupra relațiilor

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

2.4.2. Comportamentul emițătorului

Sensuri diferite ale cuvintelor

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

Ascunderea sentimentelor și a gândurilor

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

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

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

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

2.4.3. Comportamentul receptorului

Auzim prin propriile noastre filtre

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

Atenția receptorilor poate fi cu ușurință distrasă

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

Reacții care blochează comunicarea

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

2.5. PRINCIPIILE COMUNICĂRII

Principiile comunicării:

- Cunoaște-ți audiența;
 - Cunoaște-ți scopul;
 - Stabilește tema;
 - Anticipează obiecțiile;
 - Prezintă o imagine completă;
 - Asigură-ți credibilitate în fața audienței;
 - Urmează firul a ceea ce dorești să comunic;
 - Prezintă informația în câteva moduri diferite;
- Dezvoltă o cale practică și utilă de a obține feedback;
- Utilizează mai multe tehnici de comunicare.

Factori de mediu care influențează comunicarea:

- Tipul camerei, confortul asigurat etc.;
- Ceea ce se întâmplă în jur, care îți poate distra atenția;
- Reputația/credibilitatea vorbitorului;
- Aspectul, stilul sau autoritatea vorbitorului;
- Educația audienței, interesul față de temă;
- Limbajul, schema, designul mesajului.

Oamenii își amintesc:

- 10 % din ceea ce citesc;
- 20 % din ceea ce aud;
- 30 % din ceea ce vad;
- 40 % din ceea ce aud și vad.

Principiile convingerii efective:

- Nu exagerați. Folosiți afirmații moderate.
- Împărțiți ceea ce aveți de spus în două părți. Prima parte va reprezenta fondul problemei, în timp ce a doua este un rezumat detaliat.
- Convingerea depinde de claritate și simplitate. Evitați folosirea jargonului.
- Fiiți pregătit să vă susțineți imediat afirmațiile sau faptele.
- Includeți principalele obiecții anticipate în prezentare;
- Prezentați toate aspectele temei, în special cele care pot afecta funcționarea

organizației;

Folosiți grafica și mijloace audio-vizuale;

Acceptați input-uri de la cei din jur. Aflați ce gândesc despre schimbarea propusă.

Un bun receptor:

Ascultați întregul mesaj!

Perfecționați-vă abilitățile de ascultător!

Judecați conținutul, nu forma mesajului!

Cântăriți încărcătura emoțională a limbajului!

Eliminați elementele ce vă distrag atenția!

Gândiți eficient și critic!

Ascultați întregul mesaj!

Fii atent. Acesta este un lucru foarte important când ascultați o temă care provoacă opinii puternice sau puncte de vedere radical diferite. În aceste situații, este important să nu ai idei preconcepute. Învățați să nu reacționați până nu sunteți sigur de conținutul mesajului.

Perfecționați-vă abilitățile de ascultător!

Să ascuți nu este ușor. Bunii ascultători demonstrează interes și vigilență. Ei indică prin contactul vizual, postura și expresie facială că tema și eforturile vorbitorului îi preocupă. Cei mai mulți dintre bunii ascultători asigură un feedback de calitate vorbitorului.

Judecați conținutul, nu forma mesajului!

Unele lucruri, cum ar fi îmbrăcămintea vorbitorului, calitatea vocii, manierele și caracteristicile fizice sunt folosite deseori ca o scuză pentru a nu-l asculta. Direcționați-vă atenția către mesaj – către ceea ce vorbitorul spune - și îndepărtați-vă de elementele care vă distrag atenția.

Cântăriți încărcătura emoțională a limbajului!

Încărcătura emoțională a limbajului stă desori în calea unei ascultări efective. Dați la o parte cuvintele care vă pot influența emoțional.

Eliminați elementele ce vă distrag atenția!

Elementele de distragere a atenției împiedică ascultarea. Bunii ascultători vorbesc mai tare când camera este prea încălzită, prea zgomotoasă sau prea întunecoasă. Dacă observați că sunteți disturbat încercați să vă liniștiți. Dacă nu reușiți, aranjați să comunicați într-un alt moment.

Gândiți eficient și critic!

În medie, vorbim la o rată de 100 – 200 cuvinte pe minut. Gândim însă într-o rată mai ridicată, undeva între 400 – 600 cuvinte pe minut. Ce facem cu acest exces de timp de gândire în timp ce ascultăm pe cineva? Una dintre tehnici este să analizăm între timp ceea ce ne transmite.

Ce este de spus în sprijinul punctului de vedere al vorbitorului? (Evidența)

Ce presupuneri sunt făcute de vorbitor și de ascultător? (Presupuneri)

Cum mă afectează informația primită? (Efect)

Poate fi organizat mai eficient acest material? (Structura)

Ilustrează exemplele foarte bine ceea ce vrea să spună? (Exemple)

Care sunt principalele puncte ale mesajului? (Rezumat)

Un bun emițător

Transmiterea mesajelor:

Folosiți feedback-ul verbal!

Focalizați feedback-ul mai mult pe comportament decât pe personalitate!

Focalizați feedback-ul mai mult pe descriere decât pe judecată!

Dați feedback specific și nu general!

Când dați feedback, luați în calcul nevoile și abilitățile receptorului!

Verifică dacă receptorul aude ceea ce dorești să-i transmiți!

Selectați cea mai bună metodă de comunicare!

Care este scopul mesajului? Intenționezi să transmiți ceva nou? Să informezi?

Vrei să le schimbi punctul de vedere? Să convingi?

Ce fapte trebuie prezentate pentru a obține efectul dorit?

Ce aștepti să facă factorul de decizie?

Ce idei generale, opinii și concluzii trebuie accentuate?

Ești suficient de familiarizat cu toate informațiile necesare despre inovație?

Ce resurse și constrângeri afectează adoptarea inovației? Cât timp ai la dispoziție? Câți bani ai pentru asta?

Care metode sau combinații de metode pot fi aplicate în situația dată?

Contactul telefonic presupune bune abilități verbale și conștientizarea utilizării tonalității vocii ca mijloc de comunicare nonverbală.

Scrisoarea presupune abilități de scriere.

E-mail – informal, presupune să fii concis dar și frecvente follow-up-uri.

Comunicatul de presă presupune abilități de scriere, o bună cooperare cu media și timp.

Comunicare

Orală

Vizuală

Scrisă

Când trebuie să folosiți comunicarea scrisă?

Expeditorul vrea o înregistrare pentru referințe viitoare.

Destinatarul se va referi la ea mai târziu.

Mesajul este complex și presupune studiu din partea destinatarului.

Mesajul presupune o procedură pas cu pas.

Comunicarea orală nu este posibilă deoarece actorii nu sunt în același loc în același timp.

Sunt mai mulți destinatari. Atenție: destinatarii trebuie să fie interesați de subiect pentru a face efortul de a-l citi și înțelege.

Este mai ieftin.

O copie a mesajului trebuie să meargă către o altă persoană.

Destinatarul preferă mesajul scris.

Avantajele materialului scris

Elementele tehnice pot fi prezentate folosind cuvinte și diagrame.

Materialul scris asigură o înregistrare permanentă la care se poate face referire atunci când este nevoie sau poate fi transmisă altora.

Materialul scris poate fi multiplicat într-un număr mare și transmis pe Internet cu costuri minime.

Materialul scris este preferat atunci când este de dorit să transmiți aceeași informație unui grup de persoane.

Înregistrările scrise și rapoartele sunt uneori folosite în sistemul juridic.

Materialele scrise pot fi utile pentru a demonstra succesul sau evoluția unui proiect sau a unei activități.

Dezavantajele materialului scris

Foarte rar oamenii își folosesc timpul pentru a citi materiale tehnice.

Pregătirea unui material scris presupune timp.

Odată multiplicat într-un număr mare, documentul printat este greu de schimbat.

Materialele scrise furnizează un feedback limitat expeditorului.

Documentele tehnice sunt deseori prea lungi și complicate pentru majoritatea cititorilor.

O anumită parte a populației este incapabilă să folosească un material scris.

Prea multă încredere în materialul scris ca metodă de comunicare poate ascunde

necesitățile reale ale potențialilor utilizatori.

3. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

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

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

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

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

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

La întrebarea „**de ce comunicăm într-o organizație?**“ pot exista o

multitudine de răspunsuri, câteva fiind însă unanim acceptate:

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

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

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

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

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

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

3.1. PROCESUL DE COMUNICARE

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

3.1.1. Etape și mecanisme

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

a) **codificarea înțelesului**, care constă în selectarea anumitor simboluri,

capabile să exprime semnificația unui mesaj. Cuvintele, imaginile, expresiile feței sau ale corpului, semnalele ori gesturile se constituie în simboluri ale comunicării. Dar cuvintele și gesturile pot fi interpretate greșit. Sensurile nu sunt inerente cuvintelor. Spre exemplu, cuvântul „câine“ este un simbol în limba română asociat animalului din specia caninelor. Acest simbol poate fi folosit, însă, pentru a transmite mesaje diferite. Dacă spui unui om că „este un câine”, mesajul este departe de a fi măgulitor. El simbolizează răutate, încăpățănare, agresiune. A fi „credincios ca un câine” semnifică, însă, a fi devotat, loial, precum este animalul față de stăpânul său.

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

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

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

c) Decodificarea și interpretarea se referă la descifrarea simbolurilor transmise și respectiv explicarea sensului lor, proces formalizat în receptarea mesajului. Aceste două procese care compun recepția sunt puternic influențate de experiența trecută a receptorului, de așteptările și abilitățile acestuia de a descifra și interpreta diversele simboluri. Prin intermediul lor se constată dacă s-a produs sau nu comunicarea, dacă emitentul și receptorul au înțeles în același mod mesajul.

d) Filtrarea constă în deformarea sensului unui mesaj datorită unor limite fiziologice sau psihologice. Filtrele fiziologice determinate de handicapuri totale sau

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

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

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

3.1.2. Forme ale procesului de comunicare

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

- **proces de comunicare unilaterală** - se desfășoară într-un singur sens, de la emitent la receptor. Această formă este lipsită de ultima etapă a procesului, feed-back-ul, și asta pentru că emitentul nu consideră necesară verificarea răspunsului.

Printre caracteristicile comunicării unilaterale se numără:

plasarea sub control exclusiv a emitentului;

desfășurarea rapidă;

bazarea pe presupunerea concordanței mesajelor transmise și a celor receptate.

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

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

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

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

3.2. STRUCTURA COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

3.2.1. Componentele comunicării organizaționale

Orice proces de comunicare presupune existența următoarelor elemente:

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

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

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

– **mesajul** - este simbolul sau ansamblul simbolurilor transmise de emițător receptorului. În realitate, mesajul este mult mai complicat decât această simplă definiție. Specialiștii vorbesc de **textul** și de **muzica** mesajului. În timp ce textul este partea deschisă a mesajului concretizată în cuvinte, muzica este partea invizibilă conținută de orice mesaj. Ea poate să implice o varietate de înțelesuri. Spre exemplu,

dacă cineva comite o greșeală sau rostește într-o discuție cuvinte, expresii care ar putea impresiona neplăcut interlocutorii, muzica mesajului poate fi o amenințare nerostită sau o ironie care-l plasează în ridicol. Între rude și prieteni, cunoscuți și colegi, muzica mesajului poate conta mai mult decât textul. Este tot atât de adevărat, însă, nu întotdeauna această latură subtilă a mesajului este percepută în același mod cu intențiile emitentului. Infatuarea, plictiseala, dezacordul, uneori percepute în mesajele celorlalți, nu reprezintă intenții ale emitentului, ci interpretări proprii ale situațiilor marcate de sensibilitățile, prejudecățile, starea de spirit a receptorului;

– **contextul** sau **mediul** - este o componentă adiacentă, dar care poate influența mult calitatea comunicării. Se referă la spațiu, timp, starea psihică, interferențele zgomotelor, temperaturilor, imaginilor vizuale care pot distra atenția sau provoca întreruperi, confuzii.

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

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

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

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

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

– **mijloacele de comunicare** - constituie suportul tehnic al procesului. Contribuția lor este vizibilă în direcția vitezei de vehiculare, acurateței mesajului,

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

3.2.2. Tipuri de comunicări organizaționale

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

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

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

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

– **Comunicarea ascendentă** constă în transmiterea de mesaje de către subordonați șefilor direcți și, succesiv, nivelurilor superioare ale managementului. Prin ele se vehiculează rapoarte, cereri, opinii, nemulțumiri. Rolul comunicării ascendente este esențial pentru eficiența procesului de comunicare, deoarece atestă recepția mesajelor transmise de manageri. De asemenea, prin intermediul ei se informează managementul de nivel superior asupra stării morale a personalului, asupra obstacolelor din calea comunicării, nivelului și formei abaterilor înregistrate cel mai frecvent. Faptul că mesajul circulă de la executanți la manageri, nu-l scutește de filtrele cognitive sau psihologice. Astfel, în cazul transmiterii unor informații, rapoarte, sugestii privind conținutul muncii și modalitățile de îmbunătățire ale acesteia, șefii pot fi încercați de teama că subordonații lor ar putea fi apreciați de superiori ca fiind mai competenți; or, în cazul în care informația constituie un feed-back la un mesaj anterior, șeful poate interpreta comunicarea subordonatului drept o încercare de a-i testa competența profesională ori autoritatea. În asemenea situații, se pot instala blocaje cu efecte asupra capacității de control și menținere a procesului de

comunicare.

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

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

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

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

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

Avantajele comunicării scrise constau în faptul că:

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

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

- depersonalizarea comunicării prin eliminarea relației directe între participanți;
- consum ridicat de timp cu implicații asupra multiplicării posturilor din

structura organizatorică;

- costul ridicat, care presupune nu numai cheltuieli directe - salarii, hârtie, mijloace de prelucrare, tipărire și transmitere - ci și indirecte, cerute de conservarea în dosare și spații special amenajate;

- din punct de vedere ecologic, comunicarea scrisă presupune, prin extensie o serie de costuri sociale: exploatarea pădurilor, efecte poluante ale fabricilor de hârtie în mediu etc.

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

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

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

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

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

- stabilește relații directe, personalizate între manageri și executanți, oferindu-le angajaților sentimentul de participare la viața organizației și de considerație;
- permite flexibilitatea exprimării, oferind posibilitatea adaptării mesajului la gradul

de recepție prin urmărirea reacțiilor participanților la discuție;
au o viteză ridicată de emisie și recepție. Studiile efectuate denotă faptul că viteza relativă a activităților intelectuale, comparativ cu vorbirea este: înțelegerea de 3-4 ori mai rapidă, lectura de două ori mai rapidă, în timp ce pentru scris se consumă de 4-5 ori mai mult timp;
informarea poate fi mai nuanțată și persuasivă;
permite valorificarea rapidă a unor situații și acțiunea imediată în cazul unor urgențe;
costurile sunt mai reduse cu 50% față de cele ale comunicării scrise.

Dezavantajele acestui tip de comunicare se referă la faptul că:
necesită prezența simultană a interlocutorilor, multiplicând timpul consumat;
transmiterea succesivă prin diferite trepte ierarhice se face dificil și cu mari pierderi de substanță informațională. Astfel, practica relevă că, în medie, comunicările descendente verbale emise integral de consiliul de administrație ajung la directorii executivi în proporție de 63%, la șefii de compartimente 55%, la șeful de secție 40%, la maiștri 30%, iar la muncitori numai 20%.

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

Comunicarea non-verbală poate fi un instrument eficient care, mândrit cu abilitate, facilitează emiterea și descifrarea mesajelor. Caracteristica acestui tip de comunicare constă în concurența ei cu comunicarea verbală, ceea ce permite transmiterea unor mesaje chiar în timp ce partenerii discută. Aproape 90% dintr-un mesaj se transmite pe cale non-verbală. Gesturile, mimica, poziția corpului reprezintă stimuli ce pot fi folosiți cu succes pentru a mări eficacitatea comunicării interpersonale. Dintre modalitățile de transmitere a mesajelor non-verbale amintim:

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

dură, aspră poate incita la agresiune.

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

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

În cursul unei comunicări verbale, mișcărilor ochilor, a pleoapelor și a sprâncenelor pot oferi multe mesaje non-verbale. Mișcărilor laterale ale ochilor, privirile piezișe fac dovada fie a lipsei de sinceritate, fie a sentimentelor dezagreabile. Pleoapele care se mișcă rapid indică o stare de neliniște. Ridicarea unei sprâncene este semnul neîncrederii, iar când această mișcare se repetă, se poate deja anticipa un răspuns negativ. Dimensiunea pupilelor reprezintă pentru cunoscători, semnale foarte relevante. Determinată de creșterea sau diminuarea aflului sangvin către ochi, acțiune fiziologică ce nu poate fi controlată în mod rațional, modificarea dimensiunii pupilei poate constitui un semnal foarte important pentru cei care știu să decodifice astfel de reacții. Cunoscătorii ar putea folosi de aceste indicii chiar și în tranzacții cu caracter speculativ. Dilatarea pupilelor dă așa-numitul „ochi de dormitor”, care indică interesul față de cineva sau ceva, dar și neliniștea ori anxietatea. Dimpotrivă, micșorarea pupilelor, „ochiul de șarpe” reflectă expectativa, lipsa de încredere în spusele sau faptele interlocutorilor.

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

frângerea degetelor indică nerăbdarea, neliniștea;

masarea nasului cu degetul arătător arată ostilitatea sau negația în timp ce masarea bărbiei indică îndoiala, nesiguranța;

clătinarea capului însoțită de un zâmbet semnifică dorința de a încuraja, bunăvoința, răbdarea, interesul;

brațele împletite în dreptul pieptului arată neîncrederea, dorința de apărare,

sentimentul de inferioritate;

măinile împreunate sub bărbie sau sprijinind fruntea indică superioritate, aroganță, dificultate în comunicare;

„clopotnița“ reprezintă gestul așezării coatelor pe birou și al formării unei piramide cu antebrățele. Măinile se împreunează în dreptul gurii. Vorbind sau ascultând astfel, o persoană exprimă nesiguranța sau neîncrederea în partener.

De multe ori, gesturile nu sunt definitive; ele sunt doar niște mișcări preparatorii care oferă indicii asupra intențiilor sau ezitărilor noastre. Unul din cele mai cunoscute cazuri în care o persoană dorește să întrerupă discursul sau acțiunile altcuiva este acela de a se ridica de pe scaun, rămânând, însă în picioare, fiind gata să se miște din nou. Ea exprimă prin această poziție prima parte a mișcării, dorința de a pleca, stopată, însă, din diferite motive: politețe, speranță că firul discuției se va schimba etc.

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

distanța intimă este de 40 – 50 cm. Este distanța de la care oamenii vorbesc cu prietenii și care se poate micșora până la desființare în cazul apropiaților familiei;

distanța personală, practică în relațiile cu prietenii și persoanele simpatizate este de 50-70 cm, depășind un metru pentru cei indiferenți nouă. Această distanță este puternic influențată de tipul cultural. Astfel, italienii, grecii, francezii folosesc un spațiu personal mai restrâns decât americanii; germanii, elvețienii, suedezii și britanicii preferă un spațiu mai mare comparativ cu

nord-americanii, fiind neplăcut surprinși când acesta este încălcat. **Mediul social** influențează distanța personală în sensul că, în orașe, acesta tinde să scadă în comparație cu mediul rural; clasa de mijloc își revendică un spațiu mai mare în comparație cu clasa de jos. **Vârsta** impune o creștere a spațiului la adulți în comparație cu copiii. **Sexul** marchează un spațiu personal mai

reduc admis la femei în comparație cu bărbații. Cei ieșiți în afara legii, infractorii se diferențiază și ei din acest punct de vedere: infractorii violenți au nevoie de un spațiu mai mare față de cei non-violenți;

distanța socială arată spațiul necesar confortului psihic în relațiile sociale. În raporturile de serviciu, ea se poate situa la 2-3 metri în mod obișnuit. Distanța socială crește pe măsură ce relațiile sunt mai oficiale;

distanța publică se instalează între persoanele cu statut social inegal. Un comandant se adresează trupei sale de la 5-10 metri, judecătorii lasă între ei și inculpați o distanță apreciabilă, întărită și de modul în care este delimitat spațiul.

Persoanele publice și oficiale - președinții, prim-miniștrii etc. își delimitează și conservă această distanță prin gărzile de corp. Studiile psihologilor americani arată faptul că atunci când se păstrează aceste distanțe, oamenii sunt calmi și reacționează eficient. Pentru comunicare, a fost interesant de remarcat că, prin plasarea la o distanță potrivită de orator, auditoriul ascultă discursul mai atent, apreciindu-l ca mult mai inteligent și agreabil, în comparație cu situarea la o distanță prea mare sau prea mică. Modul de folosire a spațiului poate oferi indicii și asupra personalității indivizilor. Astfel, un individ cu complexe de inferioritate va tinde să ocupe un spațiu cât mai restrâns, lipindu-și mâinile de corp și stând pe marginea scaunului. În schimb, cei care se cred superiori își țin brațele întinse ori împreunate cu coatele desfăcute larg pentru ai ține pe ceilalți la distanță. Dintr-o strategie mai subtilă de ocupare a spațiului fac parte o serie de trucuri: coafuri înalte, pantofi cu toc foarte înalt, loțiuni puternic mirositoare, hainele descheiate care flutură în jurul trupului.

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

– **comunicarea reciprocă indirectă** sau față în față este apreciată de practicieni ca fiind cel mai eficient mod de a construi o relație de lucru. Fiind bidimensională (deoarece implică auzul și văzul), ea permite emitentului să evalueze pe loc modul în care a fost primit mesajul. În funcție de reacțiile receptorului, mesajul poate fi repetat, reformulat, iar conduita poate fi și ea rapid adaptată. Acest tip de comunicare este cu deosebire solicitat în problemele delicate, ce antrenează sensibilitățile și susceptibilitățile personalului. De altfel, un manager care va difuza subalternilor săi veștile proaste prin scurte mesaje scrise, riscă să fie cotate ca perfid ori lipsit curaj. În aceste condiții, credibilitatea sa va avea mult de suferit. Avantajul feedback-ului rapid este completat de cel al comunicării non-verbale. Expresiile și gesturile sunt descifrate, verificate și clarificate imediat. Comunicarea față în față rămâne o formă precisă, rapidă și eficientă pe care se pot construi relații

interpersonale sănătoase și durabile.

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

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

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

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

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

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

3.2.3. Factori de influență

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

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

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

modificarea tehnicii și a tehnologiilor - afectează inclusiv tehnologia comunicării. Influențele acestui factor sunt evidente mai ales în mijloacele tehnice promovate în procesul de comunicare: faxul, pagerul, telefonul mobil răspund nevoilor comunicării rapide, dar tind, în același timp, să anuleze unul din marile atribute ale comunicării: personalizarea;

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

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

– **parametrii structurii organizatorice** – gradul de formalizare, nivelul de centralizare al autorității, modul de efectuare al controlului influențează decisiv structura și procesul de comunicare. Astfel, o înaltă centralizare și formalizare, un control detaliat și rigid – parametrii specifici structurii de tip birocratic – se vor reflecta în predominanța comunicărilor scrise, descendente, formale și impersonale. Procesul de comunicare se desfășoară în aparență simplu, deoarece mecanismele sunt reduse de automatisme, rutine fără complicații și subtilități cerute de codificarea și interpretarea unor mesaje nonformale și de folosirea feed-back-ului. Această simplificare nu reprezintă decât o sărăcire a comunicării. Configurația structurii organizatorice influențează prin numărul de componente, plasarea și conexarea lor pe niveluri ierarhice. O structură încărcată, cu multe niveluri ierarhice conduce la multiplicarea și aglomerarea proceselor de comunicare, la îngreunarea și apariția numeroaselor filtre, la multiplicarea comunicării informale;

– **modul de proiectare și funcționare a sistemului informațional** – reflectă partea formală și scrisă a comunicării. Sistemul informațional poate interveni asupra mesajelor, canalelor și mijloacelor de comunicare. Existența unor deficiențe la nivelul sistemului informațional generate de supra sau subinformare se va reflecta în

calitatea, cantitatea, viteza de circulație a mesajelor, în promovarea cu prioritate a anumitor tipuri de comunicări;

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

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

ascultării oarbe din partea subordonatului. Este cazul stilului autoritar, bazat pe lipsa de încredere în oameni, dar și pe supraestimarea propriilor posibilități. Eliminând dialogul și feed-back-ul, acest stil promovează prioritar comunicarea descendentă, formală. Comunicarea față în față este considerată, în general, o pierdere de timp, fiind evitată;

dialogului în cazul stilului democrat-participativ. Interesat de opinia subordonatului, respectându-i demnitatea și folosindu-i competența, managerul va promova comunicarea verbală, alături de cea scrisă, va utiliza intens comunicarea non-verbală și va decodifica sentimentele și reacțiile celor din jur. Comunicarea față în față îmbracă frecvent, în acest caz, aspecte informale.

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

3.3. OBSTACOLE ALE COMUNICĂRII

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

simpatie, rudenie. Explicația neînțelegerilor, dezacordurilor și chiar a conflictelor se găsește în comunicare, în barierele pe care oamenii – managerii sau executanții – le ridică, mai mult sau mai puțin intenționat, în calea comunicării. Aceste bariere pot fi generate – indiferente la statutul de manager sau de executant – și specifice procesului de manager.

3.3.1. Factori generali ai blocajelor de comunicare

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

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

constituția și temperamentul subiectului;

mediul fizic (climat, hrană);

mediul social (țară, familie, educație);

obiceiurile și deprinderile câștigate sub efectul influențelor precedente (mod de viață, igienă, alimentație etc.).

Este important de reținut că oamenii nu se nasc cu personalitatea integrală. Ea este dezvoltată pe durata vieții și sub influența moștenirii genetice, a mediului și a experienței individuale. Ajunsă la maturitatea psihologică, personalitatea se definitivează, integrându-și diferitele componente. Unicatele de personalitate generează modalități diferite de comunicare. Fiecare om are repere proprii în funcție de imaginea despre sine, despre alții și despre lume în general.

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

Percepția reprezintă procesul prin care indivizii selectează și interpretează senzorial stimuli și informații în condiții consecvente cu propriile repere și imaginea generală despre lume și viață. Omul este alimentat continuu cu informații. Unele sunt ignorate, altele acceptate și interpretate conform conceptelor și experiențelor proprii. Experiențele influențează capacitatea de a intui și interpreta corect întâmplările prezente și viitoare. Există o mare probabilitate ca receptând sau interpretând informația, oamenii să vadă sau să audă exact ceea ce s-a preconizat prin mesaj; în același timp, situațiile de evaluare greșită nu pot fi eliminate. Ca atare, una din cele mai importante bariere în calea obiectivității interpretării mesajelor o constituie propria percepție. Oamenii tind să respingă informațiile care le amenință reperele și

concepția despre lume, obiceiurile și sensibilitățile. Informațiile sunt filtrate și acceptate sau respinse, în funcție de persoana de la care provin, modul și situația în care sunt transmise. O observație provenită de la o persoană apropiată – rudă sau prieten – privind o eroare în exprimare, în vestimentație sau comportament poate fi acceptată mai ușor, în timp ce aceeași observație primită din partea unui străin poate fi interpretată ca o amenințare.

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

Pentru dezvoltarea corectă a comunicării este necesară:

o amplificare a suprafeței deschise prin dezvoltarea de sine, furnizarea unor informații despre noi celor din jur;

reducerea suprafeței oarbe prin stimularea și acceptarea feed-back-ului; astfel suntem capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și să corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la ceilalți.

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

fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem că oamenii se vor comporta în situații identice, în același mod;

există tendința de a-i împărți pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți, incompetenți;

prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-le, de regulă, în prejudecăți;

simpatia noastră față de ceilalți crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, preferințe, caracteristici comune;

există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ. Constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării;

instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. Frecvent, se uită faptul că nu există răspunsuri „corecte” atunci când oamenii sunt invitați să își interpreteze propriile sentimente, atitudini, impresii. Spre exemplu, oamenii pot interpreta diferit un desen, fără însă să se poată afirma care interpretare a fost falsă și care a fost adevărată.

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

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

e) probleme semantice generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite

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

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

Zgomotul poate fi produs de:

folosirea unor instalații în apropierea receptorului sau emitentului;
semnale parazite pe canalele de comunicare – linia telefonică, fax, calculator etc.;
erori de comportament ale participanților la comunicare, spre exemplu, situația în care toți vorbesc în același timp, încercând fiecare să se impună și să se facă auzit;

folosirea de emitent a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde în neesențial.

3.3.2. Obstacole specifice comunicării organizaționale

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

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

dificultăților în capacitatea de transmitere a informațiilor.

În această categorie se includ:

insuficiența documentare, ceea ce determină o utilitate redusă;

tendința de a supradimensiona explicațiile introductive, devenite inutile, mai ales când interlocutorul este subaltern sau coleg familiarizat cu subiectul;

tendința de a transforma dialogul în monolog, fie din lipsă de timp, fie din lipsă de încredere în partener sau de interes față de părerea acestuia;

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

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

utilizării unui limbaj neadecvat persoanei care receptează mesajul. Folosirea unor termeni prea uzitați, prea elevați sau a unor termeni de strictă specialitate reduce posibilitățile de receptare integrală și corectă a informațiilor comunicate;

lipsa de atenție sau de abilitate în dirijarea și controlul dialogului către realizarea unui obiectiv;

deficiențe în capacitatea de ascultare. Specialiștii au ajuns la concluzia că multe din nemulțumirile personalului subordonat își au originea în capacitatea scăzută de ascultare a conducătorului. Astfel, personalitatea subordonaților este lezată, iar potențialul profesional, creativ și intelectual se reduce simțitor.

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

lipsei de respect față de personalitatea interlocutorului, manifestată prin lipsa de atenție, nerăbdare, graba de a termina mai repede, rezolvarea în paralel a altor probleme;

capacității scăzute de concentrare asupra fondului problemei, ceea ce deturneză atenția către forma comunicării, pierzând astfel substanța informațională;

persistenței în prejudecata că cei din subordine nu pot avea idei sau sugestii bune pentru rezolvarea unor probleme. În acest sens, există tendința de a considera că orice propunere este un atac la prestigiul conducătorului;

tendinței de a interveni în timpul expunerii și de a prezenta exact varianta contrară, ceea ce este de natură să descurajeze continuarea dialogului, iar, în perspectiva, de a bloca inițiativele de comunicare ale personalului din subordine sau a omologilor conducătorilor;

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

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

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

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

convingerea că problemele subordonaților nu îl interesează pe manager;

lipsa de obișnuință în comunicare. Astfel, personalul de execuție, nedispunând de abilitatea de a se exprima în scris sau verbal, renunță la a mai da curs unei comunicări din proprie inițiativă;
tendința de a considera că orice idee, propunere de perfecționare implică automat existența unei defecțiuni tolerate de conducere. Într-un asemenea context, o propunere ar părea ca un denunț față de cel ce conduce, ceea ce i-ar putea declanșa ostilitatea;
concordanța dintre cerințele comunicării și posibilitățile subordonaților de a le satisface în condiții de calitate și în timp util;
frecvența modificărilor. Cu cât modificarea unor instrucțiuni, ordine este mai frecventă, cu atât creează nemulțumiri în rândul subalternilor, punând în lumină defavorabilă capacitatea și competența managerului.

3.4. METODE ȘI TEHNICI DE PERFECTIONARE ȘI DEZVOLTARE A COMUNICĂRII ORGANIZAȚIONALE

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

3.4.1. Reguli de bază privind comunicarea eficientă

Exprimate sintetic, acestea sunt :

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

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

1. Emitentul trebuie să își clarifice ideile înainte de a le comunica. El

- trebuie să le sistematizeze și să le analizeze pentru a fi corect transmise. Mulți comunicatori uită acest lucru deoarece ei nu își planifică actul comunicării.
2. Pentru planificarea comunicațiilor este necesară consultarea celor din jur; fiecare contribuție va aduce mai multă obiectivitate mesajului transmis.
 3. Cei ce doresc să inițieze comunicarea trebuie să examineze adevăratul scop al comunicării pentru a nu se pierde în detalii.
 4. Cei ce comunică trebuie să țină cont de ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului, deoarece înțelesul intenționat este întotdeauna transmis mai mult decât prin simple cuvinte.
 5. Emitentul trebuie să fie atent în timpul comunicării la nuanțe, ca și la înțelesul de bază al mesajului. Pe lângă înțelesul transmis de cuvinte concrete, tonul vocii, expresia feței, gesturile au un extraordinar impact asupra receptorului.
 6. Emitentul trebuie să își dezvolte capacitatea de empatie. Când se pune problema să transmită un mesaj, să îndrume cooperarea, să descopere interesele și trebuințele altor persoane, emitentul trebuie să privească lucrurile din punctul de vedere al celorlalți.
 7. În timpul comunicării, participanții trebuie să pună întrebări și să se încurajeze reciproc în exprimarea reacțiilor, deoarece astfel se demonstrează dacă mesajul a fost sau nu perceput. Emitentul trebuie să urmărească primirea feed-back-ului, pentru că prin aceasta se completează înțelegerea și se facilitează rezultatul acțiunii întreprinse.
 8. Emitentul și receptorul trebuie să comunice în perspectivă, la fel de bine ca și în prezent. Comunicările trebuie să fie prevăzute cu scopuri și mijloace corespunzătoare unor perspective și arii de cuprindere largi.
 9. Cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării. Cel mai persuasiv mod de comunicare nu este cel spus, ci cel făcut. Comunicatorii trebuie să fie conștienți că atunci când acțiunile și atitudinile sunt în contradicție cu cuvintele, cei mai mulți oameni tind să nu țină cont de ceea ce s-a spus.
 10. Emitentul și receptorul trebuie să înțeleagă, dar mai ales să se facă înțeleși. De aceea, ei trebuie să fie foarte buni ascultători. Ascultarea este unul dintre cele mai importante atribute ale comunicării, ea solicitând concentrare atât pentru perceperea cuvintelor rostite, cât și

pentru înțelegerea mesajelor non-verbale. Acestea din urmă sunt, de cele mai multe ori, mai pline de semnificație decât mesajul de bază.

3.4.2. Ascultarea activă

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

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

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

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

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

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

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

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

a) Stabilirea unei relații directe, deschise cu partenerul de comunicare.

În funcție de situație, de gradul de tensiune, de intensitatea emoției, problema pusă în discuție poate fi abordată frontal – ca în cazul interviului disciplinar sau al nemulțumirilor, revendicărilor – ori, după o pregătire prealabilă – ca în cazul interviului de selecție, evaluării performanțelor, efectuării controlului. Deoarece această este etapa de început, în funcție de care se obține sau nu reușita, ea trebuie marcată de cuvinte și gesturi prin care se atestă bunăvoința, disponibilitatea afectivă a ascultătorului.

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

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

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

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

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

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

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

Specialiștii recomandă managerilor care practică tehnica ascultării active

respectarea unor reguli de comportament:

priviți-vă interlocutorul în timp ce-l ascultați;

încurajați-l să vorbească prin aprobări din cap, zâmbete;

puneți întrebări, dar nu exagerați;

întrebările trebuie să vizeze subiectele importante și profunzimea relevantă a mesajelor;

ajutați-vă interlocutorul să se exprime când nu-și găsește cuvintele;

nu ascultați cu pixul în mână, nu luați notițe, nu desenați în timp ce interlocutorul vorbește;

parafrazați la anumite intervale ceea ce se spune;

nu interpretați și nu faceți presupuneri: este mai bine să cereți lămuriri;

nu anticipați și nu trageți concluzii pripite: așteptați sfârșitul mesajului;

nu vă impuneți punctul de vedere, ci ascultați-l pe al celuilalt;

nu încercați să analizați motivele interlocutorului, ci întrebați-l care sunt soluțiile pe care le întrevede.

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

permite stabilirea unor relații interumane corecte și eficiente, dezvoltate pe respect reciproc, cunoaștere și autocunoaștere, sinceritate;

ajută la destinderea climatului de muncă, la dezamorsarea tensiunilor și conflictelor;

facilitează coordonarea și controlul, identificarea mai rapidă a abaterilor și cauzelor lor și eliminarea acestora;

permite oamenilor să admită în forul lor interior chestiuni pe care, de regulă, le evită;

încurajează personalul să-și asume responsabilități, să-și pună în valoare potențialul intelectual și profesional;

facilitează adoptarea unor decizii noi, bine fundamentate.

3.4.3 Ședința

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

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

Ca metodă de coordonare, ședința sincronizează acțiunile și deciziile,

comportamentale și gândirea, regăsindu-se în toate funcțiile procesului de management.

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

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

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

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

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

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

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

Caracteristicile ședinței ca metodă:

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

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

derularea ședinței solicită, mai mult decât în cazul altor metode, comunicarea și cooperarea participanților;

dirijarea ei cere conducătorului abilitați psihologice și calități de animator;

întrucât reunește persoane cu temperamente și personalități diferite, stăpânirea tehnicilor comunicării verbale, non-verbale și a ascultării active, reprezintă condiții ale reușitei.

Studiul îndelungat al comportamentului angajaților reuniți în ședințe a relevat

existența câtorva figuri tipice:

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

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

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

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

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

Opozantul este retras în sine, deranjat de toți și de toate și mai ales de subiectul reuniunii. Este unul din cei care nu au cerut și nu dorește participarea. Poziția lui este statică. Mâinile sunt încrucișate la nivelul pieptului. Uneori își eliberează un braț din încleștare pentru a bate darabana în masă, semn al dezacordului. Îi privește pe cei care intervin cu o mină dezgustată. Uneori surâde scurt, semn că are o idee de atac, dar renunță

imediat, deoarece și a ataca înseamnă o participare. Este împotriva tutunului, dacă se fumează; cere pauză pentru o țigara dacă ceilalți sunt nefumători. Totul în atitudinea lui este în contradicție cu cei prezenți. Poate deruta, descuraja, imprima o notă de inutilitate și derizoriu.

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

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

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

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

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

insuficienta informare a participanților, în prealabil, asupra obiectivului, ordinii de zi, duratei și locului ședinței;

deficiențe în colectarea și distribuirea în timp util a informațiilor adecvate

obiectivului și tipului de ședință. Astfel, materialele prezentate spre informare participanților care circulă în timpul ședinței abat atenția de la discuții și diminuează contribuția;

lipsa delimitării tipului de ședință și a ordinii de zi adecvată acesteia, ceea ce face ca ședința să devină eterogenă, subiectele să se diversifice, durata să se prelungească nejustificat;

amplasarea greșită a participanților, fie prea aproape, ceea ce produce stânjeneală, fie prea departe, împiedicând comunicarea corectă;

modul în care conducătorul ședinței își îndeplinește rolul de animator.

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

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

stabilirea tipului de ședință, a obiectivului și a ordinii de zi alcătuite din 1-4 probleme;

alcătuirea listei participanților care pot contribui direct la realizarea obiectivului ședinței;

anunțarea datei, a orei de începere, a locului și a ordinii de zi cu minimum o săptămână înainte;

stabilirea persoanelor care urmează să întocmească materialele necesare informării și a datei limită de distribuire a lor (minim șase zile înainte);

b) etapa de deschidere, în care:

se prezintă clar obiectivul și ordinea de zi;

se stabilește, de comun acord cu participanții, durata maximă a ședinței;

se anunță timpul maxim afectat unei intervenții (mai ales în cazul în care există riscul unor discuții prelungite nejustificat);

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

a urmări realizarea obiectivului;

a dirija discuțiile către probleme înscrise pe agenda de lucru;

a încuraja participarea la discuții a tuturor celor prezenți;

a instala și menține o atmosferă de cooperare și comunicare eliberată de obstacole;

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

în ce măsură obiectivul ședinței a fost realizat;

punctele de pe ordinea de zi nerezolvate și care urmează a fi realizate într-o reuniune ulterioară;

ideile, contribuțiile cele mai valoroase;
concluziile finale prezentate ca principalele idei, soluții, decizii adoptate.

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

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

să se asigure că fiecare punct al ordinii de zi este prezentat clar și înțeles corect de participanți;

să încurajeze la discuții toți participanții și, mai ales, pe cei tîmizi sau pe noii veniți;

să evite să domine discuția sau să permită acest lucru vreunui participant;

să practice ascultarea activă, indiferent dacă este de acord sau nu cu punctul de vedere expus;

să limiteze intervențiile celor prea vorbăreți, subiectivi sau repetitivi;

să urmărească încadrarea în timpul fixat de comun acord;

să se asigure că deciziile, soluțiile, măsurile adoptate au fost înțelese și înregistrate în procesul verbal și difuzate participanților, cel mai târziu a doua zi.

Participanților la ședință li se recomandă:

să fie punctuali;

să se pregătească atent și cu suficient timp înainte de ședință, parcurgând materialele și notându-și ideile intervenției;

să-i asculte atent pe ceilalți vorbitori;

în momentul intervenției, să se adreseze conducătorului ședinței și nu celorlalți participanți;

în intervenția sa să fie la obiect, concisi și apoi să păstreze tăcerea;

să-și controleze reacțiile, comportamentul și subiectivitatea.

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

amplificarea capacității de comunicare a angajaților;

folosirea potențialului profesional, intelectual și de creativitate al angajaților;

fundamentarea mai corectă a deciziilor;

dezvoltarea sentimentului de participare și creșterea aderenței personalului față de organizație;

amplificarea sentimentului de responsabilitate;

dezvoltarea spiritului de echipă;

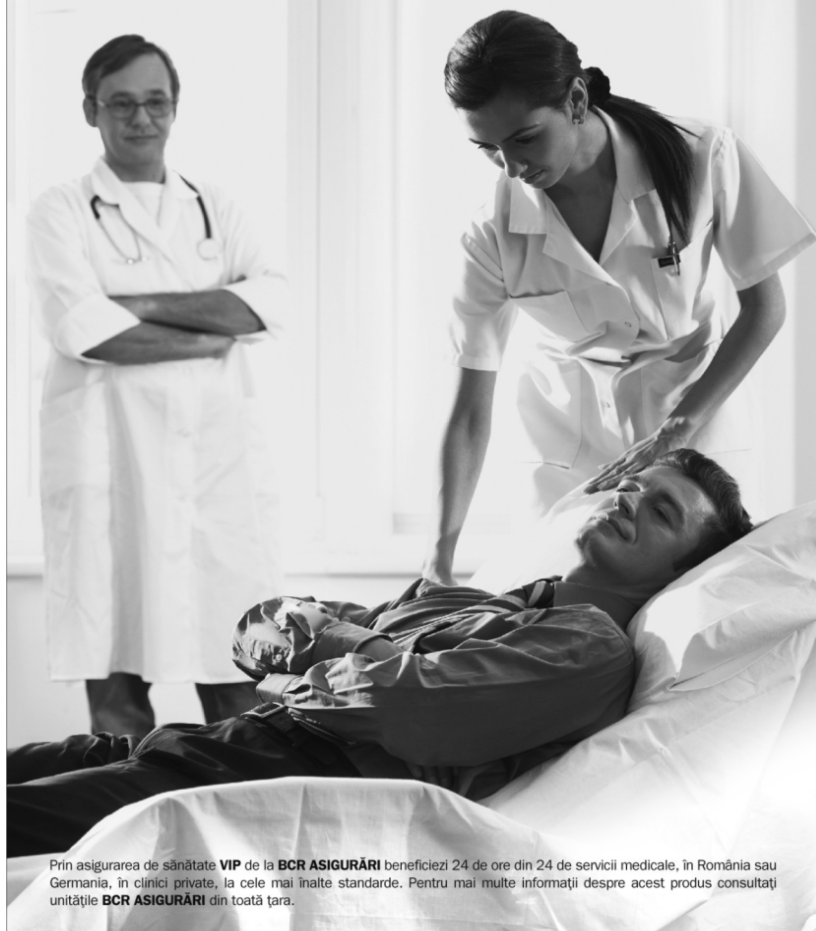
creșterea nivelului de informare a personalului.

Acestor avantaje li se opun unele inconveniente pe care practica le-a

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

 **BCR ASIGURARI**

Oricând, pentru sănătatea ta



Prin asigurarea de sănătate **VIP** de la **BCR ASIGURĂRI** beneficiazi 24 de ore din 24 de servicii medicale, în România sau Germania, în clinici private, la cele mai înalte standarde. Pentru mai multe informații despre acest produs consultați unitățile **BCR ASIGURĂRI** din toată țara.

4. COMUNICAREA NON VERBALĂ

4.1. Definiție:

Comunicarea non verbală este comunicarea care nu folosește cuvinte și prin care se exprimă sentimente, emoții, atitudini. Chiar și fără cuvinte, noi comunicăm prin ceea ce facem: modul cum stăm sau cum umblăm, cum ridicăm din umeri sau facem un gest, cum ne îmbrăcăm, cum conducem o mașină sau stăm la birou, fiecare din acestea având o semnificație și comunicând o idee. Sensul acestei comunicări depinde de context și de relațiile dintre indivizi. Comunicarea non verbală este deosebit de importantă în plan social. De obicei afirmațiile verbale sunt influențate de o serie de factori cum ar fi: teama de a nu jigni sau supăra, dorința de a încheia o afacere, presiunea socială care uneori ne determină să spunem că suntem de acord cu cineva chiar dacă nu este așa, etc. Comunicarea non verbală completează, întărește, nuanțează sensul mesajelor verbale și, în anumite situații, este chiar mai credibilă decât comunicarea verbală.

Un bun comunicator trebuie să stăpânească bine atât comunicarea verbală cât și pe cea non verbală.

4.2. Tipuri de comunicare non verbală:

- comunicarea non verbală denumită senzorială, deoarece se bazează pe ceea ce recepționăm cu ajutorul simțurilor văzului, auzului, mirosului, tactil și gustativ;
- comunicarea non verbală estetică (pictură, muzică, dans, imagine, etc) care are loc prin intermediul diferitelor forme de exprimare artistică și comunică diferite emoții artistice;
- comunicarea non verbală bazată pe folosirea însemnelor (steaguri, insigne, uniforme, etc) și a simbolurilor specifice, ca de exemplu, cele legate de religie (cruce, altar, icoane, etc) sau statut social (gradele la ofițeri, titulatură, decorațiile, etc).

4.3. Caracteristicile comunicării non verbale:

– este neintenționată — ne trădează emoțiile sau atitudinea chiar fără voia noastră deci trebuie să fim conștienți că mesajele non verbale uneori pot contrazice ceea ce afirmăm;

Exemplu: când pretindem că suntem atenți, ne putem trăda râzând forțat sau dând afirmativ din cap la o frază pe care nu trebuia să o aprobăm.

– comunicarea non verbală este alcătuită dintr-un număr de coduri separate pe care trebuie să învățăm să le folosim. Anumite coduri non verbale sunt universale, fiind înțelese la fel în culturi diferite;

Exemplu: exprimarea bucuriei, surprizei, dezgustului, etc. Unele coduri au însă sensuri diferite în culturi diferite. Exemplu: mișcarea capului de la dreapta spre stânga sau invers în cultura noastră exprimă negația, la bulgari însă exprimă o afirmație. Necunoașterea specificului acelei culturi poate duce la confuzii în comunicare.

– abilitatea de comunicare non verbală crește odată cu vârsta, cu experiența.

Cei care comunică bine non verbal, stapânesc în aceeași măsură și codurile non verbale și de obicei sunt acei care reușesc mai bine în societate, construiesc relații bune cu semenii lor și au un statut social mai bun;

– mesajele non verbale ne furnizează informații despre problemele personale sau de relaționarea la alți indivizi, despre care am fi jenați să discutăm.

Exemplu:

– prin mesajele non verbale pe care le recepționăm, putem obține informații despre identitatea culturală, personalitatea, atitudinile și stilul personal. Acestea ne “vorbesc” despre credibilitatea individului și despre gradul său de abordare ;

– contactul vizual, distanța la care ne plasăm, expresia feței, zâmbetele, atingerile arată că ne place sau nu ne place ;

– gradul de implicare se manifestă prin viteză și volumul discursului, numărul de gesturi folosite, schimbarea expresiei feței ;

– statutul social al persoanei cu care comunicăm este evidențiat prin spațiul pe care îl ocupă, prin expunerea unor obiecte sau îmbrăcăminte costisitoare, etc.

4.4. Elemente componente ale comunicării non verbale:

Limbajul tăcerii

“ Tăcerea este de aur” se spune adesea, și cu siguranță în unele situații ea reprezintă o soluție adecvată dar în altele poate constitui un factor de ambiguitate.

Exemplu: dacă la sfârșitul unei expunerii conferențiarul solicită întrebări, se poate răspunde prin “tăcere” care poate însemna: plictiseală, dezacord, respingere,

apreciere, etc. În alt sens prin tăcere (ascultare pasivă) se poate exprima intenția de continuare a unei expuneri, dezvăluirea unor idei, sentimente sau atitudini care ar putea fi blocate prin intervenție verbală. O posibilă soluție pentru situația în care nu se știe cum să se interpreteze tăcerea poate fi feedback-ul.

Limbajul timpului

Noțiunea timpului este percepută diferit de diverse culturi, naționalități, societăți, etc. Chiar în cazul unei culturi, percepția timpului diferă.

Exemplu:

- oamenii de afaceri, cei care muncesc sau studiază se concentrează pe intervalul luni-vineri iar cei din turism pe finalul de săptămână

- un interval de timp de 30 minute cu cineva care nu-ți este pe plac poate fi considerat ca “pierdere de vreme” iar cu cineva drag poate fi considerat “o veșnicie”.

Timpul biologic — este un concept care poate transmite informații referitoare la performanța indivizilor. Astfel funcție de acesta unii indivizi sunt “privighetori” iar alții ”păsări de noapte”. În prima categorie intră cei care sunt matinali, care se scoală devreme, sunt plini de energie și obțin cele mai bune rezultate în cursul dimineții. Ceilalți reprezintă opusul acestora și intră în cea de a doua categorie. Aceste caracteristici individuale, legate de timpul biologic, ne pot transmite informații legate de performanța indivizilor.

Timpul informațional — este interpretat diferit în diverse culturi.

Exemplu: a fi punctual în Germania sau Anglia înseamnă a respecta întotdeauna ora stabilită (“punctual ca un lord”). În alte țări printre care și România există concepția “sfertului academic” (acceptarea unei întârzieri de până la 15 minute), iar alții consideră că sunt punctuali și la o întârziere de până la o jumătate de oră. O astfel de întârziere poate spune mult însă despre importanța timpului și atitudinea față de trecerea acestuia.

Timpul este văzut ca parte a contextului în care interacționează oamenii. El poate fi folosit și simbolic, ca în expresia” Timpul înseamnă bani”, expresie care invită la întrebuintarea rațională a timpului.

Limbajul corpului

Mișcările corpului, numite și “limbajul corpului”, pot avea uneori sens simbolic și în acest caz participă la comunicarea nonverbală. Postura corpului este definitivă pentru anumite mesaje. Umerii lăsați sau capul plecat indică timiditate, deprimare, amărăciune, sentiment negativ sau un sentiment de inferioritate, capul sus și umerii dreupți transmit mulțumirea și chiar superioritatea. Într-o discuție aplecarea spre interlocutor poate însemna interes, atenție. Retragerea corpului, dimpotrivș sugerează

respingere. Încrucișarea brațelor la piept semnifică închidere în sine față de interlocutor sau subiectul discutat.

Mișcările capului au anumite semnificații:

- datul din cap (în sus și în jos) înseamnă aprobare sau descurajare dar de pildă în India înseamnă “NU”!

Expresiile feței sunt cele mai ușor de controlat. Fiecare parte a feței noastre comunică. Fața exprimă reacția persoanei în cauză la tot ce se spune: surpriză, dezacord, neînțelegere, dezamăgire, supărare, durere, interes, dezinteres, etc.

Exemplu: fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare. Sprâncenele ridicate cu ochii larg deschiși - mirare, surpriză. Nas încrețit - neplăcere, nări largi - mânie sau în alt context, excitare sexuală.

Buzele strânse - nesiguranță, ezitare sau ascundere de informații.

Expresiile feței trebuie corelate cu celelalte mișcări ale corpului sau cu mesajele verbale. Expresia feței poate fi sinceră sau simulată și de aceea uneori este chiar greu de descifrat. Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la o cultură la alta fiind în strânsă corelație cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi. Mișcările ochilor au un rol important în cadrul interacțiunii sociale.

De exemplu în cadrul unui dialog persoanele se privesc în ochi 25-75 % din timpul conversației. Scopul privirii în ochi este de a recepționa mesajele vizuale suplimentare, care să completeze cuvintele sau să găsească în ochii celuilalt un feedback, o reacție la cele afirmate. Se spune că “ ochii sunt oglinda sufletului” de aceea sunt o importantă sursă de informații. Modul în care privim și suntem priviți are legatură cu nevoile noastre de aprobare, încredere, acceptare și prietenie. Chiar și a privi sau nu privi pe cineva are un înțeles. Interlocutorii care te privesc în ochi în timpul conversației sunt considerați mai credibili decât cei care evită contactul vizual sugerând intenția de a ascunde ceva.

Exemple: Mișcarea ochilor în sus exprimă încercarea de a ne aminti ceva; în jos, tristețe, modestie, timiditate sau ascunderea unor emoții. Privirea într-o parte sau neprivirea cuiva denotă lipsă de interes, răceală. Evitarea privirii înseamnă ascunderea sentimentelor, lipsă de confort sau vinovație. Pupilele dilatate indică emoții puternice. Astfel folosirea privirii trebuie adaptată preferințelor partenerilor de discuție. Observați dacă este cazul să priviți în ochi sau dimpotrivă, acest lucru stânjenește și procedați în consecință.

Personalitatea se evidențiază și prin alte mișcări ca: rosul unghiilor, jucatul cu o bijuterie, frecatul nasului, etc. Este greu să înțelegem sensul acestor mișcări deoarece

unele se fac inconștient și ele pot ilustra doar o stare interioră (frică, jenă, nerăbdare). În acest sens nu vorbim de comunicare non verbală. Dacă aceste semne se folosesc intenționat, pentru a spune ceva despre noi, atunci ele constituie comunicare non verbală.

Exemplu: o persoană care fumează într-un loc în care nu se fumează poate demonstra că este independentă, stapână pe sine și nu ține la conveniențe.

Gestica

Alte mișcări ale părților corpului (mâini, brațe, picioare), grupate sub denumirea de “gestică”, reprezintă mijloace frecvent folosite în comunicarea non verbală. (vezi expresia ” persoane care vorbesc cu mâinile”).

La ce folosește gestică?

– comunicarea de informații—pentru a întări sensul cuvintelor sau a le înlocui complet;

Exemplu: mâna ridicată în semn de salut, semnul “V” al victoriei, arătarea cu degetul, pumnii încleștați, etc

– comunicarea de emoții;

Exemplu: mâna dusă la gură în semn de surprindere, aplaudarea pentru a demonstra aprecierea.

– susținerea vorbirii—pentru a sublinia înțelesul cuvintelor, a indica diverse persoane sau obiecte, a ilustra forme sau mărimi;

Exemplu: mișcările capului sau ale corpului exprimarea unei relații - “copierea” în oglindă a gesticii celeilalte persoane

Interpretarea unor gesturi:

Strângerea pumnilor denotă ostilitate și mânie sau, solidaritate, stress. Brațele deschise - sinceritate, acceptare.

Capul sprijinit în palmă - plictiseală, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotrivă denotă interes extrem. Mâinile ținute la spate - superioritate sau încercare de autocontrol.

Atenție însă și la diferențele culturale. De exemplu, prin mișcarea capului de sus în jos spunem “da”, în timp ce oamenii din Sri Lanka redau același lucru prin mișcarea capului de la dreapta la stânga. Gestul de arătare cu degetul este considerat nepolitic la noi, insultă în Thailanda și absolut neutru, de indicare, în SUA.

Utilizarea gesticulației excesive este considerată nepoliticoasă în multe țări, chiar și la noi, dar gesturile mâinilor au creat faima de popor pasionat a italienilor.

Modul în care americanii își încrucișează picioarele (relaxat, mișcări largi, fără nici o reținere) diferă de cel al europenilor (controlat, atent la poziția finală); cel al bărbaților diferă de cel al femeilor. Un american va pune picioarele pe masă dacă

aceasta înseamnă o poziție comodă sau dacă vrea să demonstreze un control total asupra situației. Bătăitul picioarelor denotă plictiseală, nerăbdare, stress.

Vocea

Modul în care ne folosim vocea și calitățile vocale are importanță în procesul de comunicare. Înălțimea și intensitatea vocii exprimă atitudinea dorită. O voce stridentă, țipătoare, ascuțită indică mânie, amenințare în timp ce una joasă arată emoție, frică, disperare, tensiune. Volumul vocii oferă indicații privind personalitatea, atitudinea, sentimentele vorbitorului. Dicția și accentul vocii exprimă gradul de educație și statutul social. Accentele regionale ne oferă indicații despre zona geografică de proveniență (moldovean, oltean, ardelean, etc). Gradul de încredere, autoaprecierea, siguranța de sine se pot transmite prin intermediul vocii; toate aceste informații despre noi înșine la putem oferi prin comportamentul nostru de comunicare.

Aspectul fizic

Mesaje non verbale sunt transmise și prin intermediul îmbrăcăminte și accesoriilor pe care le purtăm (bijuterii, cravate, ochelari), prin machiaj, coafură/freză, etc. Se afirmă că “ haina face pe om” și întradevar știm că oamenii bine îmbrăcați dau impresia de succes, putere, educație, bani, etc. Îmbrăcămintea poate accentua frumusețea fizică, naturală, reprezintă un simbol cultural (bărbații întotdeauna poartă pantaloni) sau subliniază o tradiție (kilt-ul scoțian sau sari-ul indian). Felul în care ne îmbrăcăm oferă și informații personale. O femeie îmbrăcată provocator poate exprima disponibilitate, sfidarea regulilor sociale pe când o femeie îmbrăcată decent conferă seriozitate, încredere și are posibilități mai mari de promovare în piața muncii sau în funcții de răspundere. Nu trebuie să fiți eleganți în orice situație, trebuie însă să aveți o ținută adecvată oricărei situații

Spațiul personal și teritoriul

În general oamenii le place să aibă un spațiu propriu, cât de mic, pe care să-l aranjeze conform dorințelor proprii. Spațiul împrumută ceva din personalitatea omului și transmite mesaje non verbale despre ocupant. Spațiul personal poate fi definit ca fiind distanța de la care există disponibilitatea contactului cu ceilalți

“Marcarea” teritoriului se face la serviciu dar și acasă.

Exemplu: acasă, bucătăria aparține femeii, iar camera de zi - cu televizorul - aparține bărbatului. În locurile publice tindem să ne marcăm locul ocupat cu o carte, haină, poșetă, etc.

În domeniul comunicării non verbale există distanțe diferite de comunicare funcție de context și de caracterul mesajului transmis.

Astfel:

- zona intimă (personală), între 0,5-1,2 m este pentru discuții cu caracter personal, fiind însă total inacceptabilă în alte cazuri, cu toate că pot apărea situații obiective (deplasarea în lift, mijloace de transport în comun, etc);
- zona socială (normală), între 1,2-2 m este folosită mai ales la comunicarea interpersonală (colegi de serviciu aflați pe aceeași treaptă ierarhică, prieteni, etc);
- zona socioconsultativă, între 2-3,5 m este folosită în situații oficiale (superior, subordonat, consultant -client, angajat – persoana care solicită angajarea, gospodina - vânzătoarea de la magazin) ;
- zona publică, 3,5 m și mai mult în care comunicarea este formală (cursuri, ședințe, discursurile politicienilor, etc) .

Dacă o persoană se apropie mai mult decât este potrivit, poate apărea tensiune și chiar ostilitate, stări care vor afecta comunicarea. Atunci când se produce invadarea (violarea) spațiului personal, persoana în cauză se retrage pentru a restabili distanța iar în cazul în care acest lucru nu mai este posibil, se va face tot posibilul ca “invadatorul” să se retragă la distanța convenită. Nu stânjeniți pe cei cu care discutați apropiindu-vă de ei mai mult decât trebuie. De obicei când sunteți în picioare, distanța necesară este aceea a străngerii mâinii.

Atingerea

Atingerea sau contactul fizic este unul dintre cele mai vechi coduri ale comunicării non verbale. Ea exprimă emoții sau sentimente diferite, de la sentimente calde: iubire, simpatie, încurajare, pâna la agresiune fizică. Unii oameni evită orice atingere. Forța și tipul de atingere depinde în mare măsură de vârstă, statut, relație și cultură. Gradul de atingere diferă de la o cultură la alta.

Exemplu: în Anglia și SUA atingerile sunt mult mai rare în comunicarea non verbală decât în țările latine.

La japonezi, înclinarea capului înlocuiește datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoși acest salut se exprimă cu o lovitură ușoară pe umăr.

Temperatura, lumina și culoarea

Aceste elemente ale mediului, natural sau ambiant influențează modul în care oamenii comunică fără a constitui însă coduri non-verbale. Iluminarea corespunzătoare a unui spațiu contribuie la o bună ascultare iar anumite culori au efect stimulatив asupra atenției. Lumina și culoarea pot determina anumite stări și dispoziții fizice. De asemenea, temperatura poate influența pozitiv sau negativ buna comunicare.

Interpretarea culorilor vizavi de metabolism este următoarea:

- albastrul închis al cerului noaptea este culoarea liniștii și pasivității;
- galbenul strălucitor al luminei zilei este culoarea speranței și a activității.

Așadar ne-am obișnuit să dormim pe culoarea albastru închis și să fim activi pe galben strălucitor.

Gândirea creatoare are loc în mod optim într-o cameră cu mult roșu, iar cea de perfectare a ideilor într-o cameră cu mult verde. Culorile strălucitoare sunt alese de oamenii de acțiune, comunicativi, extrovertiți, iar cele pale, de timizi, introvertiți. Semnificația culorilor poate fi diferită în alte culturi. De exemplu, roșu este asociat în China cu bucurie și festivitate; în Japonia cu lupta și mânia; în cultura indienilor americani semnifică masculinitate; în SUA și Europa, dragoste. În țările cu populație africană, negrul sugerează binele, iar albul răul. Pentru europeni, negrul este culoarea tristeții, în timp ce aceste stări sunt exprimate la japonezi și chinezi prin alb. Verdele semnifică la europeni invidie, la asiatici bucurie, iar în alte părți speranța, în timp ce galbenul comunică la europeni lașitate, gelozie, la americani este culoarea intelectualității, iar la asiatici semnifică puritatea. Culorile afectează comunicarea și sub următorul aspect: culorile calde (galben, portocaliu, roșu) stimulează comunicarea, în timp ce culorile reci (albastru, verde, gri) inhibă comunicarea; monotonia, precum și varietatea excesivă de culoare, inhibă și distrag atenția și comunicarea.

Copierea stilului

Oamenii îi acceptă, în mod inconștient cu mai multă ușurință pe aceia cu care se aseamănă. Studiați cu foarte multă discreție partenerii de discuție și aflați-le stilul. Încercați în cazul în care ei zâmbesc să zâmbiți iar dacă sunt sobri să fiți și voi la rândul vostru. Vorbiți tare sau încet, repede sau rar în stilul partenerului de discuție.

4.5. Cum să dezvoltăm comunicarea non verbală

– atenție la interpretarea mesajelor non verbale—fiecare avem un sistem propriu după care îi judecăm pe ceilalți dar uneori stereotipii pe care îi aplicăm în mod automat, nu sunt întotdeauna adevărați;

– acordarea atenției corespunzătoare fiecărui cod non verbal;

– conștienta propriilor semnale non verbale;

– exersarea “ tăcerii ” și folosirea ei cu știință;

Deși în multe situații comunicarea non verbală este mult mai ambiguă decât cea verbală, este mai credibilă când semnalele sale sunt contradictorii față de cele ale comunicării verbale.

Acest tip de comunicare dezvăluie multe aspecte emoționale, poate fi o sursă de informare dar și de dezinformare, depinde de modul în care acest instrument este cunoscut și stăpânit.

5. COMUNICAREA CU MASS-MEDIA

5.1. ÎNCREDEREA ÎN COMUNICARE

A comunica este esențial pentru o organizație sau pentru o instituție ce se dezvoltă sau se străduiește să impună în spațiul public un nou set de valori, o nouă filozofie de acțiune. Iar când această „nouă filozofie” vizează o problemă de interes general, cum este cea a ordinii publice și a siguranței cetățenilor „a comunica”, științific, devine absolut obligatoriu, pentru că, de calitatea și acuratețea mesajelor emise, ca și de exacta interpretare și valorificarea a celor primite, depind foarte multe dintre cunoscutele sau necunoscutele ecuației relaționale a respectivei instituții. Din acest motiv, „ocupăția” de angajat în domeniul relațiilor publice a devenit cu timpul profesie de sine stătătoare, iar profesioniștilor în relații publice li s-au încredințat responsabilități din ce în ce mai mari.

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

5.2. OBIECTIVUL COMUNICĂRII ȘI AXIOMELE ACESTEIA

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

Comunicarea umană este un proces tranzacțional, unul de predare primire, în care se schimbă semnificații, idei, dar și energii, emoții, sentimente, fie de la un individ la altul, fie către un grup restrâns sau către publicul larg. Obiectivul comunicării umane este acela de a-l face pe interlocutor să simtă, să gândească sau să se comporte într-un fel anume.

Axiomele comunicării sunt:

comunicarea este inevitabilă;

comunicarea se dezvoltă atât în planul conținutului, cât și în planul relației;

comunicarea este un proces continuu, ce nu poate fi abordat în termeni de cauză - efect;

comunicarea se bazează atât pe informație în formă digitală, cât și pe informație analogică;

comunicarea este ireversibilă;

comunicarea implică raporturi de putere între parteneri, iar schimburile care au loc între ei pot fi simetrice și complementare;

comunicarea implică procese de acomodare și ajustare a comportamentelor.

5.3. COMUNICAREA PUBLICĂ ȘI TIPURILE DE PUBLIC

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

comunicarea intrapersonală;

comunicarea interpersonală;

comunicarea de grup;

comunicarea publică;

comunicarea de masă;

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

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

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

? publicul *ostil*;

publicul *neutru*;

publicul *indecis*;

publicul *neinformat*;

publicul *susținător*;

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

publicul *tuturor problemelor*;

publicul *apatic*;

publicul *unei singure probleme*;

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

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

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

Publicul intern:

toți cei care își desfășoară activitatea într-o organizație sau legat de activitatea acesteia,

pot fi funcționari, consilieri locali, conducători, manageri, administratori, personal contractual, personal civil.

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

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

b) **public special** – cei cu interese speciale în cadrul comunității;

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

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

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

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

public național și internațional;

public - țintă;

investitori sau acționari;

consumatori ai organizației sau persoane care beneficiază de activitățile organizației.

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

1) **comunicare internă** – cu salariații, administratorii, diverse comitete interne etc.

Modalitățile prin care se realizează comunicarea internă, sunt:

mijloacele de informare în masă centrale și locale;

ordine și buletine informative;

sistemul de radioficare, messenger, al organizației;

afișe, postere, panouri, aviziere, table electronice;

casete video, dischete, compact discuri etc.;

Mesajele de comunicare internă vor fi transmise periodic.

2) comunicare externă – cu toate categoriile de cetățeni și organizații.

În comunicarea umană este util să facem distincție între:

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

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

scrisă și imprimată (presa scrisă, rapoartele, afișul, materiale publicitare);

înregistrată (bandă magnetică, discul, filmul, discheta, CD-ul);

prin fir (telefonul, telegraful, telexul, faxul, e-mail-ul, cablul);

prin unde hertziene (radioul și televiziunea).

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

5.4. RELAȚIILE PUBLICE ȘI RELAȚIILE CU MASS-MEDIA

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

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

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

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

publice planifică și execută comunicarea pentru o organizație atât în interiorul ei, cât și în relațiile sale cu mediul înconjurător.

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

5.5. ORGANIZAREA BIROULUI DE PRESĂ

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

În marile instituții, biroul de presă este o secție din cadrul departamentului de relații publice și este subordonat direct șefului acestui departament, care, la rândul său, se subordonează direct conducătorului instituției. În instituțiile mai mici în care nu există departament de relații publice, șeful biroului de presă va fi subordonat direct conducerii instituției. Un accent deosebit trebuie pus pe selectarea membrilor birourilor de presă (din interior sau din exterior), pe aptitudinile indispensabile ale unui bun comunicator (sociabilitate, tact, memorie bună, prezență de spirit, intuiție, rapiditate în gândire și în luarea deciziilor, capacitate de analiză și sinteză, onestitate, corectitudine, abilități de comunicare scrisă și orală, putere de muncă și capacitate de a fi disponibil la orice oră), cât și pe cunoașterea și executarea sarcinilor de către membrii biroului de presă.

5.6. PURTĂTORUL DE CUVÂNT AL ORGANIZAȚIEI

În cadrul unui birou de presă, unul dintre membrii acestuia are, pe lângă sarcinile obișnuite, și un ansamblu de atribuții specifice și, implicit, o poziție aparte (cu o seamă de calități deosebite). Din diferite motive (lipsa de timp a conducătorului instituției, absența sa din localitate, starea sănătății în acel moment, absența unor abilități de comunicare orală sau chiar frica față de presă), instituțiile au desemnat una sau mai multe persoane care să îl reprezinte pe liderul instituției în relația cu presa. Această funcție este cunoscută sub numele de **purtător de cuvânt**. Purtătorul de cuvânt se subordonează direct conducătorului organizației și șefului biroului de presă (în realitate nu se respectă întotdeauna). El este o persoană publică, ce va fi urmărit în tot ceea ce spune și face, cu interes sporit de către ziariști și de audiențe. El reprezintă în orice moment instituția, fiind adeseori identificat cu aceasta. Trebuie

să fie conștient de faptul că indiferent unde se află în unitate sau în loc public, tot ceea ce declară va fi considerat un punct de vedere oficial al organizației. Când lucrezi cu mass-media, orice greșeală pe care o comiți poate deveni oricând publică.

5.7. MIJLOACE DE COMUNICARE CU PRESA

Structurile sau persoanele responsabile de relațiile cu presa au, printre altele, și următoarele atribuțiuni:

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

să informeze în timp util și să asigure accesul ziaristilor la activitățile și acțiunile de interes public organizate de instituție;

să asigure periodic sau de fiecare dată când activitatea instituției prezintă un interes public imediat, difuzarea de comunicate, informări de presă, organizarea de conferințe de presă, interviuri sau briefingu-uri;

să difuzeze ziaristilor dosare de presă legate de evenimente sau activități ale instituției sau autorității publice.

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

Comunicatul de presă;

Dosarul de presă;

Conferința de presă;

Revista presei;

Călătorii de presă;

Alte modalități (interviul);

Comunicarea cu presa pe timpul crizei;

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

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

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

În epoca modernă, impactul pe care îl are presa asupra opiniei publice este formidabil. Mass-media poate influența nu numai o decizie politică, dar, în anumite condiții, poate manipula mase mari de oameni, cu repercusiuni serioase asupra stabilității și toleranței sociale, dar și asupra conștiinței individuale. Datorită presei am învățat astăzi să privim lumea, global, plecând de la buletinele meteo transmise prin satelit și terminând cu războaie în direct. Informația transmisă spre difuzare presei,

indiferent sub ce formă se prezintă, are valoare de document. Orice neadevăr, insultă ori calomnie pot avea efecte imediate, a doua zi sau chiar peste un secol. Toate documentele remise spre publicare presei trebuie întocmite în termeni clari și bine folosiți; orice dezmințire ulterioară, chiar dacă este reparatorie, are o valoare diminuantă, deoarece nu există certitudinea ca toate persoanele care au citit mesajul inițial, au citit și erata. Scopul declarat al presei este acela de a informa opinia publică. „Puterea” se teme de presă fiindcă ea modelează opinia publică. Presa s-a bazat și se bazează în continuare pe informație și pe traseul pe care aceasta îl are, precum și pe puterea adevărului. Nu există ceva mai înalt în ordinea morală și nimic care să se poată opune acestei forțe eterne.

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

Conferințele de presă

Conferințele de presă sunt conferințele ținute în prezența presei, cu ocazia unei întruniri anuale sau a unui anunț, a unui eveniment sau a unei prezentări.

Scopul principal al acesteia este de a informa presa și de a răspunde la întrebările ziaristilor. Succesul acesteia depinde de măsura în care ea reușește să ofere informații relevante pentru a capta interesul jurnaliștilor.

Locația - O atenție specială trebuie acordată dimensiunii locației. Faceți o estimare realistă a numărului potențial al ziaristilor care vor participa. Sala nu trebuie să fie prea mare, ci suficient de încăpătoare pentru a găzdui ziaristii și cameramanii, tribuna și un spațiu de primire.

Sala - Dacă există o estradă sau scenă și nu este prea înaltă, o puteți folosi, însă, în general, este de preferat ca vorbitorii și ziaristii să fie dispuși la același nivel. În spatele mesei prezidiului se va plasa un afiș pe care sunt inscripționate logoul și sloganul.

Masa prezidiului trebuie acoperită cu o față de masă, prevăzută cu un pupitru și cu microfoane, apă și pahare pentru fiecare vorbitor. În spatele mesei prezidiului se vor dispune numărul necesar de scaune, de înălțime potrivită cu înălțimea mesei. Scaunele destinate ziaristilor trebuie să fie dispuse ca într-o sală de teatru (întotdeauna mai puține, și nu mai multe decât este cazul –sala trebuie să pară întotdeauna aglomerată cu reprezentanți ai presei), cu câte un interval larg pe mijlocul sălii și pe ambele laturi ale acesteia, pentru montarea reflectoarelor și a camerelor de luat vederi. Se va amenaja un spațiu de recepție, cu două mese acoperite, la intrarea în sală, una pentru registrul de participare și materialele destinate presei, și cealaltă pentru cafea și prăjituri.

Pregătirea - Participanții – Moderatorul conferinței de presă, vorbitorii (de regula 2 sau 3), specialiștii în domeniul care face obiectul conferinței de presă, din partea ministerului sau a guvernului, sau alți specialiști. Schița de comunicat de presă trebuie finalizată și trimisă spre multiplicare. Conținutul discursurilor trebuie să fie stabilit și existența pe suporturi vizuale (prezentări power-point, etc.) trebuie confirmată. Ordinea de zi trebuie stabilită și comunicată persoanei care va prezida conferința. Întrebările previzibile din partea presei se discută în prealabil și se stabilește care dintre vorbitori va răspunde și pe ce domeniu. Dacă există vreun punct vulnerabil, constatat cu ocazia unor evenimente anterioare sau care ar putea să fie pus în discuție în viitor, se va decide cine și cum anume va trata aspectul respectiv, în cazul în care este adus în discuție. Agenda persoanei care va prezida conferința se întocmește și fiecare vorbitor primește un exemplar din aceasta.

În ziua conferinței - Organizatorul îi întâmpină pe jurnaliști la sosire. Nu uitați că operatorii TV ajung adesea cu cel puțin o jumătate de oră înainte de conferință, pentru a -și monta aparatura. Cereți-le ziaristilor să se semneze în cartea de înregistrare și oferiți-le mapa de presă conținând comunicatul de presa și alte materiale relevante. Pentru a asigura trecerea plăcută a timpului până la începerea conferinței de presă puteți pune la dispoziție cafea, suc, apă, etc.

Moderatorul conferinței de presă și vorbitorii trebuie să intre la ora stabilită și să înceapă imediat. Conferința de presă nu trebuie să dureze mai mult de o jumătate de oră.

Evenimente de presă

Aceste evenimente sunt organizate de companii/organizații și sunt destinate presei. Este vorba de încă un proces de prezentare a argumentelor, informațiilor, punctelor de vedere către opinia publică. Aceste evenimente asociază un produs sau un serviciu cu o activitate recreativă. Evenimente mediatice de acest gen sunt sponsorizările, expozițiile de artă, acțiunile de caritate, evenimente locale, naționale sau internaționale.

Comunicatele de presă

Principiile de bază ale redactării unui comunicat de presă

Cine, ce, când, unde și de ce: comunicatul trebuie să includă toate aceste informații. Primul paragraf al comunicatului trebuie să conțină toate informațiile importante: formulați mesajul pe care încercați să îl transmiteți o dată cu partea cea mai importantă a relatării și includeți textul în primul paragraf, astfel ca acesta să devină un sumar al întregului comunicat; Folosiți citate în cuprinsul comunicatului și

asigurați-vă că este clar cine anume este autorul lor: încercați să folosiți un citat în primul sau al doilea paragraf al articolului, pentru a “agăța” cititorul; Folosiți un limbaj simplu: evitați jargonul și acronimele. Comunicatele de presă trebuie dactilografiate la două rânduri și cu margini late: aceasta permite editorului să facă corecturi sau ștersături pe text, dacă este cazul. Ușurând munca jurnalistului, aveți mai multe șanse să-l determinați să folosească articolul dvs. Marcați sfârșitul relatării, pentru a fi foarte clar unde se termină comunicatul și încep alte informații. Este posibil să fie nevoie să includeți și alte informații generale la sfârșitul comunicatului, și acestea trebuie să ia forma Notelor către editor: Aceste note se dactilografiază utilizând spațierea standard la un rând. Scrieți întotdeauna data și ora emiterii pe comunicatul de presă, iar dacă comunicatul nu se publică imediat, instituiți un embargo în acest sens. Pe comunicat trebuie să apară, în toate cazurile, un nume și un număr de contact, pentru eventualitatea în care jurnalistul care se ocupă de cazul respectiv are nevoie de informații suplimentare. Dați un titlu interesant comunicatului de presă: deși ziarul va alege probabil un alt titlu, un titlu bine formulat convinge cititorul să citească articolul. Ideal, comunicatul ar trebui distribuit pe hârtie destinată special comunicatelor de presa. Distribuți comunicatul atât prin fax cât și prin email. Respectați aceste reguli și veți face viața mai ușoară celui care primește comunicatul: jurnaliștii primesc zeci de comunicate de presă în fiecare zi, iar dacă al dumneavoastră este clar, concis și interesant, atunci vă puteți aștepta ca acesta să fie preluat. Respectați instrucțiunile referitoare la identitatea vizuală impuse de subiectul pe care îl tratați (ex. Proiecte finanțate de UE).

Discursuri și prezentări

Secretul unui discurs reușit constă în pregătirea, exersarea, analizarea și din nou exersarea acestuia.

Sfaturi pentru reușita discursului Gândiți-vă la auditoriu, la mesajele pe care încercați să le transmiteți acestuia și la cât va fi de receptiv. Ce obiectiv urmăriți – să-l informați / să-l convingeți / să-l inspirați sau să-l distrați? Cunoașteți-vă subiectul și conținutul acestuia. Modul de prezentare este foarte important. Cunoașteți - vă mesajul – și poziția. Aveți încredere în ele! Stabiliți care vor fi atitudinea / tonul dumneavoastră. Om de stat sau agent de vânzări? Autoritate sau catalizator? Stabiliți ce răspuns doriți să obțineți – unul general sau unul la obiect. Folosiți un limbaj simplu și familiar. Dacă 10% din ceea ce ați spus s-a reținut, ați reușit! Fiți pregătiți să vă vedeți și să vă ascultați vorbind – așa cum face auditoriul! Fiți politicoși și prietenoși – priviți din când în când în ochi auditoriul. Concentrați-vă atunci când alți membri din echipă sau comitetul dvs. iau cuvântul. Susțineți-vă membrii echipei prin

cuvinte și atitudine.

Pregătirea inițială

1. Examinați conținutul; faceți ca acesta să fie interesant și relevant pentru auditoriul respectiv.
2. Gândiți mesajul pentru a fi rostit, nu pentru a fi scris.
3. Introducerea este importantă, deschide comunicarea între dvs., auditori și subiect.
4. Informația-cheie – mesajul dvs. trebuie să se refere la maximum trei puncte.
5. Concluzia conduce auditoriul spre reacția pe care o așteptați.
6. Când scrieți ciorna, schițați mai întâi discursul, după care completați conținutul. Gândiți-vă cât de lung va fi discursul și dacă vor exista eventuale întrebări. Găsiți anecdote, citate și maxime.
7. Editați discursul cu multă atenție.

Cercetare

În faza de cercetare, adunați toate informațiile disponibile despre subiectul respectiv. Faptele, opiniile, documentația, cauzele și efectele. Toate datele pe care le folosiți trebuie să fie exacte și să provină din surse sigure. Folosiți informații interesante și arătați ambele fețe ale argumentației. Găsiți nota de umor potrivită, sub forma anecdotelor, citatelor, povestirilor. Căutați exemple de reușita, studii de caz, și gândiți-vă care din acestea sunt mai eficiente în cazul auditoriului în speță.

Structura discursului. Schița – o înșiruire de gânduri principale sau teme logice, ordonate și corelate. Introducerea. Deschiderea – prezintă relația vorbitorului cu auditoriul, subiectul, obiectul și conținutul pe scurt. Fundamentarea – istoric, motivele discursului, parametri și ipoteze și, dacă este cazul, referințe despre vorbitor. Esența – 2 sau 3 puncte-cheie elaborate și susținute colocvial. Subliniați punctele forte; referiți-vă la contra-argumente pentru a asigura credibilitatea.

Concluzia – Concluzionați și conduceți auditoriul spre reacțiile emoționale și specifice dorite. Discursul trebuie să se desfășoare natural și logic, pentru a putea fi ușor urmărit. Segmentele discursului trebuie să fie legate între ele. Întrerupeți prezentarea la fiecare două - trei minute cu o replică prin care să stârnăți o reacție (sau aplauze) din partea auditoriului. Folosiți materiale audiovizuale numai dacă acestea clarifică sau susțin discursul.

Pregătiri la fața locului

1. Stabiliți mișcările pe care le veți face (așezat la pupitru + întrebări?). Observați dacă există ceva care poate distra atenția – sunt oameni care stau în spatele dvs. pe podium?
2. Dacă este posibil, folosiți un pupitru cu microfon. Verificați înălțimea și distanța față de microfon.
3. Repetați cu voce tare, în picioare, la pupitru, cel puțin o dată, la fața locului!
4. Asigurați-vă că aveți aparatura pentru a vă adresa publicului, dacă este posibil - pentru "prezentă" nu pentru volum. Verificați aparatura respectivă – vă auziți bine?
5. Atenție la luminile în care veți privi!
6. Beți apă! Nu prea rece, nici prea acidulată.
7. Verificați dacă presa va fi prezentă – rețineți unde sunt amplasate camerele de luat vederi și presa.
8. Înregistrați fiecare discurs – audio și video.
9. Aflați din timp unde se află toaleta!

Textul

1. Folosiți foi de hârtie sau carnețele pentru notițe. Dacă este nevoie de textul complet, folosiți jumătatea superioară a colii de format A4 și caractere de 16 sau 17. Punctuația va fi cea pentru textul rostit, cu marcarea pauzelor, a accentuărilor, a vitezei și a inflexiunilor vocii.
2. Dacă se folosește prompterul, exersați cu operatorul până ajungeți să stăpâniți perfect tehnica.
3. Fiți pregătiți să intrați în dialog cu ceilalți vorbitori, dacă este cazul.
4. Cronometrați-vă - scurtați – imprimați textul, dacă este nevoie.
5. Ce anume trebuie să evitați în text:
Să vă plângeți: "În timpul scurt pe care l-am avut la dispoziție" ... "abia ieri am fost solicitat..."
Scuzele: "Nu sunt tocmai în măsură", "Mi-au cerut să iau cuvântul... însă, vedeți..."
Falsa modestie, atitudinea defensivă: "Consider...", "Cred..." , "În opinia mea..." , "Sper că veți...", "Credem că am încercat...", " Știu că mulți mă vor contrazice, dar..."
Banalități: "Sper că sunteți în asentimentul..." , "O zi bună", "Este o onoare să mă adresez unui auditoriu atât de distins".
Clișeele: "Până la urmă...", "În acest moment...", "În concluzie", "... exact așa",

"Adevărul este că..." Ticuri verbale: "eu atâta spun; "înțelegi?". "Dumneavoastră sunteți autoritatea – de aceea v-am invitat!

Cuvinte, expresii redundante; "foarte"; "mare"; "enorm";

Cuvinte urâte: nu impresionează.

6. Repetiția la fața locului. Repetați în mod real! Cu voce tare, cu gesticulație și cu aplomb. Repetați întâi fără mijloacele audio-video – apoi cu acestea. Vorbite tare – la pupitru – către "auditoriul" – în condiții cât mai aproape de cele reale.

Rostirea discursului. Priviți auditoriul - și "reacționați la reacția acestuia". Cucerii mai întâi oamenii - apoi argumentați. Atitudinea dvs. influențează modul în care auditoriul vă va recepționa - înainte de a începe să vorbiți. Rostiți cuvintele în direcția microfonului. Alternați viteza și tonul. Rostiți propozițiile cu claritate până la capăt. Folosiți pauze pentru a schimba sau a dezvolta o idee. Folosiți limbajul trupului, dar controlați-l. Gesticulați natural. Țineți capul sus și priviți auditoriul în ochi. Nu vă simțiți jenat să vă citiți notițele. Folosiți ocazional auto-ironia. Arătați că vă bucurați de ocazia pe care o aveți de a vorbi auditoriului!

După discurs. Discursul este menit pentru a vă spune punctul de vedere fără emfază! Când ați terminat, reluați-vă locul, dacă nu sunteți anunțat să rămâneți la pupitru. Rămâneți și discutați amical cu auditoriul – arătați-vă interesul față de acesta - după sesiune. Puneți întrebări subtile, ca să vedeți dacă auditoriul își amintește-te ce ați spus.

Interviuri de presă

Repetati toate întrebările și răspunsurile posibile – înainte de a vă întâlni cu interviewerul. Răspundeți la întrebare – după aceea orientați discuția spre ceea ce aveți dvs. de spus. Fiți concis - uneori veți avea la dispoziție doar câteva secunde pentru a transmite mesajul corect; spuneți același lucru în diverse feluri, și nu multe lucruri în același fel. Atitudinea, nu ceea ce spuneți, creează impactul. Trebuie să fiți sincer, relaxat, deschis întrebărilor, agreabil, competent și cooperant. Mimica să fie naturală! Chipul dvs. trebuie să arate că interviewerul este important pentru dvs. Arătați că vă face plăcere conversația! Dacă trebuie să evitați un răspuns direct, dați de înțeles interviewerului că vreți să răspundeți la întrebare dar că, fie nu puteți (negocierile sunt confidențiale, nu există un răspuns direct etc.), fie ați fi mai util dacă ați adăuga la discuție un punct de vedere diferit! Reflectați înainte de a vorbi! Folosiți pauze pentru a vă concentra asupra punctului următor. Decideți când să "apărați/corectați/atacați" sau "să ignorați" anumite porțiuni din comentariile

interviewatorului. Stabiliți care sunt punctele-cheie pe care vreți să le transmiteți. Vorbiți simplu și anunțați ceea ce urmează să spuneți. Adoptați o atitudine pozitivă, într-o manieră subtilă și discretă – nu vă situați în defensivă. Vorbiți clar și rar.

Interviul televizat

Pregătire – Înainte de a accepta invitația de a apărea într-un interviu televizat, aflați:

1. Care este subiectul?
2. Cunoașteți subiectul?
3. De ce v-au invitat?
4. Care este programul?
5. Cine este interviewatorul? Cine mai participă?
6. Care este formatul emisiunii?
7. Este în direct sau înregistrat? Poate fi editat?
8. Unde, când și cât timp va fi nevoie de prezența dvs.?
9. Cât de lungă va fi intervenția dvs. directă?
10. Ce audiență va avea programul (națională, regională, specialiști)?

Dacă acceptați interviul:

1. Studiați subiectul – alegeți unul sau două puncte pe care doriți să le subliniați.

2. Gândiți-vă cum să aduceți punctele alese în discuție – conducând răspunsurile dvs. înspre aceste puncte. .

3. Pregătiți câteva răspunsuri scurte și concise (scurte concluzii/ titluri).

4. Exersați eventualele întrebări dure.

5. Fiți : Convins, Clar, Credibil, Curajos, Carismatic.

Înfățișarea dvs. în timpul interviului:

1. Îngrijit.

2. Păr curat.

3. Îmbrăcăminte cu o croială simplă.

4. Bijuterii simple.

5. Evitați contrastele, dungile, carourile, combinația alb-negru. Alegeți un costum în tonuri de albastru, gri, sau în culori pastel, fără model strident.

Înainte și după interviu: Dacă trebuie să comentați cărți, articole, lucrări, interviuri sau filme, puneți-vă la curent cu acestea, înainte de a apărea la televizor. Beți cafea, ceai sau răcoritoare înainte de interviu, niciodată alcool! Dacă este posibil, cereți interviewatorului să vă spună care crede că va fi prima întrebare. Priviți luminile din studio câteva minute înainte de emisiune, ca să nu vă orbească

când veți începe.

Când sunteți în platou, este posibil ca microfoanele și camerele de luat vederi să continue să meargă și după interviu! Chiar dacă credeți că nu mai sunteți în direct, purtați-vă ca și când sunteți văzut și auzit.

Când sunteți în direct la un interviu televizat: Stați cu spatele drept și rezemat de spătarul scaunului. Nu dați capul pe spate. Priviți la cel cu care vorbiți. Numai atunci când cineva vi se adresează prin telefon sau în cască și nu vedeți persoana respectivă - vorbiți privind la camera de luat vederi. Fața și vocea dvs. trebuie să exprime sinceritate – dar nu “mimați”. Răspundeți la întrebări. Rezumați mai întâi, apoi dezvoltați scurt pentru a sublinia punctul de vedere. În mod normal, jurnaliștii nu își propun să “vș vinș de hac”. Reflectați!- acordați-vă timp de gândire. Pauzele sunt eficiente, dacă sunt deliberate. Atitudinea dvs. este cea care creează impresie – rareori, cuvintele. Nu fiți niciodată defensiv. Folosiți-vă de interviewer. Nu-l lăsați să vă facă să apăreți ca "inamic". Relaxați-vă – dar rămâneți concentrat. Vorbiți simplu. Discutați normal cu interviewerul - nu vă "dați în spectacol"! Cereți o copie a casetei cu interviul dvs., pentru a o studia și a vedea cum să procedați mai bine data viitoare.

 **BCR ASIGURARI**



**Vrei să-ți protejezi
locuința?**

Intră în oricare dintre sediile **BCR ASIGURĂRI** din țară sau pe **www.bcrasig.ro** și vei afla imediat cum poți să-ți protejezi locuința și toate bunurile din aceasta. Ai la dispoziție o asigurare complexă ce te va transforma imediat într-o persoană extrem de relaxată.

6. CORESPONDENȚĂ ȘI TEHNICI DE SECRETARIAT

Birotica s-a născut din necesitatea integrării mijloacelor și tehnicilor muncii administrative și de birou cu tehnicile de comunicație și de prelucrare automată a datelor, urmărind creșterea performanței și calității muncii de secretariat și de birou în toate domeniile de activitate.

Pe de altă parte biroul în general, secretariatul în special a devenit unul dintre cele mai importante locuri de muncă în societatea contemporană; secretariatul a căpătat funcții și roluri multiple și complexe comparativ cu deceniile anterioare. Aceste transformări sunt valabile și în cazul societății românești.

Principalele funcții care revin secretariatului în prezent sunt următoarele: prelucrarea informațiilor, documentarea, funcția de reprezentare, funcția de filtru și legătură pentru solicitări de contacte cu conducerea, funcția de asistare directă a managementului.

După cum se poate observa în activitatea de secretariat și în aceea a secretarelor (asistent manager) predomină procesele informaționale și decizionale, informația oferind suportul pentru decizia managerială, iar comunicarea de informații și de decizii ocupând o pondere importantă într-o organizație.

În literatura de specialitate, secretariatul este definit ca un nucleu cu activități, atribuții și sarcini individuale complexe. În zilele noastre activitatea de secretariat presupune un complex de activități și tehnici de lucru specifice (activități de documentare, corespondență, protocol, arhivare de documente ș.a.).

Am considerat util să furnizăm celor interesați atât noțiuni teoretice cât și practice, deoarece în prezent nu există în România o astfel de lucrare, respectiv un *Manual de secretariat și asistență managerială adaptat* la realitățile românești.

O abordare evolutivă a meseriei de secretar nu se poate realiza decât în contextul evoluției istorice a managementului și a mijloacelor de comunicație. Încă din fazele de început, în practicarea acestei meserii, descoperim trei coordonate esențiale care i-au marcat funcționarea până astăzi:

-meseria de secretar a apărut și a funcționat întotdeauna pe lângă factorii de decizie ai vieții economico- sociale;

-tratarea informației scrise, a stat la baza acestei activități și, confidențialitatea, a constituit o cerință esențială sub aspect deontologic.

Coordonata confidențialității este sugerată chiar de termenul „secretar”(ă), provenind din latinescul „secretum” (secret, taină) și desemnând o persoană care știe și păstrează secrete.

Sub aspect practic, meseria de secretar precedea

– în timp istoric, apariția denumirii sale. Dacă ținem cont de faptul că primele forme

ale scrierii au apărut din necesitățile administrației de stat de a emite dispoziții, de a da ordine și a administra bunuri, putem lega apariția acestei meserii de casta scribilor, secretarii autorităților, considerați a constitui prima celulă a birocrăției, în Orientul antic. În special, în perioada faraonilor egipteni, scribii au fost printre primii colaboratori specializați în comunicarea scrisă.

Problema confidențialității se pune, la vremea respectivă, numai pe cale orală, fiind extrem de rare persoanele care știau să citească. Așa se explică și practica unor autorități de a tăia limba scribilor, spre a se asigura de păstrarea secretului profesional. Termenul *grammatikos*, denumind în limba greacă și profesia de “secretar”, poate fi considerat cel mai sugestiv, în ceea ce privește posibilitățile asocierii acestei meserii cu începuturile scrierii.

Treptat, prin trecerea de la un sistem economic la altul și prin evoluția mijloacelor de comunicație, se conturează alte coordonate funcționale ale acestei profesii.

În perioada feudalismului, o dată cu schimbările produse în sistemele de conducere prin apariția anumitor grade de ierarhizare și, prin apariția hârtiei ca suport informațional, munca de secretariat capătă contururile specializării. Astfel, persoana desemnată cu titlul de secretar, în Evul Mediu, se ocupa de corespondența monarhului sau a unor înalți demnitari. Aceasta presupunea menținerea în continuare, a sarcinilor inițiale de caligrafie a textelor, la care sau adăugat alte operațiuni de expediere dar și de evidență a circulației documentelor scrise. În epoca modernă, o dată cu pătrunderea mașinilor de scris mecanice în structurile administrative, imaginea secretarei se va asocia atât de profund cu acest mijloc de imprimare a textelor, încât activitatea sa se va confunda până în epoca contemporană, cu aceea de dactilograf.

Trebuie să precizăm, însă, că din punct de vedere istoric, această meserie a aparținut bărbaților, până la începutul secolului XX, când au început să fie promovate drepturile cetățenești refuzate femeii secole de-a rândul. Nici Revoluția Franceză cu ideile ei luminoase nu a avut curajul să lanseze femeia în viața administrativă, dar a declanșat goana după o egalitate de sexe.

În epoca contemporană, conform statisticilor, 95% din funcțiile de secretar sunt ocupate de femei, în special în țările Europei Occidentale, ele dovedindu-se mai dotate decât bărbații în domeniul *competenței sociale* și al *inteligenței emoționale*. Se conturează, astfel, noi cerințe, privind practicarea acestei profesii. Managementul modern, cristalizat ca știință tot la începutul secolului XX, dezvoltă noi valori, privind resursele umane și resursele informaționale, la aceasta aducându-și contribuția științe precum sociologia, psihologia, ergonomia.

Noile dimensiuni ale managementului au presupus, desigur, și reevaluarea

auxiliarului său de bază, secretariatul. În șpatele acestui curent ascensional se află și dezvoltarea continuă a tehnologiilor informaționale și comunicaționale care au revoluționat viața birourilor. Astăzi, competențele secretariatului impun în egală măsură, cunoștințe, informații și deprinderi cerute muncii tradiționale secretariale la care se adaugă altele noi: domeniul biroticiei. Abordând, cerințele actuale ale acestei profesii, la modul general, putem enumera: stăpânirea procedurilor de citire și scriere rapidă; utilizarea calculatorului în editarea de texte și pentru baze de date; utilizarea celorlalte aparate de tratare a informației și comunicație; cunoașterea principiilor de organizare a timpului și a documentelor; posedarea și exercitarea a 1-2 limbi de circulație internațională; cunoștințe generale de statistică și contabilitate; abilități de comportament în relațiile cu publicul și alți factori; Din această perspectivă, activitatea secretariatelor devine tot mai complexă și specializată. Secretara este tot mai implicată în procesul de gândire fiind nevoită de multe ori să preia părți din activitățile conducerii spre a le prelucra independent, să gestioneze fluxuri de informații și timpul managerilor, să manevreze mijloace tehnice de tratare a informației și de comunicație. Posibilitățile sale de degrevare a acțiunilor managementului sunt nelimitate. Cu privire la perspectivele acestei profesii, în lumea occidentală s-au exprimat trei curente de opinie:

a) într-o primă categorie se încadrează cei care consideră că rolul secretarei este depășit și că în viitor va dispărea. Argumentele care se aduc în acest sens, privesc evoluția rolului calculatorului pentru activitatea fiecărui manager și de aici, ideea că, în timp, calculatorul va ajunge să suplinească rolul secretarei;

b) în a doua categorie pot fi încadrați cei care consideră ca, dimpotrivă, rolul secretarei este în continuă creștere și că nici calculatorul nici altceva nu va reuși s-o suplinească;

c) un al treilea curent, susține că, în perspectivă, secretara își va depăși statutul profesional actual, fiind tot mai implicată în *activități paraprofesionale* în care competențele ei impun cunoștințe noi din alte domenii (economie, management, juridic), alături de cele tradiționale.

Privită din această perspectivă, activitatea secretariatelor nu va mai fi exercitată de oricine și oricum.

În țările occidentale se experimentează și testează pentru viitor, secretariate pe domenii, echipe de secretariat pentru prestări de servicii birotice sau pentru lucru la distanță.

6.1. Funcțiile secretariatului modern

Activitatea de secretariat se exercită în toate sistemele economico-sociale,

inclusiv în firme, indiferent domeniul acestora de activitate. Componenta structurală cu rol complementar pe lângă un post de conducere, secretariatul efectuează lucrări de natură administrativă, de rutină, pentru degrevarea titularului funcției în cauză. În echipa manager-secretară, o sarcină unică este finalizată prin contribuția celor două persoane. Astfel, managerul concepe un document, sau aplică o rezoluție pe o cerere. Secretariatul va prelua, în continuare, toate operațiunile ce țin de redactarea, stilizarea, distribuirea sau memorarea informațiilor prelucrate. Complexitatea procesului de muncă, variază în funcție de dimensiunea și complexitatea structurii organizatorice, de stilul de management, de dotarea tehnică și nivelul de pregătire al secretariatului.

Literatura de specialitate, privind managementul competitiv, consideră că utilizarea eficace a secretariatului, constituie o modalitate esențială de amplificare a eficacității muncii manageriale.

Un secretariat bine organizat și competent potențează munca managerului prin mai multe elemente:

- degrevează managerul de o serie de acțiuni de rutină, pur administrative, contribuind, astfel, la utilizarea rațională a timpului de lucru de care el dispune;
- creează condițiile preliminare pentru realizarea de către manager a unor contacte operative și eficiente cu persoane din interiorul și exteriorul organizației;
- asigură vehicularea corespunzătoare a informațiilor la nivelul conducerii firmei, cu deosebire în perimetrul eșalonului superior al acesteia;
- contribuie decisiv la organizarea rațională a activității managerilor de nivel superior din cadrul organizației.

Aceste elemente stau la baza principalelor funcții ce revin secretariatului:

- Funcția de tratare a informațiilor;
- Funcția de documentare;
- Funcția de „filtru” și legătură în contactele conducerii;
- Funcția de asistare directă a managerului;
- Funcția de reprezentare.

Noțiunea de corespondență include forma scrisă pe care o iau relațiile dintre două sau mai multe persoane (de obicei sub forma unor scrisori). După cum scrisorile se adresează unor persoane juridice, sau fizice, acestea alcătuiesc subiectul corespondenței oficiale sau private.

Corespondența oficială cuprinde totalitatea scrisorilor și actelor, care circulă între persoane juridice sau între o persoană fizică și o persoană juridică, în scopul stabilirii unor relații între ele.

Între o scrisoare și act există următoarele deosebiri:

- scrisoarea este o comunicare adresată în scris unei persoane; actul este o dovadă scrisă prin care se constată un fapt, se reglementează o obligație etc.
 - actul are titlu, scrisori purtătoare de titlu se întâlnesc mai rar;
 - actul are specificat în cuprinsul său titularul în folosul căruia se face constatarea;
 - majoritatea actelor sunt tipizate; în cazul scrisorilor, tipizarea este rar întâlnită;
 - scrisorile sunt înregistrate în Registrul de intrare-ieșire; actele au numere proprii de ordine, pe baza cărora se ține evidența emiterii și circulației lor (în Registrul de intrare-ieșire sunt înregistrate scrisorile însoțitoare ale actelor);
 - scrisorile pot fi redactate și semnate de orice funcționar cu delegație de corespondent; actele nu pot fi întocmite și semnate decât de funcționari investiți printr-o dispoziție expresă a unui act normativ cu aceste drepturi;
 - actul circulă de la autor la beneficiar însoțit de o scrisoare; când nu se folosește scrisoarea însoțitoare, actul nu poate fi înmănat beneficiarului decât prin luare de semnătură;
- Sfera corespondenței oficiale este largă, ea cuprinzând probleme cu conținut economic, juridic, administrativ, diplomatic etc. Distanțele dintre partenerii de afaceri, problemele care apar, ulterior încheierii tranzacțiilor, fac necesară comunicarea prin intermediul corespondenței oficiale. De remarcat că predominant este conținutul economic al scrisorilor oficiale ca urmare a unei economii diversificate și în continuă dezvoltare.

Importanța activității de corespondență constă în faptul că:

- este un element de bază pentru stabilirea relațiilor între persoanele fizice și persoane juridice care sunt obligate să-și rezolve anumite probleme în comun;
- oferă posibilitatea consemnării scriptice a unei activități;
- constituie un element de înregistrări contabile;
- servește ca probă în justiție;
- permite, prin asamblarea scrisorilor ce privesc o anumită problemă, constituirea unui ciclu de corespondență ce oglindește apariția, modificarea sau stingerea unor relații între persoane juridice sau între persoane fizice și persoane juridice.
- devine o bogată sursă de documentare prin constituirea unui fond arhivistic redând stadiile evoluției raporturilor economice, precum și ale evoluției vocabularului din domenii diferite de activitate.

6.2. Clasificarea corespondenței

Corespondența oficială se poate clasifica după mai multe criterii:

a) după criteriul de circumscriere:

-*corespondența internă* (între compartimente sau responsabili ai aceleiași organizații);

-*corespondența externă* (către sau de la o instituție spre mediul exterior – altă instituție sau persoană);

b) după domeniul de activitate:

-*corespondența juridică* (contestația, întâmpinarea, notificarea, plângerea, cererea de chemare în judecată etc.);

-*corespondența administrativă* (referatul, raportul, darea de seamă, procesul verbal, decizia, ordinul, dispoziția);

-*corespondența protocolară* (invitații, scrisori de felicitare, felicitări, corespondența tehnică a departamentelor de protocol etc.);

-*corespondența comercială* (cererea de ofertă, oferta, comanda, reclamația economică, avizul de însoțire a mărfii, scrisoarea de garanție etc.);

-*corespondența diplomatică* (nota diplomatică, scrisorile de acreditare, protestul diplomatic, minuta diplomatică, nota verbală etc.)

c) după scopul ei:

-*corespondența de solicitare* (cererea economică, juridică, etc.);

-*corespondența de informare* (oferta, reclama, raportul, darea de seamă, etc.);

-*corespondența de constatare* (procesul verbal, etc.)

-*corespondența de decizie, îndrumare, control* (ordinul, decizia);

-*corespondența de reclamație* (reclamația economică, juridică);

-*corespondența însoțitoare de acte;*

d) după criteriul accesibilității:

-*corespondență secretă* (transmisă prin mijloace de securitate organizate; folosită în sistemul instituționalizat;

-*corespondența deschisă* (transmisă pe cale obișnuită și poate lua toate formele materiale ale corespondenței – scrisoarea, faxul, e-mail, telefax, etc.)

e) după inițiativa trimiterii scrisorii:

-*scrisoarea inițială;*

-*de răspuns ;*

-*de revenire;*

f) după criteriul suportului:

-*corespondența clasică* – scrisoarea;

-*corespondența telegrafică* – telegrama, telexul;

-*corespondența electronică* – e-mail-ul;

g)după modul de întocmire:

-documente tipizate ;

-documente netipizate;

h)după natura și destinația exemplarelor:

-*originalul* (primul exemplar care se trimite destinatarului) cu semnătură și ștampilă, nr. de înregistrare;

-*copia simplă* (de arhivă sau de dosar) se scrie odată cu originalul la indigo, nu are ștampilă nici semnătură originală. Are număr de înregistrare.;

-*duplicatul originalului pierdut* se eliberează numai după publicarea pierderii originalului în Monitorul Oficial. Duplicatul este eliberat tot de unitatea care a eliberat și originalul. Pe actul nou eliberat se menționează “duplicat”; are puterea originalului;

- *copia după original* – se copiază exact textul de pe original; se scrie “copie”, “locul sigiliului” (LS) și “s-a semnat” (SS); ea poate fi:

- *copia certificată* – are configurarea că este valabilă; se folosește pentru păstrarea originalului, se semnează și se eliberează de secretariatul unității care păstrează originalul. După colaționare se scrie “conform cu originalul”, “pentru conformitate”. Obligatoriu, copia poartă semnătura și ștampila;

- *copia legalizată* – este eliberată de notariat. Ea conține reproducerea exactă a conținutului actului, dactilografiată în șir indian sau xerox,, precum și încheierea de legalizare, sub semnătura notarului și ștampila biroului notarial. Documentele legalizate se înscriu într-un registru special la notariat;

-*fotocopia* – are valoare numai în cazul legalizării de notariat;

- *extrasul* – constituie copia unei părți, a unui pasaj dintr-un act de dimensiuni mai mari. Valabilitatea lui este condiționată de certificare.

6.3. Cerințe actuale față de corespondență oficială

Dacă admitem că protocolul și eticheta fac parte din mijloacele de stabilire a relațiilor între oameni, conform rolului fiecăruia, corespondența se supune la rândul ei unor reguli la fel de stricte: tot ceea ce este scris rămâne.

Se impune din această cauză, din partea celor care întocmesc corespondența o preocupare permanentă pentru însușirea și respectarea unor principii ce stau la baza corespondenței, dintre acestea amintim:

1)*Promptitudinea răspunsurilor* implică operativitate în rezolvarea problemelor ce fac obiectul corespondenței. Orice scrisoare trebuie să primească un răspuns. Dacă răspunsul la o solicitare vine prompt (chiar dacă este negativ) și nu cu întârziere, impresia care ne-o facem despre persoana sau instituția respectivă este că știe să se organizeze activitatea, că este eficientă și că ne respectă.

2) Elaborarea corespondenței la costuri avantajoase. Costurile unei scrisori sunt adesea subestimate. Costul real al unei scrisori include nu numai papetăria și timbrele, ci și costul manevrării scrisorii prin sistemul poștal sau alte mijloace de transmitere, ocupând timp, necesitând echipament și spațiu și cel mai important dintre toate este salariul celor care scriu scrisori, al dactilografei sau operatorului ce procesează cuvintele pe calculator. Înainte de toate trebuie să stabilim dacă alegem scrisoarea ca mijloc de comunicare sau alte mijloace mai puțin costisitoare. Dacă alegem scrisoarea, pentru reducerea costurilor, trebuie să ținem seama de următoarele aspecte.

- propoziții scurte și clare;
- folosirea modelelor de scrisori, modulelor de texte (șabloanelor), astfel de accesări fiind mult ușurate de calculator;
- redactarea corectă și completă a scrisorilor pentru a evita astfel neînțelegerile și implicit revenirile.

3) Stabilirea unui scop precis. Este important să stabilim obiectivul scrisorii, ceea ce dorim, deoarece în funcție de această vom aborda diferit destinatarul; obiectivul unei scrisori poate fi:

- să informăm sau să aflăm ceva;
- să motivăm sau să influențăm;
- să ne scuzăm;
- să solicităm sau să oferim ceva;
- să acceptăm sau să refuzăm;
- să felicităm;

4) Nivelul ierarhic. Presupune diferențierea și limitarea corespondenței pe paliere ierarhice.

5) Eficiență și credibilitate. Eficiența corespondenței se referă la:

- promptitudine (transmiterea la timp a informațiilor);
- precizia și caracterul complet al informațiilor;
- informarea permanentă a partenerilor cu privire la noile produse și serviciilor ce pot fi furnizate de firma respectivă;

Credibilitatea informațiilor transmise – reprezintă o condiție esențială în încheierea unui parteneriat de afaceri. În anumite tipuri de scrisori, în special în reclame și în răspunsurile la reclamații sunt unele elemente ce au drept efect o doză de neîncredere din partea destinatarului, de exemplu:

- reclama stridentă – promisiunile exagerate;
- informațiile nefondate și neverificabile;
- pretextele – formulările pretențioase în care vina este dată pe alții sau pe forța

majoră.

6) *Corectitudinea și aspectul plăcut:*

-mecanica textului (punctuația și gramatica) trebuie să fie corectă, o greșeală de ortografie „vorbește” despre nivelul de profesionalism al celui care scrie.

-alegerea stilului corespunzător;

-asigurarea formatului adecvat (se referă la cum arată pagina scrisă și dacă respectă anumite reguli). În general, scrisorile bine prezentate vizual câștigă deja de la prima impresie. Adesea acesta este momentul în care destinatarul decide să citească scrisoarea și cu ce sentimente să o facă.

7) *Efectul psihologic.* Textul trebuie să respecte regulile de bază ale psihologiei și va fi astfel formulat încât destinatarul să reacționeze în sensul dorit de expeditori (cazul ideal – motivare și nu manipulare).

8) *Atitudinea și exprimarea pozitivă.* Atitudinea pozitivă presupune o gândire pozitivă sentimente pozitive și tendința de a acționa în mod pozitiv. Există mai multe modalități de a asigura atitudinea pozitivă prin scriere. În mare parte aceste modalități își găsesc expresia prin intermediul limbajului non-verbal al mesajului scris. De exemplu, promptitudinea trimiterii răspunsului (element al atitudinii pozitive) comunică politețe și considerație prin intermediul limbajului timpului. Atitudinea pozitivă în scriere ține, deci de politețe, considerație, concizie, mod de organizare a mesajului. Exprimarea pozitivă – un ton pozitiv poate genera încredere destinatarului că expeditorul este capabil să rezolve problemele. Chiar și un mesaj negativ poate fi exprimat într-un mod pozitiv. De exemplu, mesajul negativ “Nu putem să vă satisfacem cererea, deoarece fondurile pe acest an au fost folosite” poate fi înlocuit cu mesajul pozitiv “Cererea dvs. va fi rezolvată imediat ce vom primi fondurile pe anul viitor” sau “Ne pare rău că nu putem să vă plătim cecul la data de.../cecul dv. va fi achitat la data de...)

Este foarte important să spunem ceea ce putem face, nu ceea ce nu putem face, ceea ce avem, nu ceea ce nu avem.

De asemenea, dacă destinatarul se face vinovat de ceva este total neproductiv să-l admonestăm sau să-l facem să se simtă vinovat. Este mai productiv să ne păstrăm atitudinea pozitivă și să ne concentrăm atenția asupra rezolvării problemei.

6..4. Stilul corespondenței oficiale

Stilul corespondenței oficiale are caracteristicile stilului oficial-administrativ. Stilul oficial-administrativ se întâlnește în textele și activitățile administrative, juridice, diplomatice și economice. Este mai conservator decât celelalte stiluri; este realizat îndeosebi în forma scrisă monologată, dar poate lua și forma dialogului (în

corespondența oficială, în negocieri, în raporturile cetățenilor cu autorităților sau în acțiunile judiciare. Se desfășoară într-un cadru instituțional, local și temporal, precis. Formele sale textuale pot fi: **normative** (legi, decrete, hotărâri, ordonanțe, instrucțiuni, circulare etc), **de documentare** (procesul-verbal, memoriul, protocolul, rezoluția, contractul etc.) **de informare** (anunțul, declarația, înștiințarea, notificarea, formularul de înscriere, telegrama) **de serviciu** (tabel nominal, inventarul, factura, diploma) **de corespondență** (scrisoarea, oferta etc).

În raport cu alte stiluri este închis la influențe, servind ca sursă de împrumuturi îndeosebi stilului publicistic. Fiind mai puțin diversificat decât alte stiluri, are și el câteva variante interne:

- limbajul *juridic legislativ* (conservator, nediferențiat), limbajul *juridic oratoric* (caracter oral, deschis apariției stilurilor individuale) și limbajul *administrativ* (diversificare terminologică pe domenii, ierarhizare în ceea ce privește puritatea în funcție de situație sau de destinatar, putând, de aceea permite unele elemente stilistice individuale). Funcțiile dominante sunt cele denominativ-referențiale și persuasive (destinatarul fiind avut permanent în vedere în formularea comunicărilor specifice).

Stilul corespondenței oficiale prezintă anumite particularități lexicale, gramaticale, sintactice și stilistice.

Particularități lexicale

Stilul scrisorilor oficiale reprezintă forma specifică de exprimare a ideilor, modul în care lexicul este folosit în comunicarea gândurilor.

Una din condițiile, prin care o scrisoare sau document oficial poate fi bine întocmit și înțeles, este alegerea vocabularului celui mai potrivit cu noțiunile, ideile, faptele sau problemele tratate.

Folosirea terminologiei de specialitate din domeniul respectiv dă textelor concizie. Un termen de specialitate poate exprima cel mai exact, concis noțiunea sau situația tratată și poate exprima ideea unei propoziții întregi. De exemplu: pentru a numi modalitatea de plata până la bordul unui vas se folosește expresia – “franco-bordul vasului”. Alegerea cuvintelor cu grad corect de specificitate și precizie face scrierea mai convingătoare și mai clară. Folosirea cuvintelor exagerat de abstracte se datorează în mare parte unor factori ca: nesiguranță, comoditate, lipsă de informație precum și diferiților factori de teamă (de a omite ceva, de a divulga ceva, de a pierde din importanță etc.). Cei ce utilizează cuvinte pretențioase și savante cred, în mod greșit, că aceasta înseamnă a scrie bine. Aceștia asociază competența cu parada cuvintelor.

Particularități gramaticale

În redactarea corespondenței oficiale se respectă formele gramaticale prevăzute de gramatica limbii române, dar specificul stilului corespondenței constă și în folosirea anumitor particularități, și anume:

-se folosește pluralul în loc de singular la pers. I, neconcordanța între numărul real și cel gramatical (se numește pluralul autorității): “Vă rugăm să...”, “Confirmăm primirea ofertei dv. ...”; semnatarul reprezentând o autoritate. La persoana a II a se utilizează formele de politețe ale pronumelui personal “dumneavoastră”, care se acordă cu predicatul la plural : “Dvs. veți primi”, iar în cazul predicatului nominal, cu verbul copulativ la plural, dar cu numele predicativ la singular: “Dvs. sunteți reprezentantul firmei”.

- se folosește neconcordanța între timpul real și cel gramatical, în unele situații, prin utilizarea prezentului în loc de viitor, cu scopul de a da impresia de siguranță și nu de eventualitate. De ex.: “marfa se livrează la data” în loc de “... se va livra” sau pentru numirea în funcție “se numește în funcția de ...” în loc de “se va numi în funcția de ...”.

- se folosește reflexivul pasiv în locul diatezei pasive: “expoziția s-a deschis...” nu “expoziția a fost deschisă”; reflexivul impersonal înlocuiește diateza activă: “se certifică vechimea în funcție...”, “se aplică regulamentul...”. Aceste exprimări precizează că fapta sau actul respectiv sunt

produse de o autoritate, nefiind vorba de o implicare personală.

-gerunziul folosit la început de frază; acesta la prezent sau la trecut, se raportează întotdeauna la subiectul propoziției principale. Astfel, formularea: ” Mulțumindu-vă pentru scrisoare, primiți, Domnule asigurarea sentimentelor mele cele mai bune” – este greșită. Participiul prezent îl implică pe autorul scrisorii, în timp ce imperativul se adresează destinatarului. Această lipsă de coerență va fi evitată alegând formula: “Mulțumindu-vă pentru scrisoarea dv., vă rog să primiți

-se evită folosirea imperativului și a expresiilor imperative. În scrisorile de îndrumare și control se folosește infinitivul cu valoare de imperativ: “a se urmări îndeplinirea formalităților” și viitorul cu valoare de imperativ “Serviciul Personal va aduce la îndeplinire...”, “Vor fi sancționați...”

-abundența construcțiilor cu genitivul și dativul (aplicarea prevederilor, în condițiile legii, conform deciziei, în scopul obținerii).

-frecvența mare a substantivelor, mai ales a celor provenite din infinitive lungi (rezolvare, soluționare, reglementare, etc.), a pronomelor nepersonale (oricine, toți, fiecare etc.) a prepozițiilor și conjuncțiilor, neutralizarea opoziției de gen la unele substantive “personale” (inculpat, învinuit, donator, contribuabil, etc.) și predominarea singularului (învinuitul, proprietarul, reprezentantul are dreptul...).

Particularități de ordin sintactic

În scrisorile și actele oficiale se respectă regulile stabilite de sintaxa limbii române, dar și în acest domeniu există anumite particularități:

-folosirea ordinii directe în propoziție și frază (subiect și determinanții săi, predicatul și determinanții săi); ordinea inversă este preferată de stilul literar, istoric.

-construirea de propoziții și fraze scurte. Frazele lungi, topica inversată dau naștere la confuzii, producând greutăți în înțelegere;

-înlocuirea subordonatelor cu părți de propoziție corespunzătoare, când acest mod de construcție scurtează textul, măbind precizia exprimării. În loc de “Marfa comandată de dvs., pe care am livrat-o la data de ...” vom spune “Marfa din comanda dv. nr., livrată la data de ...”

-introducerea unor formațiuni lexico-sintactice stereotipe care exprimă cauza (“din cauză...”) sau consecința (“de unde rezultă că...”), a unor expresii precum “Drept pentru care am încheiat procesul-verbal”, “în mod nemijlocit...”, “în mod obligatoriu.” (în loc de “nemijlocit”, “obligatoriu”)

Particularități stilistice

Principalele caracteristici ale stilului corespondenței oficiale sunt: corectitudinea, claritatea, concizia, precizia, sobrietatea și oficialitatea, politețea și demnitatea, naturalețea și simplitatea.

Corectitudinea – impune respectarea întocmai a normelor, formelor și regulilor gramaticale, ortografice, de punctuație, de fonetică. În corespondență, corectitudinea stilului este urmărită și pentru exigențe speciale. Scrierea corectă a unei scrisori exprimă în mare măsură respectul pe care îl datorează și îl manifestă expeditorul. Corectitudinea în corespondența contribuie la evitarea confuziilor și interpretărilor greșite pe care ar putea să le provoace greșelile gramaticale. Este suficientă plasarea incorectă a unei virgule, pentru a schimba întregul sens al frazei. Folosirea permanentă a Îndreptarului Ortografic, Ortoepic și de Punctuație, a altor manuale nu este o dovadă de incultură, ci, dimpotrivă, de cunoaștere și dorință de perfecționare. Când ne referim la corectitudine avem în vedere nu numai aspectele gramaticale, ci și aspectele legate de conținutul propriu-zis al mesajului (cifre, date, cotații, etc.); scrisoarea poate fi folosită adesea ca document în relațiile dintre parteneri.

Claritatea – este o particularitate comună oricărui stil, dar în corespondența, în scrierea documentelor este urmărită cu multă grijă, întrucât, este vorba de fapte, fenomene, situații, drepturi, obligații, răspunderi, care dacă nu sunt prezentate clar, produc prejudicii părților. Claritatea se asigură și prin evitarea tuturor cuvintelor, expresiilor și a formelor gramaticale care nu au circulație generală sau care exprimă aproximații, nesiguranța, înțelesuri alternative.

Concizia – este o condiție specifică stilului corespondenței, întrucât scrierea, multiplicarea, lectura, etc, necesita cheltuieli de timp și materiale. Această trăsătură stilistică se poate realiza prin fixarea ideilor în propoziții scurte, grupate logic în paragrafe și prin folosirea obligatorie a terminologiei de specialitate. Se pot elimina anumite cuvinte care nu aduc un plus de înțeles (ex. vom spune “dispozitivul este productiv” în loc de “dispozitivul este bun în ceea ce privește productivitatea”, “Acest calculator este foarte performant” în loc de “acest calculator este de foarte buna calitate și de aceea prezintă performanțe foarte bune”). În același timp, o scrisoare trebuie să fie completă. Nimic din ceea ce poate duce la elucidarea problemelor tratate în scrisori nu trebuie omis. Orice omisiune duce la scrisori suplimentare.

Precizia – se asigură prin utilizarea terminologiei de specialitate, prin folosirea obligatorie a unităților de măsură oficiale, prin exprimarea în litere, alături de exprimarea cifrică ori de câte ori este vorba de sume, cantități, etc.

Sobrietatea și oficialitatea – este impusă de faptul că actele oficiale trebuie

să aibă un caracter obiectiv, impersonal. Sobrietatea este înrudită cu concizia, dar în plus, ea se apropie de aspectul oficial, pe care trebuie să-l ofere certificările și toate relațiile care se fac în corespondență. Comunicarea în actele oficiale trebuie să fie lipsită de încărcătura afectivă.

Politețea și demnitatea – stilul corespondenței trebuie să fie prin definiție un stil al politeții și demnității. Politețea este ceva elementar, ceva ce stă în firea oricărui om civilizată. Nu costă și poate aduce profit și alte beneficii. A spune “mulțumesc”, “va rog”, “apreciez”, “sunt recunoscător”, etc. sunt formulări care trebuie să fie prezente în orice scriere. În corespondență nu se admite, sub nici o formă, polemica și limbajul de indignare, chiar și atunci când emitentul scrisorii a suferit din partea corespondentului anumite neplăceri. Folosirea pluralului autorității, al pronumelor de politețe asigură aceste cerințe.

Naturalețea și simplitatea. În baza acestor condiții, stilul corespondenței, este și trebuie să fie direct și firesc, neforțat; se impune folosirea cuvintelor simple, nepretențioase. Trebuie să scriem pentru a exprima și nu pentru a imprima (prin cuvintele folosite).

Stilul, în scrierea mesajelor este subordonat unui scop precis, controlează un anumit impact și ton și este definit de acea alegere a cuvintelor, propozițiilor și formatului paragrafelor care prin calitatea de a fi potrivită situației, contextului și destinatarului, produce reacția și rezultatul dorit. Tonul unui mesaj este definit de percepția destinatarului, de ceea ce citește el “printre rânduri” și în spatele cuvintelor. Tonul se definește astfel prin capacitatea pe care o are stilul unei scrisori de a produce anumite reacții cititorului (destinatarului). Dificultatea controlării tonului unei scrisori constă în faptul că acesta este dependent și de percepția cititorului, percepție care este strict individuală.

Abrevieri folosite în corespondența oficială

Folosirea abrevierilor prezintă un triplu avantaj: *economie de timp* în ce privește redactarea, citirea, dactilografierea documentelor; *economie de spațiu în pagină* și *economie de materiale* (hârtie, panglică – în cazul folosirii, mașini de scris, cartuș, cerneală în cazul folosirii imprimantei).

Deosebit de importantă este însă folosirea corectă a abrevierilor, atât din punct de vedere al scrierii lor, cât și al poziționării în frază. Se recomandă, utilizarea rațională a abrevierilor în sensul de a nu face abuz de abrevieri în text, ceea ce ar conduce atât la îngreunarea citirii și înțelegerii cuvintelor și expresiilor pe care le reprezintă, cât și la considerarea scrisorii ca o lipsă de politețe față de destinatar.

În corespondența oficială se admit, în general, numai:

-abrevieri prevăzute de Îndreptarul Ortografic al Academiei Române, pentru cuvinte și expresii din vocabularul obișnuit.

-abrevieri consacrate de științele teoretice și aplicate în fiecare domeniu de activitate specializată (bancară, financiară, contabilă, matematică, fizică, etc.)

-abrevieri consacrate în uzanța lucrărilor de secretariat și corespondență în țara noastră, pentru scrisori întocmite în limba română.

-abrevieri consacrate în corespondența internațională, când scrisorile sunt adresate partenerilor externi.

Nu se vor folosi abrevieri în titulaturi (se scrie “Domnule Director” și nu “DL. Director”; “Ordinul nr.” și nu “Ord. nr.”)

6.5. Elaborarea mesajului scris

Succesul unor scrisori nu este întâmplător; el este rezultatul unei munci și experiențe îndelungate. Cei ce scriu trebuie:

- să țină seama de termenii de specialitate adecvați;
- să construiască corect frazele din punct de vedere gramatical;
- să aibă un stil agreabil;
- să cunoască și să respecte anumite norme și standarde de scriere.

Decisive pentru succesul unei scrisori sunt nu numai canalele de transmitere și stilul, ci și forma, structura și mai ales conținutul. Un conținut neadecvat, erorile de adresare, greșelile gramaticale, tonul, impactul și stilul greșit sunt doar câteva dintre elementele care pot crea o imagine nefavorabilă atât celui care scrie scrisoarea cât și firmei pe care o reprezintă. Se cunoaște faptul că orice scrisoare echivalează cu o „carte de vizită” a celui ce o expediază. O scrisoare bine redactată poate aduce mari servicii: să ne reprezinte într-un loc unde nu putem participa, să ne apere interesele, atunci când din motive obiective nu o putem face personal.

În fapt, abstracție făcând de costul ridicat al mijloacelor moderne de comunicare, majoritatea mesajelor transmise prin telegraf sau telefon, trebuie confirmate în scris; în plus, chiar redactarea sau decodificarea unei telegrame sau a unui telex presupune din partea expeditorului și a destinatarului cunoștințe care sunt incluse în tehnicile de redactare a corespondenței în forma sa clasică. Pentru scrisorile mai importante și mai complicate, care necesită o atenție deosebită, este necesară o pregătire temeinică a acestora.

Etapale întocmirii unei scrisori sunt:

- 1) Stabilirea scopului (ce dorim cu această scrisoare);
- 2) Documentarea consta în culegerea informațiilor necesare pentru tratarea

subiectului; informațiile se pot obține prin:

-studiul corespondenței deja existente;

-folosirea documentației interne și externe;

-consultarea actelor normative care reglementează probleme de tipul celor care fac obiectul mesajului respectiv;

-folosirea jurnalului sau a agendei.

Aceste informații nu sunt introduse ca atare în text, ci sunt supuse unui proces de selecție, modificare prin operațiile de analiza, sinteza, etc.

3) Sistematizarea materialului deja cules sub forma unei schițe care poate fi simplă sau dezvoltată;

4) Scrierea ciornei. Uneori pot fi scrise mai multe ciorne până la obținerea formei finale.

În această etapă se acordă atenție deosebită introducerii (care constituie cartea de vizită a textului), cuprinsului (care trebuie să se deruleze logic) și încheierii (care sintetizează mesajul textului, reprezentând “ultima impresie” cu care rămâne destinatarul).

5) Revizuirea și corectarea – nu reprezintă o etapă formală. Textul este citit de mai multe ori din perspectiva ansamblului și pe fragmente mai mari sau mai mici, verificând organizarea textului (structura, ierarhizarea și ordonarea ideilor), controlând și corectând greșelile gramaticale, de punctuație și stângăciile lingvistice.

6) Dactilografierea – scrierea cu ajutorul calculatorului sau a mașini de scris, apoi formatarea, editarea și imprimarea (scoaterea la imprimantă).

Folosirea pe scară tot mai largă a calculatorului determină uneori pericolul ca forma să predomine asupra conținutului. Noile posibilități de concepție aduc cu ele și tentația de a prezenta opere de artă în loc de simple scrisori.

Persoanele care pot încheia o asigurare complexă a locuinței sunt reprezentate de orice persoană fizică sau juridică care deține clădiri cu destinația locativă (minimum 70% din suprafața utilă totală a imobilului) sau bunuri și care are un interes patrimonial asupra bunurilor asigurate.

Programul complet de protecție prin asigurare cuprinde:

- Secțiunea I - BUNURILE: clădiri cu destinația de locuință, construcții anexe (garaj, piscină, magazie etc.), bunuri casnice (mobiliier, aparatură electronică, electrocasnică, îmbrăcăminte etc.);
- Secțiunea II - INTEGRITATEA CORPORALĂ (deces și invaliditate permanentă) a Asiguratului/ soțului/ soției, copiilor, părinților și altor persoane fizice care în mod statornic locuiesc și gospodăresc împreună cu Asiguratul;
- Secțiunea III - RĂSPUNDEREA CIVILĂ A ASIGURATULUI/ soțului/ soției, copiilor, părinților și altor persoane fizice care în mod statornic locuiesc și gospodăresc împreună cu Asiguratul.

Acest tip de asigurare poate acoperi următoarele riscuri:

- Secțiunea I:
 - incendiu, trăsnet, explozie, căderea accidentală a unor corpuri, lovirea de către vehicule, etc.;
 - cutremur;
 - inundație/viitură/aluviuni, furtună, uragan, tornade, grindină, ploaie torențială, prăbușiri și/sau alunecări de teren;
 - vandalism (în limita a 1.000 euro, cu posibilitatea extinderii acestei limite);
 - greve/revolte/tulburări civile/terorism (în limita a 20.000 euro);
 - înghețarea apei în conducte/rezervoare ca urmare a unei avarii accidentale la centrala/instalația de încălzire;
 - inundare de la apartamentele vecine sau ca urmare a spargerii accidentale a conductelor de apă/ canalizare;
 - furt săvârșit prin efracție/acte de tâlhărie.
- Secțiunea II:
 - Accidente, ca de exemplu: insolajii, degerări, asfixiere, arsuri, înec, lovire, înțepare, tăiere, explozii, prăbușiri/alunecări de teren, acțiunea fulgerului/curentului electric, atacul din partea altei persoane/ unui animal.
- Secțiunea III:
 - Prejudicii de care Asiguratul și celelalte persoane cuprinse în asigurare răspund în baza legii față de terțele persoane păgubite, datorate unor fapte/acte săvârșite de către aceștia din culpă proprie, de lucruri și animale aflate în paza juridică a acestora, precum și de ruina edificiului (Asiguratul având calitatea de proprietar), în perioada și la locația asigurate.

Intră pe www.bcrasig.ro și convinge-te de avantajele pe care ți le oferim.

7. MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

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

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

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

Orice organizație se poate confrunta cu o situație de criză, în măsură să pună în pericol funcționarea ei normală și reputația de care se bucură într-o anumită comunitate. Unele crize sunt previzibile și pot fi prevenite, altele nu pot fi bănuite și nu pot fi anticipate în mod corect. Experiența a arătat că, în ciuda tuturor precauțiilor (*de ordin tehnic, economic, financiar, educativ etc.*) luate pentru stoparea sau controlarea unei crize, ea poate scăpa de sub control și poate lua amploare. În aceste condiții, criza poate aduce prejudicii grave organizației dacă nu este gestionată corect din toate punctele de vedere, inclusiv din punct de vedere al comunicării. Altfel spus, o bună comunicare în timpul crizei poate să atenueze și chiar să împiedice reacțiile negative ale publicului.

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

strategii pregătite și chiar experimentate cu mult timp înainte de declanșarea crizei.

7.1. DEFINIȚII ȘI TIPOLOGII ALE CRIZEI

7.1.1. Definiții

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

Cercetările consacrate crizei se pot grupa în trei categorii:

- **perspectiva psihologică** (*interesată de studierea cazurilor clinice*),
- **perspectiva economico-politică** (*preocupată de identificarea caracteristicilor structurale ale crizelor și de definirea unor tehnici de gestiune a acestora*) și
- **perspectiva sociologică** (*dominată de cercetările consacrate reacțiilor colective în situații de dezastru*).

În Dicționarul de sociologie criza este definită ca: „**o perioadă în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanșându-se puternice presiuni spre schimbare.**

Un alt dicționar prezintă criza ca fiind **acel moment în care mecanismele de control și identitatea unui grup [...] sunt supuse unei încercări, în general neprevăzute, considerată tranzitorie, periculoasă și cu rezolvare nesigură.**

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

În **lucrările consacrate managementului crizei** se consideră că aceasta apare atunci când: *„întregul sistem este afectat, în așa fel încât existența sa fizică și valorile de bază ale membrilor sistemului sunt amenințate într-o asemenea măsură, încât indivizii sunt obligați fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori”* **Din această perspectivă managerială**, criza este rezultatul amenințărilor din mediu corelate cu slăbiciunile organizației; ea apare atunci când amenințările din mediu interacționează cu slăbiciunile din interiorul organizației.

În **cercetările, dezbaterile și practicile recente din domeniul relațiilor publice – situațiile de criză sau de pre-criză** – sunt definite ca: *fenomene de întrerupere a funcționării normale a unei organizații și ca momente de blocare*

sau de proastă organizare a schimbului de informații dintre organizație și publicul ei intern sau extern.

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

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

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

7.1.2. Tipologia crizelor

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

Crizele sunt clasificate după:

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

Din punct de vedere fizic, crizele pot fi **violente** sau **non-violente**. Ambele familii de crize pot fi împărțite în trei subgrupe:

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

Exemplu: cutremurele, incendiile declanșate de fulgere, furtunile etc. sunt crize violente, produse de natură, pe când epidemiile, invaziile de insecte, seceta etc. sunt

crize non-violente, ce au ca factor declanșator tot natura.

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

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

O altă tipologie a crizelor le împarte în: **interne și externe.**

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

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

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

Clasificarea este bazată pe o grilă cu două axe:

- **intern - extern;**

- **intenționat – neintenționat.**

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

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

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

c) **transgresiunile**, care sunt acțiuni intenționate, comise de organizații, care în mod conștient încalcă reguli de comportament anterior asumate (ascunderea unor

informații de interes public, distribuirea de produse periculoase, eludarea legilor); spre exemplu, scandalurile SAFI și FNI sau cel al diplomelor false;

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

7.1.3. Etapele evoluției unei crize

Crizele care afectează organizațiile implică mai multe etape:

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

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

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

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

Se propune următorul sistem de periodizare:

Prima etapă cuprinde:

- **detectarea semnalelor crizei:** majoritatea crizelor își semnalează în diverse

feluri apropierea: de aceea, specialiștii în managementul crizelor trebuie să dezvolte un sistem de detectare și identificarea a acestor semnale, apoi să colecteze informații în legătură cu semnalele respective și să analizeze aceste informații;

- **prevenirea crizei:** după autorul amintit, măsurile de prevenire a unei crize se împart în trei categorii:

- **managementul problemelor:** acest tip de acțiune are ca scop controlarea unei probleme și evitarea transformării ei într-o criză;

- **evitarea riscurilor:** aceste acțiuni se referă la măsurile care trebuie luate pentru a se elimina sau reduce nivelurile de risc;

- **construirea relațiilor:** aceste activități vizează implicarea mai multor unități ale organizației, în special a departamentului de relații publice, în crearea de relații pozitive cu publicul implicat. Cheia succesului în această operație este comunicarea deschisă, sinceră, prin schimburile de informații și opinii, prin efortul comun de a căuta soluții pentru rezolvarea crizei.

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

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

Această etapă implică trei faze:

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

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

- **reluarea activităților:** această perioadă implică acțiunile prin care organizația arată că a depășit criza și își reîncepe viața în ritmul normal de activitate;

Etapa de post-criză: acțiunile din această etapă permit verificarea faptului că, în mod real, criza a luat sfârșit, verificarea modului în care publicul implicat a perceput criza și comportamentul organizației în timpul crizei, pregătirea organizației pentru a face față cu succes unei alte crize; în aceste momente se evaluează

managementul crizei, se trag concluziile, se continuă comunicarea cu publicul implicat și se efectuează monitorizarea acțiunilor de post-criză.

7.2. MANAGEMENTUL SITUAȚIILOR DE CRIZĂ

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

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

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

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

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

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

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

Controlarea unor asemenea evenimente se bazează pe elaborarea unui Plan de Management al Crizei (PMC).

Acesta cuprinde o listă completă de proceduri care trebuie aplicate în toate sectoarele asupra cărora ar putea acționa efectele diferitelor crize. Un asemenea plan reprezintă un instrument de lucru esențial deoarece:

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

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

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

7.2.1. Comunicarea de criză

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

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

Evaluarea riscurilor

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

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

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

Astfel s-a elaborat o diagramă a crizelor bazată pe două axe: **valoarea impactului crizei** și **factorul de probabilitate a crizei**.

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

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

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

În ce măsură va modifica criza activitățile normale ale organizației?

În ce măsură este organizația vinovată de declanșarea crizei?

În ce măsură este afectată organizația de respectiva criză?

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

Planificarea comunicării de criză

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

Pentru un management eficient al crizei este nevoie să se întocmească, încă din perioadele de calm, un plan de comunicare de criză. Acesta este realizat de specialiștii în relații publice – care, conform tuturor autorilor din domeniul managementului crizei, trebuie să fie implicați în toate etapele și în toate evenimentele asociate unei crize. PCC are, de obicei, forma unui dosar cu instrucțiuni. El trebuie să fie astfel organizat încât relaționiștii să poată găsi cu ușurință secțiunile specifice. De asemenea, el trebuie să reziste la situațiile neprevăzute ale unor crize – de aceea nu se recomandă păstrarea lui exclusiv pe calculator, în condițiile în care acesta ar putea fi afectat de incendii, cutremure sau chiar simple întreruperi de curent.

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

Un asemenea plan trebuie să cuprindă:

Coperta

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

Introducerea

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

Scopuri și obiective

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

Componenta celulei de criză

Acest document cuprinde numele membrilor celulei, aria lor de competență, misiunea lor în cadrul celulei, adresele și numerele de telefoane. La această listă se mai poate adăuga o alta, cuprinzând consultanții sau specialiștii externi la care se poate face apel. **Celula de criză** este *un grup transversal și funcțional, care cuprinde acele persoane desemnate să aibă de a face cu orice fel de criză.*

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

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

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

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

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

acestei echipe vor fi degrevați de responsabilitățile curente).

Managementul crizelor este o activitate de grup, în care se iau în colectiv decizii cruciale. De aceea, cunoștințele, abilitățile și trăsăturile de caracter ale membrilor celei de criză trebuie să corespundă acestor responsabilități. Alegerea membrilor celei de criză se va face în funcție de sarcinile pe care aceștia trebuie să le îndeplinească:

- a) să acționeze ca o echipă pentru a facilita atingerea obiectivelor celei de criză;
- b) să conceapă și aplice PMC, pentru a facilita adoptarea unor răspunsuri organizaționale eficiente;
- c) să adopte în colectiv deciziile necesare rezolvării eficiente a problemelor cu care se confruntă celula de criză;
- d) să asculte părerile celorlalți pentru a colecta cât mai multe informații despre criză.

Declarațiile

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

Calendarul simulării crizelor

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

Lista publicului implicat

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

Mijloacele de informare a publicului implicat

Pentru a se asigura transmiterea eficientă a informațiilor este necesară pregătirea din timp a unui sistem specific de informare, cu suporturile tehnice adecvate de transmitere, care trebuie puse la punct pentru fiecare tip de public (telefonul pentru membrii conducerii: ședințele sau afișajul pentru salariați: faxul, e-mail-ul sau telefonul pentru mass-media).

Purtătorul de cuvânt pe perioada crizei

Persoana desemnată să aibă acest rol are misiunea de a gestiona consistența și acuratețea mesajelor pe care organizația le transmite către publicul ei. El trebuie să fie un bun comunicator, atât în interiorul organizației și al echipei cu care lucrează, cât și în relațiile cu jurnaliștii (ceea ce înseamnă capacitatea de a asculta și de a răspunde în mod adecvat). Purtătorul de cuvânt trebuie să fie ales cu mare grijă, deoarece pentru public el reprezintă organizația sau compania. El va face parte din echipa de criză și este bine să fie unul dintre membrii conducerii organizației, deoarece astfel va fi perceput ca o persoană care exprimă un punct de vedere oficial. De asemenea, trebuie să cunoască toate aspectele crizei, să înțeleagă toate implicațiile ei, să aibă responsabilitatea și autoritatea de a vorbi în numele organizației. El trebuie să apară ca o persoană rațională, preocupată de problemele organizației, sensibilă la grijile persoanelor afectate de criză, decisă să contribuie la rezolvarea situației create.

Este extrem de important ca pe timpul crizei să existe un singur purtător de cuvânt, care să exprime un punct de vedere unic. Acest lucru trebuie să fie cunoscut de ceilalți membri ai echipei de criză și ai organizației. În felul acesta se vor evita declarațiile contradictorii sau confuze venite din partea acestora, declarații care dau impresia că în interiorul organizației este haos și că evenimentele nu sunt stăpânite și monitorizate în mod coerent. Desigur, va fi ajutat de alți specialiști, care, în anumite situații, pot să-l înlocuiască pentru acțiuni de comunicare cu presa de mai mică importanță. Deoarece este „omul-cheie” în relațiile cu întreaga presă, este necesar ca el să posede cunoștințele și abilitățile necesare unei comunicări eficiente cu jurnaliștii. Purtătorul de cuvânt trebuie să aibă mai multe calități specifice, calități care corespund sarcinilor principale care îi revin în asemenea momente:

- trebuie să prezinte în mod accesibil informațiile despre criză. De aceea, el trebuie să aibă abilitatea de a vorbi pe înțelesul tuturor (de a evita jargonul) și de a înțelege așteptările jurnaliștilor sau ale publicului, astfel încât să își structureze răspunsurile conform acestora;

- trebuie să răspundă în mod convingător întrebărilor. De aceea, el trebuie să stăpânească toate datele crizei și să găsească repede informațiile cerute (o informație greșită sau incompletă poate agrava criza cu care se confruntă organizația prin crearea unei opinii publice negative); purtătorul de cuvânt trebuie să nu lase pauze mari între întrebare și răspuns, să evite reacțiile de tipul *no comment*, să nu intre în polemici cu jurnaliștii;

- trebuie să ofere o imagine convingătoare despre organizație, transmițând ideea că aceasta controlează situația și adoptă o atitudine plină de înțelegere pentru persoanele sau instituțiile afectate de criză; deci, el trebuie să cultive un stil care îmbină controlul și compasiunea, prin limbajul și atitudinea sa; el trebuie să arate bine

la televizor, să aibă o voce plăcută și o dicție clară, să aibă o mimică și gesturi măsurate, care subliniază ideile, să fie comunicativ și să stârnească simpatia celorlalți;

- trebuie să controleze întrebările dificile: de aceea, el trebuie să fie capabil să identifice întrebările periculoase, să aibă tact și să știe cum să explice de ce anumite informații nu pot fi oferite spre publicare, să știe cum să ceară jurnaliștilor o clarificare asupra întrebării, să poată decide rapid care dintre elementele unei întrebări compuse din mai multe întrebări este mai important și în ce ordine trebuie abordate și dezvoltate celelalte elemente în răspuns, să știe cum să corecteze greșelile sau dezinformările care apar în presă etc.

Centrul de control al crizei

Acesta este locul unde se va desfășura activitatea echipei de management al crizei. Acest centru este format din cel puțin două încăperi, una suficient de mare pentru a putea fi oricând transformată în sală pentru conferințele de presă și una destinată muncii celulei de criză și, dacă este cazul, interviurilor individuale solicitate de ziariști. Aceste încăperi trebuie să fie bine dotate și operaționale. Ele trebuie să conțină suficiente mese și scaune, copiator, telefoane directe, faxuri, aparatură video și audio, calculatoare cuplate la rețea, hărți, cărți de telefoane, bloc-notes-uri, papetărie (pixuri, creioane, hârtie etc.). În plus, aici trebuie să se afle dosarele de presă actualizate, conținând materiale documentare despre organizație, fotografiile din diversele ei sectoare sau ale oamenilor din organizație, statistici etc. De asemenea, existența Intranetului și a Internetului poate simplifica munca de căutare a informațiilor și poate mări viteza de acces la băncile de date (în special la cele interne, prin Internet). În plus, crearea unui site referitor la criza respectivă, unde sunt plasate informațiile relevante și actuale, permite publicului implicat și altor categorii de public accesul rapid la datele respective și conferă mai multă credibilitate organizației (transparența este un factor care mărește încrederea publicului într-o instituție).

Lista cu personalul de intervenție

Într-o criză apar diferite situații de urgență, care solicită implicarea unor specialiști din cele mai diverse domenii de activitate. O asemenea listă va cuprinde numerele de telefon, adrese și numele unor oficialități din sistemele de pompieri, salvare și spitale, poliție, procuratură, regia apelor, electricitate etc.. De asemenea, este util să existe datele reprezentanților guvernamentali și ai administrației locale.

Fișierele de criză

După oficialități, jurnaliștii constituie următorul public care trebuie informat despre situația de criză. Orice departament de relații publice sau orice birou de presă ale unei organizații trebuie să aibă fișiere de presă actualizate. În situațiile de criză, aceste documente sunt cu atât mai importante cu cât evenimentul respectiv este mai

grav. Astfel, uneori este nevoie ca într-o oră sau două să fie trimise urgent comunicate de presă sau să fie convocată o conferință de presă neprevăzută. Fără fișiere de presă aduse la zi, bine structurate și complete, nici una dintre aceste forme importante de comunicare cu mass-media nu va putea fi realizată. De asemenea, trebuie să se adune din timp și să se reactualizeze documentația referitoare la organizație, documentație care va putea fi pusă la dispoziția jurnaliștilor pentru a servi ca sursă de informare, imediat după declanșarea crizei.

Bănci de date

Sub presiunea crizei este greu să se obțină date statistice sau de arhivă, de aceea, este bine ca acestea să fie deja grupate în dosare documentare. În această categorie intră materiale precum rapoartele anuale, manualele de proceduri și de asigurare a calității sau a securității, istoricul organizației, scurte fișiere biografice ale liderilor, fotografiile, adresele imobilelor organizației și harta lor, date privind numărul de angajați și structura organizatorică etc. Totodată, pot fi pregătite scheme de comunicate de presă, adecvate fiecăruia din tipurile de criză determinate în procesul de evaluare a riscurilor.

Mesaje

Pentru fiecare categorie de public trebuie construit un mesaj specific, în funcție de interesele și gradul de implicare ale fiecărui public în viața organizației. În plus, trebuie prevăzută o declarație comună pentru toate tipurile de public, în care să se precizeze natura crizei, datele de bază despre aceasta, măsurile luate de organizație pentru stoparea sau limitarea crizei, pierderile, victimele sau persoanele afectate, impactul asupra mediului sau a altor organizații. În această declarație, organizația trebuie să își asume responsabilitatea (dacă situația de criză s-a declanșat din cauza ei) și nu trebuie să-i acuze pe alții dacă vinovăția acestora nu este evidentă.

Planul de Comunicare de Criză trebuie să fie văzut și aprobat de conducere și de diverși specialiști din diferite sectoare de activitate ale organizației. După ce se fac corecturile necesare, se finalizează PCC și se distribuie spre informare tuturor membrilor organizației care ar putea fi implicați în situațiile de criză. PCC trebuie revăzut și îmbunătățit periodic.

Răspunsul

A treia etapă o reprezintă aplicarea Planului de Comunicare de Criză

Dacă acesta a fost bine alcătuit, dacă s-au luat deciziile corecte, în consens cu strategiile fixate de PCC, organizația va fi recompensată prin limitarea efectelor negative ale crizei și păstrarea încrederii tipurilor de public-cheie.

În aceste momente, este esențial ca organizația să reacționeze rapid și să

transmită tuturor tipurilor de public afectate sau interesate de criză un *răspuns inițial*: acesta este constituit, de obicei, de prima declarație a purtătorului de cuvânt. Orice criză declanșează o foamă de informații, exprimată în primul rând de cererile formulate de mass-media. Dacă organizația nu răspunde repede acestor nevoi, atunci alt grup va distribui informația, iar aceasta poate fi incompletă sau eronată.

Răspunsul nu trebuie să fie numai rapid, ci și *consistent*: trebuie să conțină informații exacte, necontradictorii (de aceea este necesar ca organizația să se exprime numai prin vocea purtătorului de cuvânt), cu caracter practic (în care să se arate consecințele concrete ale crizei și măsurile imediate luate de organizație). În plus, el trebuie să arate responsabilitatea organizației, simpatia ei pentru persoanele implicate în criză, eforturile depuse pentru rezolvarea crizei și limitarea efectelor ei. În acest scop, se folosesc o seamă de Strategii ale Comunicării de Criză.

Totuși, nu trebuie uitat faptul că, un Plan de Comunicare de Criză este un ghid care indică acțiunile majore. El nu este o rețetă unică, rigidă și restrictivă. În orice criză apar factori imprevizibili: unele elemente ale crizei nu au putut fi anticipate, unele tipuri de public puțin importante ale organizației pot fi aduse în prim-plan de situația de criză, unele mecanisme de răspuns pot fi grav afectate de acele crize declanșate de dezastre naturale sau accidente (în 1989, după cutremurul care a afectat orașul San Francisco, atât purtătorul de cuvânt principal, cât și secundul său de la compania Pacific Gas and Electric nu au mai putut ajunge la centrul de control al crizei și a trebuit să fie folosit un alt membru al departamentului de relații publice).

Refacerea organizației

Constituie ultima etapă și este marcată, în primul rând, de evaluarea calității răspunsului aplicat.

În acest caz, organizația trebuie să-și pună câteva *întrebări majore*:

Au fost acțiunile din timpul crizei în acord cu valorile și principiile organizației?

Ce aspecte ale crizei au fost anticipate de PCC?

Ce concluzii se pot desprinde din aceste succese?

Ce aspecte nu au fost anticipate și ce schimbări trebuie aduse, în consecință, planului de comunicare?

Cum s-au comportat membrii organizației?

Au fost ei pregătiți adecvat pentru a face față crizei?

Care sunt efectele de durată ale crizei ?

Ce măsuri trebuie luate?

Cum privesc tipurile de public schimbările aduse organizației de situația

de criză?

Ce acțiuni pot fi declanșate pentru a se profita de oportunitățile aduse de rezolvarea crizei?

7.2.2. Rolul specialiștilor în relații publice în situații de criză

Specialiștii în relații publice au misiunea de a menține contactul permanent cu jurnaliștii, astfel încât datele solicitate de aceștia să fie transmise cu maximă operativitate. Referitor la comportamentul indicat în asemenea situații, specialiștilor în relații publice li se recomandă:

- să se informeze în detaliu asupra evenimentelor, cauzelor acestora și mai ales, consecințelor în plan uman și material, imediate (pagube, răniți, decese) și viitoare (poluare, pierderea de locuri de muncă, scăderea vânzărilor unui produs etc.); ei trebuie să facă această evaluare atât asupra organizației, cât și asupra partenerilor acesteia și asupra societății în ansamblu;

- să cunoască toate măsurile luate (înaintea, în timpul și după eveniment) de către organizație;

- să convoace presa înainte chiar ca aceasta să ceară un asemenea lucru și (eventual) să stabilească un „cartier general”, dotat cu toate facilitățile necesare, unde jurnaliștii să știe că vor găsi în permanență informații verificate;

- să aducă la cunoștința jurnaliștilor faptul că ei reprezintă sursa cea mai importantă de informații corecte și de actualitate; să păstreze o evidență exactă a tuturor faptelor și informațiilor comunicate presei, pentru a evita repetarea acestora;

- să răspundă la întrebările jurnaliștilor în mod clar și detaliat; să faciliteze accesul jurnaliștilor la locul evenimentelor, să îi familiarizeze cu zona respectivă și să vegheze la securitatea lor;

- să identifice interlocutorii din organizație care corespund, prin cunoștințele lor, așteptărilor jurnaliștilor și să îi pregătească pentru întâlnirea cu presa;

- să conducă negocierile care au loc între presă și reprezentanții organizației în ceea ce privește informațiile care pot fi publicate și cele care sunt sub embargo;

- să nu dezvăluie numele victimelor înainte de a fi anunțate familiile acestora; să comunice acest lucru jurnaliștilor pentru a nu stârni bănuieli inutile;

- atunci când este obligat să recunoască un fapt deja cunoscut de către jurnaliști, să se limiteze la confirmarea acestuia și la definitivarea informației, fără a încerca să schimbe informația;

- să nu le fie teamă să-și contrazică anumite afirmații, dacă evoluția situației infirmă primele analize: contrazicerea este întotdeauna preferabilă unei minciuni.

7.3. STRATEGII ALE COMUNICĂRII DE CRIZĂ

Literatura de specialitate consacrată comunicării de criză s-a concentrat îndeosebi asupra tehnicilor de comunicare prin intermediul cărora o organizație poate:

- a) să pregătească publicul intern și extern pentru o situație de criză;
- b) să reducă daunele pe care criza le poate aduce imaginii unei organizații în timpul desfășurării ei;
- c) să contribuie la refacerea încrederii publicului în organizație, după ce criza a fost oprită.

Autorii care au analizat managementul comunicării de criză consideră că acesta trebuie să țină seama de trei variabile:

Dimensiunea Situației de Criză (DSC);

Strategiile de Comunicare de Criză (SCC) și

Implementarea Comunicării de Criză (ICC).

Aceste studii se bazează pe o abordare a crizelor ca fenomene simbolice, abordare în care imaginea despre un anume fenomen este considerată mai importantă decât realitatea aceluși fenomen. În consecință, perspectiva se cantonează în studierea modurilor în care comunicarea este sau poate fi folosită pentru a evita erodarea imaginii unei organizații confruntată cu situațiile de criză. Abordarea simbolică atrage atenția asupra următorului fapt:

- crizele afectează în primul rând imaginea unei organizații, în consecință, SCC reprezintă resursele simbolice, prin care cei care gestionează criza pot preveni deteriorarea imaginii sau pot contribui la refacerea unei imagini deteriorate;

- caracteristicile fiecărei crize determină tipul de SCC ce urmează să fie folosit; drept urmare, trebuie studiate cu atenție diversele categorii de tipologie criză, pentru a se fixa strategia cea mai adecvată.

Strategiile de Comunicare de Criză au ca scop refacerea imaginii organizației care a fost afectată de o criză. Autorii care au studiat acest câmp al „strategiilor restaurative” au subliniat, în mod repetat, faptul că experiența retoricii nu acoperă toate tipurile de tehnici de răspuns și că relațiile publice au dezvoltat și forme specifice de comunicare.

Cei mai mulți dintre autorii care au efectuat cercetări asupra tehnicilor de tip retoric utilizate de organizații consideră că există câteva tipuri majore de Strategii de Refacere a Imaginii, aceste tipuri diferă însă, cercetătorii propunând diverse modele sau completând cu noi categorii unul dintre modelele teoretice existente.

Din rațiuni practice ne vom limita la prezentarea a două modele, care

beneficiază de mai mult prestigiu în literatura de specialitate și care oferă cele mai eficiente instrumente de acțiune în situațiile de criză.

Modelul lui W.L. Benoit

El susține că o teorie a Strategiilor de Refacere a Imaginii trebuie să se bazeze pe două premise:

- a) comunicarea urmărește întotdeauna atingerea unui scop anume;
- b) menținerea unei reputații pozitive este scopul principal al comunicării.

Printre scopurile majore ale comunicării se află și refacerea imaginii, în mod special atunci când o persoană sau o instituție este preocupată de protejarea propriei reputații. În aceste situații, persoana sau instituția supusă atacurilor sau reproșurilor poate face apel la următoarele **Strategii de Refacere a Imaginii**:

- **strategiile negării** – se bazează pe negarea oricărei implicări în faptele reproșate. Prin această strategie se intenționează respingerea acuzațiilor, afirmându-se că faptele pentru care persoana sau instituția sunt acuzate nu au existat sau o altă persoană sau instituție pot fi acuzate de producerea faptelor respective.

- **strategiile eludării responsabilității** – constau în reducerea responsabilității persoanei sau instituției pentru faptele reproșate. Această strategie poate lua mai multe forme:

- **provocarea** – se susține că acțiunea respectivă a fost, de fapt, un răspuns la o altă acțiune, greșită sau rău intenționată, a unei alte persoane sau instituții;

- **justificarea** – se afirmă că persoana sau firma nu au deținut suficiente informații despre eveniment sau nu au avut evenimentul sub control și că, în consecință, nu pot fi responsabile, în întregime, pentru acele întâmplări;

- **caracterul accidental** – se afirmă că faptele reproșate s-au produs în mod accidental și nu din vina persoanei ori instituției respective;

- **bunele intenții** – se susține că faptele au fost făcute cu cele mai bune intenții, fără a se putea bănuși că ele vor avea efecte neplăcute sau dăunătoare;

- **strategiile reducerii caracterului periculos al actului prin care, fără a eluda problema responsabilității**, se atrage atenția că faptele reproșate nu sunt chiar atât de dăunătoare pe cât par; această strategie **implică 6 direcții de acțiune**:

- **obținerea sprijinului** – se încearcă stimularea sentimentelor pozitive ale publicului față de persoana sau instituția acuzată, prin evidențierea calităților acesteia sau a acțiunilor ei pozitive din trecut;

- **reducerea sentimentelor negative** – se susține că faptele reproșate nu sunt atât de dăunătoare pe cât par și că persoana sau instituția nu sunt atât de vinovate precum se crede, pentru a se obține o scădere a nemulțumirii publicului;
- **diferențierea** – se afirmă că faptele respective sunt mult mai puțin dăunătoare decât alte fapte de același fel, care au avut efecte mult mai grave;
- **transcenderea** – faptele respective sunt scoase din contextul în care s-au petrecut și puse într-un cadru de referință mai favorabil, unde capătă o semnificație mai puțin negativă;
- **atacul** – sunt atacați acuzatorii, pentru a se arăta slăbiciunea poziției acestora și a se crea impresia că persoana sau instituția căreia i s-au reproșat anumite acțiuni este, de fapt, o victimă a unei campanii de denigrare;
- **compensarea** – persoana sau firma pot propune anumite modalități (materiale sau simbolice) de acoperire a daunelor produse;
- **strategiile de corectare** – prin care persoana sau instituția acuzată trece la măsuri de îndreptare a daunelor produse. **În acest caz există două tipuri de acțiune:**
 - **restaurarea** – se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproșate;
 - **promisiunea** – se iau angajamente că persoana sau instituția va lua măsuri astfel încât faptele reproșate nu se vor mai repeta;
 - **umilirea** – prin care persoana sau instituția acuzată își recunoaște vinovăția și cere, în mod public, iertare pentru faptele imputate. Uneori ea își poate ameliora imaginea prin prezentarea unor planuri de modificare a comportamentului său.

Modelul lui W.T. Coombs

W.T. Coombs a propus un alt mod de abordare teoretică a acestei probleme, pornind de la conceptul Strategiilor de Răspuns la Criză. Acestea se referă la acele acțiuni pe care organizațiile le adresează publicului, după ce criza s-a declanșat.

Strategiile de răspuns constituie importante resurse simbolice pentru managerii crizelor, deoarece prin comunicare se formează percepția publicului în legătură cu criza și cu organizația implicată în criză.

Reputația unei organizații se întemeiază pe capacitatea sa de a se conforma așteptărilor publicului, deoarece, în situații de criză, publicul își pierde încrederea în organizație. De aceea, strategiile de răspuns au ca scop modificarea modului în care publicului interpretează criza și poziția organizației în această criză, în mod esențial, acestea vizează refacerea imaginii respectivei organizații.

O criză este un eveniment care afectează (direct sau indirect, mai grav sau mai

puțin grav) anumite categorii de public. Acestea încearcă să găsească diverse cauze în măsură să explice acea criză, deci atribuie anumite cauze crizei în chestiune.

Diferitele situații de criză generează anumite atribuiri ale responsabilității (oamenii evaluează răspunderile unei organizații față de o anumită criză), iar aceste atribuiri pot da naștere unor sentimente și comportamente specifice. Dacă unei organizații i se atribuie (de către autorități, presă, discuțiile dintre oameni) mai multă responsabilitate (decât are) în ceea ce privește declanșarea unei anumite crize, atunci publicul dezvoltă sentimente de nemulțumire și își construiește o imagine negativă despre acea organizație. În consecință, comunicarea poate fi folosită cu scopul de a influența atribuiri de cauze sau sentimentele asociate acestor atribuiri.

În studiul său din 1995, W.T. Coombs a stabilit că situațiile de criză diferă în funcție de modul în care publicul percepe cele trei dimensiuni ale atribuirii.

În general, o organizație este considerată responsabilă pentru criză atunci când *cauza este internă*, controlabilă și stabilă (repetabilă în timp). Reversul este valabil atunci când cauza este percepută ca externă, incontrolabilă și instabilă.

Pornind de la aceste considerații, W.T. Coombs, propune următoarele categorii de strategii de răspuns la criză:

a) **strategiile negării**, care au ca scop să arate că nu există nici un fel de criză sau că între organizație și criză nu există o legătură de tip cauză-efect;

b) **strategiile distanțării**, care acceptă existența crizei, dar încearcă să slăbească legăturile dintre criză și organizație, în scopul protejării imaginii acesteia;

c) **strategiile intrării în grații**, care vizează câștigarea simpatiei sau a aprobării publicului pentru organizație prin conectarea acesteia la acele activități care sunt valorizate pozitiv de către public;

d) **strategiile umilirii**, prin care se încearcă obținerea iertării publicului și convingerea lui să accepte criza;

e) **strategiile suferinței**, prin care se dorește câștigarea simpatiei publicului prin asumarea suferințelor produse de criză și prin prezentarea organizației ca o victimă a unei conjuncturi externe nefavorabile.

Pe lângă utilitatea sa practică, acest model ne apare ca unul dintre cele mai elaborate constructe teoretice din sfera relațiilor publice.

7.4. RELAȚIA CU PRESA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

Orice criză proiectează brusc, în actualitatea presei, o organizație. Aceasta se vede aruncată în partea din față a scenei și descoperă că presa, prin tehnicile ei specifice de a defini realitatea crizei, proiectează o imagine care duce la pierderea

încrederii publicului în fiabilitatea organizației.

Problemele comunicaționale ale unei organizații confruntate cu o criză se desfășoară pe patru niveluri:

- a) Comunicarea în interiorul fiecărei organizații;
- b) Comunicarea cu publicul organizației;
- c) Comunicarea cu actorii crizei;
- d) Comunicarea cu presa.

În relațiile lor cu presa, majoritatea organizațiilor își construiesc strategii de comunicare bazate pe un model asimetric, ele transmit informații presei și urmăresc felul în care aceste mesaje sunt preluate și prelucrate de instituțiile mass-media. Uneori, nemulțumite de comportamentul presei, ele transmit noi mesaje, de tip drept la replică, fără să efectueze însă o evaluare internă a propriului sistem de comunicare cu presa și, în general, cu mediul extern.

Experiența arată că organizațiile au tendința de a învinui factorii externi pentru imaginea lor negativă și că ele nu caută, în urma evaluărilor, să își modifice politica de comunicare internă și externă, să își schimbe structura organizatorică ori strategiile manageriale. În perioadele normale, o prezentare imperfectă a unei organizații în presă nu afectează în mod imediat buna funcționare a acelei organizații. Într-o perioadă de criză, însă, orice distorsionare a datelor legate de organizație va accentua acea stare, va duce la pierderea încrederii publicului și, la limită, la prăbușirea organizației.

În timpul unei crize, presa înfometată preia și distribuie orice fel de informații, așa încât organizațiile nu mai pot controla mesajele care ajung în mass-media. Rezultatul: apar o serie de mesaje contradictorii (provenite din surse oficiale sau/și neoficiale, bazate frecvent pe zvonuri), care conduc la situația în care fiecare jurnalist și chiar fiecare membru al publicului își construiește propria versiune despre criza respectivă. Totodată, în asemenea situații, conducerile organizațiilor sunt preocupate de măsurile de urgență și, de aceea, sunt mai puțin dispuse să sprijine munca jurnaliștilor de căutare a informațiilor. Lipsa de interes sau eforturile depuse pentru a întârzia publicarea unor știri îi vor determina pe jurnaliști să facă apel la alte surse (de obicei mai puțin informate) sau să se pronunțe deschis împotriva organizației. Sprijinirea jurnaliștilor în activitatea de documentare aduce încrederea și înțelegerea presei, devenind un factor de limitare a efectelor negative ale crizei.

7.5. MODALITĂȚI PRACTICE PENTRU GESTI-ONAREA SITUAȚIILOR DE CRIZĂ MEDIATICĂ

Crizele mediatice sunt acele situații generate de evenimente deosebite care, prin consecințe, suscită interesul presei sau al opiniei publice și sunt de natură a afecta imaginea organizației.

Gestionarea crizelor mediatice

În gestionarea crizelor mediatice *trebuie să se evite următoarele greșeli:*

- a) **Ezitatea** – care duce, inevitabil, la inducerea și percepția incompetenței, a lipsei de pregătire și de profesionalism;
- b) **Confuzia** – care creează senzația lipsei de onestitate și sensibilitate;
- c) **Răzbunarea** – care amplifică tensiunile psihologice și accentuează criza;
- d) **Atotcunoașterea** – care sporește vulnerabilitatea și gradul de suspiciune față de cunoașterea temeinică a vreuneia dintre probleme;
- e) **Confruntarea** – care întreține polemica și dă posibilitatea altora de a menține în actualitate o problemă controversată;
- f) **Irascibilitatea** – care este de natură a deteriora relațiile – și așa încordate în momentul crizei – dintre instituție și presă.

Modalități de soluționare a crizelor

Desemnarea – de către conducerea instituției (organizației), a unui colectiv de criză (celulă) care va coordona, pe cât posibil, de la început până la sfârșit operațiunile de ieșire din impas.

Verificarea – de către colectivul (ofițerul) de criză desemnat, a **autenticității crizei mediatice**, folosind mijloacele de informare ale instituției sau alte surse credibile.

Stabilirea – cu exactitate, a ceea ce **s-a întâmplat**, evaluându-se forța impactului, evoluțiile ulterioare ale crizei și consecințele ei.

Identificarea – împreună cu șeful unității, a **publicului țintă** și stabilirea vectorilor de comunicare.

Nominalizarea persoanelor abilitate să facă declarații de presă, care sunt, de regulă, șeful unității, purtătorul de cuvânt.

Îndrumarea tuturor solicitărilor presei către **colectivul de criză**, în legătură

cu conținutul cărora va fi informată atât conducerea instituției, cât și personalul de specialitate din domeniul vizat.

Stabilirea – de către colectivul de criză, de comun acord cu conducerea instituției, a **aspectelor care vor fi comunicate presei**, manifestându-se o atenție deosebită asupra conținutului și caracterului informației.

Furnizarea, cu sinceritate, a informațiilor, exactitatea acestora eliminând posibilitatea denaturării adevărului.

Adoptarea unui comportament calm și prudent în relațiile cu presa, declarațiile pripite putând genera efecte regretabile. În context, trebuie avută în vedere și posibilitatea unei *alarme false*, graba având urmări dintre cele mai neplăcute.

Acordarea unei atenții sporite primei apariții publice, care trebuie să arate preocuparea de a cerceta, de a liniști spiritele, demonstrând că instituția este stăpână pe situație și depune eforturi susținute pentru a traversa criza în cel mai scurt timp și cu *pierderi* minime. Trebuie oferită garanția că opinia publică va fi informată, prin intermediul presei, permanent și sincer despre evoluția și efectele evenimentelor.

Punerea la dispoziția presei a materialelor de informare, precum și furnizarea, pertinentă și promptă a **detaliilor solicitate** de aceasta.

Utilizarea, când situația impune, pentru sprijinirea argumentelor proprii, a **datelor și informațiilor în legătură cu situații similare** petrecute anterior, precum și a **rezultatelor experienței internaționale** în domeniu.

Înregistrarea audio, video și foto a evenimentelor, pentru a putea fi prezentată, concomitent sau ulterior, propria versiune asupra crizei.

Stabilirea momentelor și a frecvenței transmiterii informațiilor, avându-se în vedere respectarea întocmai a termenelor prevăzute. Se va solicita presei ajutorul în depășirea crizei.

Evitarea formulei „nu comentez”, care poate genera speculații. Este preferabil utilizarea formulei *nu cunosc (nu știu)* cu asigurarea informării operative și comunicării către presă, în timp util, a răspunsului așteptat. Se impune evitarea polemicii referitoare la situația de criză, devierii de la politica instituției, precum și a oferirii unor răspunsuri în necunoștință de cauză.

Prezentarea tuturor informațiilor de interes public. Ascunderea sau minimalizarea unor probleme sunt de natură a duce la pierderea credibilității, ziarisții apelând la alte surse de informare care pot distorsiona adevărul.

Transmiterea informațiilor trebuie să se realizeze **coerent** asigurându-se o legătură logică între momentele prezentate, oferirea în mai multe variante a unor date stârnind suspiciuni și confuzie.

Comunicarea și a aspectelor neplăcute din activitatea unității sau a unui angajat al acesteia – care a generat criza mediatică – situație ce va mări credibilitatea demersurilor de susținere a conducerii unității, atunci când aceasta se face vinovată de declanșarea crizei, **este un gest necesar și chiar obligatoriu.**

Preliminarea alternativei sacrificării propriei imagini a comenzii **unității în interesul instituției**, atunci când situația impune o asemenea măsură.

Evitarea creării de animozități prin acordarea priorității unor ziare, posturi de radio și televiziune sau jurnaliști.

Neacceptarea difuzării unor date și informații intime, strict personale.

Organizarea întâlnirilor cu presa (briefing-uri sau conferințe de presă) **chiar și de două ori pe zi** – dacă situația impune acest lucru – asigurând, pe cât posibil, o atmosferă deschisă, propice dialogului.

Activarea grupurilor de lobby – publicații, instituții, personalități publice sau grupuri sociale simpatizante ale instituției – în scopul exprimării unor poziții favorabile.

Evaluarea, periodică, **a situației**, luarea măsurilor de corectare a eventualelor disfuncționalități manifestate pe timpul crizei și informarea personalului propriu asupra aspectelor care îl privesc.

Aducerea de mulțumiri colaboratorilor și tuturor persoanelor sau instituțiilor **pentru sprijinul acordat.**

Alte precizări:

La nivelul fiecărei unități este necesar să existe **un plan de comunicare** pentru situații de criză, la elaborarea căruia se vor avea în vedere următorii factori:

- anticiparea solicitărilor presei și ale publicului;
- nominalizarea persoanelor care trebuie informate și a celor ce pot fi implicate;
- stabilirea sistemelor utilizate pentru a reacționa (răspunde).

Șeful instituției va organiza, împreună cu principalii factori responsabili, un set de scenarii alternative, **ca răspuns la întrebarea: „Ce facem dacă....?”**. Pot fi consultate și persoane din afara instituției, specializate în domeniul relațiilor publice.

Scenariile alternative trebuie **actualizate permanent** și redactate cât mai clar și concis (tipuri de informații, persoane responsabile, materiale aflate la dispoziție, ostilități previzibile).

Relațiile cu mass-media, pe timpul crizei mediatică, sunt întotdeauna oficiale. Este **imperios necesar** să se respecte **următoarele reguli:**

- **fac declarații de presă numai șeful**, purtătorul de cuvânt/ofițerul de relații publice;

- solicitările de interviuri, acces, filmări, fotografiieri sau de alt gen sunt aprobate numai de șefi și sunt difuzate către purtătorul de cuvânt, ofițerii de relații publice, derulându-se numai în prezența acestora;

- **sunt interzise aprecierile personale** cu privire la cauzele, împrejurările, responsabilitățile sau urmările crizei;

- **în timpul relațiilor ocazionale cu mass-media**, când nu există timpul necesar pentru obținerea aprobării sau contactarea purtătorului de cuvânt, **personalul instituției poate colabora cu presa, cu condiția** ca declarațiile să nu aducă prejudicii prestigiului acesteia, raportând apoi șefului și purtătorului de cuvânt despre modul în care s-a desfășurat dialogul.

Se repetă mesajul pentru ca populația să cunoască poziția și activitatea desfășurată de instituție pe timpul soluționării crizei. Nici un contact nu trebuie avut fără stabilirea unui **mesaj comun**, care trebuie repetat de mai multe ori.

Este necesar **să se organizeze un centru de informații** (de presă) dotat cu spațiu pentru realizarea unor interviuri, a briefing-urilor sau conferințelor de presă și cu tehnica de care au nevoie ziaristii (telefon, fax, copiator).

Să se asigure 24 de ore din 24 prezența purtătorului de cuvânt la centrul de informații (de presă).

8. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN COMUNICARE

8.1. Scurt istoric

În comunicare orice emițător folosește sugestia și considerăm necesară o trecere în revistă a tehnicilor de sugestie.

Încercarea creionării lungului drum al tehnicii de sugestie în timp se lovește de regretul de a-i aminti doar pe câțiva din cei care au studiat această problemă în diverse contexte. Astfel, primul document care atestă utilizarea sugestiei în scopuri curative este Papirus Evers (1552 î.e.n.), care a fost găsit sub ruinele Thebei și care cuprindea următoarele indicații: „Pune mâna pe el pentru a-i alina durerea brațelor și spune că durerea va dispărea”. Această formă de sugestie prin relaxare, probabil, nu diferă prea mult de cea folosită în diversele contexte actuale. Diferența este că, acum, aceste tipuri de sugestie “medic – pacient” sunt mult mai sofisticate, dar mesajul este același. Astfel de sugestii se folosesc în prezent nu numai pentru vindecarea unor boli, dar și pentru optimizarea diferitelor caracteristici de personalitate, cum ar fi memoria, atenția, motivația, încrederea în sine. De fapt, sugestia, din perspectiva psihologiei a fost studiată într-un cadru științific abia la sfârșitul secolului al XIX-lea, situațiile sugestive existând însă din cele mai vechi timpuri, de când există ființa umană și comunicarea interpersonală. Din secolul al XIX-lea, sugestia a fost studiată temeinic, privită ca un fenomen important în cadrul științelor sociale.

Cercetarea sugestiei - fenomen multidimensional - a fost studiată prin prisma a două mari direcții: sugestia în conexiune cu hipnoza și sugestia - trăsătură de personalitate.

Fenomenul a căpătat un rol important în momentul în care cercetătorii au început să vadă hipnoza dintr-un unghi mai mult psihologic.

În 1900, Binet definește sugestia ca pe o „idee directoare” (la sugestibilitate), ca pe o situație-stimul, ce influențează senzațiile, gândirea, comportamentul sau memoria individului.

8.2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE

8.2.1. Definiții ale sugestiei

Fiind un fenomen cotidian și un concept des uzitat în limbajul curent, atât sugestia, cât și sfera sa de cuprindere au fost foarte greu de definit. În trecut, sugestia

era confundată cu un fenomen ocult, incontrollabil, care poate face bine sau rău, caracterul său machiavelic împiedicând studierea sa de către oameni o perioadă lungă de timp.

Abordările conceptuale ale termenului de sugestie au îmbrăcat sensuri diferite în limbajul uzual, medical, psihologic, psiho-social și chiar filosofic, în conformitate cu opiniile fiecărui autor în parte.

În „The New Encyclopedia Britannica“, vol. II (Chicago, 1993), sugestia este definită a fi „procesul de a conduce o persoană spre un răspuns necritic într-o credință sau comportament“. Sugestia este simbolică (verbală, vizuală). Autorii aleg un exemplu concludent pentru acest fenomen: o persoană alergică la trandafiri poate să facă un atac astmic doar privind o ilustrată. Cât privește sfera de cuprindere a fenomenului sugestiv, aceasta joacă un rol semnificativ în comportamentul colectiv (în agitația socială) și constituie fenomenul central al hipnozei.

Sugestia este definită ca „procesul de acceptare a unor propoziții, de a le accepta sau a acționa (a pune în aplicație), în absența intervenției unei gândiri critice care, în mod normal, este necesară“.

Cele două definiții abordează fenomenul sugestiv într-un sens larg, enciclopedic, atingând însă caracteristica sa principală: ideea de stimul acceptată fără o critică rațională din partea persoanei sugestionate.

Sugestia, întotdeauna, oferă răspunsuri sau soluții (subgeno, subgenere (lat.) = a aluneca pe dedesubt). După cum spune profesorul V. Gheorghiu, sugestia nu obligă, ea poate fi determinată ca stimul declanșator. Astfel, „Dicționarul de Psihologie“ (Editura Albatros, București, 1978, p. 694-695) definește sugestia ca o „reacție particulară la anumite percepții, care se manifestă prin activarea unei tendințe la care se răspunde, fără colaborarea persoanei în ansamblu“. Autorii moderni sunt de părere că ea este „obținută printr-un stimul aplicat în absența unei informații specifice asupra naturii răspunsului acceptat“.

De-a lungul timpului, în încercarea definirii sugestiei, autorii au identificat-o fie cu empatia, imitația, fie cu complezența, ascultarea, credibilitatea, impulsivitatea. Dar cel mai des, sugestia a fost definită drept persuasiune sau influență, fiind considerată, în cadrul psihologiei sociale, un proces de comunicare.

Ca o sinteză a tuturor definițiilor prezentate mai sus, am ales-o pe cea a profesorului Irina Holdevici, care pare a fi cea mai completă, clară și sintetică: „**Sugestia reprezintă o modalitate de a influența direct sau indirect gândurile sau acțiunile altei persoane, influență ce acționează la nivel de subconștient, nefiind influențată de instanțele critice ale rațiunii celui influențat**” (Irina Holdevici, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993).

După trecerea în revistă a opiniilor diverșilor specialiști în domeniu, am ajuns la concluzia că sugestia are următoarele caracteristici:

- este un *stimul* care poate determina sau nu anumite *schimbări* în gândirea, comportamentul individului sugestionat;

- sugestia nu este influențată de *rațiunea* celui sugestionat;

- acționează preponderent la nivel *subconștient*.

Sugestia reprezintă o ramură nouă a psihologiei, extrem de importantă, dar încă nestăpânită de oamenii de știință, cu excepția cadrului hipnozei, în pofida descoperirii caracteristicilor sale comune în abordările medicale, psiho-sociale și psihologice. Cât privește relațiile interpersonale, sugestia funcționează indirect, de obicei, subtil, iar experimentarea sa este greu de realizat, datorită multitudinii factorilor care trebuie luați în seamă.

8.2.2. Relația sugestiei cu persuasiunea și influența socială în cadrul relațiilor interpersonale

„Ne cunoaștem pe noi înșine comparându-ne cu alții. Imaginea de sine pe care ne-o constituim este cu atât mai aproape de adevăr, cu cât avem mai multe repere“ (Septimiu Chelcea, *Personalitate și societate în tranziție*, Societatea Știință și Tehnică S.A., București, 1994, p. 57.). Citatul de mai sus permite o abordare generală a relațiilor interpersonale, precum și a mecanismelor de comparare, apropiere, intercorelare care le generează și în cadrul cărora un rol important îl ocupă influența socială, sugestia și persuasiunea.

Autorul, ca și alți cercetători în domeniu, este de părere că stabilirea relațiilor interpersonale este favorizată atât de apropierea spațială, cât și de similaritatea caracteristicilor psihice și sociale (atitudini, profesie, vârstă, sex, interese, trăsături de personalitate, poziție socială).

Relații interpersonale se referă la modul în care gândește și simte o persoană despre alta, cum o percepe, ce se așteaptă să gândească aceasta, cum reacționează la acțiunile celorlalte persoane. De fapt, o persoană acționează, de cele mai multe ori, după cum crede că gândește cealaltă, cum simte, cum percepe anumite lucruri. O persoană nu numai că reacționează la comportamentele altei persoane, ci, de asemenea, reacționează la o posibilă manifestare latentă, formată din sentimente și credințe.

Elena Zamfir definește relațiile interpersonale drept „tipuri de relații sociale caracterizate prin faptul că sunt stabilite între persoane (nu grupuri, instituții, colectivități) și sunt regizate într-o măsură semnificativă de logica necesităților umane individuale (suport psihic, dragoste, securitate, prestigiu)“ (*Dicționarul de*

Sociologie, coordonatori C. Zamfir și L. Vlăsceanu, Editura Babel, București, 1993).

În planul psihologic al individului, normalitatea sa nu reprezintă o stare strict individuală, ci se realizează în contextul relațiilor interpersonale. Această normalitate a individului se constituie pe baza folosirii unor tehnici de influență, persuasiune, sugestie care, de fapt, în sens larg, nu reprezintă decât modalități eficiente de comunicare pe care se sprijină relațiile interpersonale.

8.2.3. Relația sugestiei cu persuasiunea

În „Retorica“, Aristotel spune că „ne plac cei care ne seamănă și care au aceleași scopuri“. Dacă un individ este atractiv, ne satisface gustul estetic, am vrea să fim la fel ca el și prin apropiere poate să reușim să „furăm“ ceva din șarmul său.

Persuasiunea este „o activitate de convingere bazată pe o astfel de organizare a influențelor încât să ducă la adoptarea personală a schimbării așteptate, fiind opusul impunerii sau forțării unei opțiuni“ (*Dicționar de sociologie*, Editura Babel, Coordonatori C. Zamfir și L. Vlăsceanu, București, 1993).

Situația persuasivă se realizează prin convingere în timp, cu argumente logice, legături între evenimente cognitive, iar în opoziție, sugestia este un stimul (poate fi și complex) lipsit de analiza atentă, rațională a individului sugestionat, care o privește ca atare. Mesajul sugestiv face apel în mare parte la simțuri, trăiri, contagiune emoțională.

O altă diferență între mesajul persuasiv și cel sugestiv este că primul are finalitate în comportamentul subiectului, pe când al doilea poate să rămână în stare latentă, în subconștientul său.

Sugestiile sunt simple, pe când cele persuasive sunt bine argumentate.

Delimitarea sferelor de acțiune ale sugestiei și persuasiunii ne duc la concluzia că sugestia, mai mult decât persuasiunea este ceva dincolo de comun și, în acord cu teoria informațională, necesită mai multă atenție.

8.2.4. Relația sugestiei cu influența socială

McGuire spunea că „cel mai inteligent mod de exercitare a influenței sociale e aplicarea sugestiei!“ El dă și un exemplu legat de naziști, care au realizat sugestie prin propagandă: sentimentul personal de grandoare derivat din grandoarea colectivă. În cadrul influenței sociale, sugestia este machiavelică, adică cel interesat să îi influențeze pe alții se folosește de orice tip de mesaj doar ca să-și atingă scopul propus.

Ținta influenței sociale o reprezintă schimbarea atitudinală prin conformism, nonconformism și inovație. Influența socială e o „acțiune conștientă sau inconștientă exercitată de un subiect asupra altora, determinând modificări în orientarea și

comportamentul acestora (P. P. Neveanu, *Dicționarul de Psihologie*, Editura Albatros, București, 1978, p. 348). Ea se realizează doar dacă se îndeplinesc condițiile următoare:

- context social (facilitarea socială de formare a atitudinilor);
- tendința cognitivă a indivizilor;
- deindividuire (prezența altora e hotărâtoare).

Există patru tipuri de folosire a sugestiei în influența socială:

- distorșiunea memoriei sub impactul unor informații false („intoxicare“);
- expectanță și sugestibilitate (caracteristici necesare subiectului - țintă);
- fenomenul autoatribuirii;
- rolul factorilor socio-culturali (care determină receptivitate la sugestie).

Cadrul larg de cuprindere al sugestiei a fost, pe cât se poate, determinat aici, iar legăturile sale cu persuasiunea și influența în cadrul relațiilor interpersonale vor fi dezbătute în amănunt în capitolele ce vor urma.

8.2.5. Clasificarea sugestiilor, tipuri de sugestii

După cum am spus în capitolul precedent, fenomenul sugestiv este amplu și cuprinde întreaga viață a individului. Tocmai din acest motiv, există o multitudine de clasificări făcute după diverse criterii. Astfel, este foarte greu de realizat o clasificare unică a sugestiilor, fapt pentru care menționăm doar câteva din cele mai cunoscute în literatura de specialitate.

Un astfel de criteriu de clasificare îl reprezintă procesul fundamental care încorporează sugestiile, rezultând patru tipuri:

1. *Sugestii ideatice* (mesajul este structurat într-o formă verbală care poate fi explicită sau implicită);
2. *Sugestii afective* (mesajul sugestiv este trimis prin intermediul unei stări dominante, cum ar fi: tristețea, exuberanța, disperarea);
3. *Sugestii comportamentale* (formate din atitudini, habititudini, comportamente);
4. *Sugestii soluționale* (mesajul provocator este încorporat în diferite evenimente apărute în urma confruntării individului cu societatea sau cu el însuși).

Un alt criteriu important se referă la gradul de elaborare a sugestiilor, rezultând două tipuri distincte:

1. *Sugestii spontane* (de exemplu, un lider carismatic poate sugesiona fără să-și propună în mod special acest lucru);
2. *Sugestii elaborate* (în cadrul cărora se simte intenția de a persuadea, cum ar

fi cazul reclamelor).

Un al treilea criteriu îl reprezintă vectorii mobilului:

1. *Sugestii intrinseci-extrinseci* (cerințele individului);
2. *Sugestii extrinseci* (cerințele exterioare ale societății);
3. *Sugestii întâmplătoare* (factori situaționali).

Un ultim criteriu abordat pentru determinarea unor tipuri de sugestii este cel al efectelor incitației sugestive:

1. *Sugestii protectoare*, pozitive (care contribuie la optimizarea și vindecarea unor procese și funcții psihice și psihofiziologice, cum ar fi, de exemplu, speranțe înalte, care-i cresc interesul individului față de o problemă);
2. *Sugestii traumatizante*, negative (care împing individul să gândească într-un mod pesimist, care ridică suspiciuni, îndoieli);
3. Sugestii indiferente, neutre (care nu au nici un fel de repercusiuni asupra individului).

Există o serie de clasificări ale sugestiilor, la fel de eficiente în cunoașterea fenomenului sugestiv, pe care am să le reamintim doar, fiind foarte multe și diverse. Acestea sunt: după tonalitatea vocii (blânde, dure); din punct de vedere al receptorului (directe, indirecte); după mijloacele de întărire a mesajului sugestiv (persuasiune-nepersuasiune; ostentative-discrete, conflictuale-neconflictuale).

Sugestiile pot reprezenta o parte importantă în cadrul unui fenomen persuasiv sau de influență din cadrul relațiilor interpersonale, de grup sau în comunicarea de masă (reclame, propaganda).

8.2.6. Autosugestia – ca formă specială a sugestiei

Din punctul de vedere al criteriului sursei, sugestiile se împart în heterosugestii, care sunt administrate de o altă persoană, deci sunt exterioare, și autosugestii, care vin din interiorul individului și le administrează singur. O persoană bine antrenată, cu dorință de autodepășire, reușește foarte ușor să se autosugestioneze prin ședințe de autorelaxare sau, pur și simplu, în timpul zilei sau într-o perioadă în care este nevoie să fie foarte participativă la o anumită activitate.

Întrucât autosugestia intervine în toate aspectele vieții și activității cotidiene, fenomenul și metoda au fost, în ultimele decenii, luate în studiu și aplicate în scopul echilibrării vieții personale și a sporirii eficienței activității, mai ales celor de performanță.

Autosugestia este definită ca fiind o sugestie pe care și-o dă individul sieși, conștient sau nu, astfel încât conduita sugerată (și imaginată) se realizează la un moment dat într-o manieră aproape automată, voința nefiind implicată. Trebuie precizat faptul că autosugestia este diferită de educația voinței, fiind mai degrabă o educație a imaginației.

8.3. SUGESTIA - CA FORMĂ DE COMUNICARE

Comportamentul nostru social nu este influențat doar de situațiile imediate, ci și de atitudinile proprii. Astfel, cei care doresc să ne influențeze comportamentul trebuie să ne schimbe atitudinile.

O modalitate foarte importantă este sugestia, care, la nivel interpersonal, poate reprezenta, în opinia noastră, o formă de comunicare cu rezultate optime în schimbarea atitudinală, deoarece modifică în primul rând latura afectivă a acesteia.

S-a vorbit până acum foarte mult despre persuasiune, influență socială - ca modalități de comunicare la diverse nivele (mass-media, relații interpersonale, inter și intra grup), iar sugestia a fost identificată cu un fenomen independent, cercetat ca atare în cadrul hipnozei în special, iar mai nou, legată de psihologia socială și cea a reclamei. La nivel interpersonal, sugestia reprezintă cea mai subtilă formă de comunicare, într-o oarecare măsură, cu nelimitate și aleatoare posibilități de schimbare atitudinală.

După cum se știe, ca și fenomenul persuasiv, sugestia poate avea rezultate negative sau pozitive, însă, spre deosebire de fenomenul persuasiv, poate să nu declanșeze nici o modificare în gândirea și comportamentul individului.

Fenomenul sugestiv este foarte vast și mai puțin abordat de către specialiști, tocmai datorită acestei variații a rezultatelor. Totuși, ce ne costă ca atunci când o persoană apropiată se află într-un impas să încercăm să-i dăm câteva sugestii (încercări de soluționare a problemei sau dacă cineva este bolnav, să încercăm să-i întărim încrederea în sine și recâștigarea speranței). Toată forța sugestiei vine din individ și felul său de a fi.

Grecii antici considerau retorica drept metoda vitală a democrației. Aristotel, în analiza sa filosofică asupra comunicării a distins trei factori importanți care fac o comunicare convingătoare:

- ethosul (caracteristicile emițătorului);
- logosul (caracteristicile mesajului și ale canalului);
- pathosul (natura emoțională a receptorului).

În prezent, psihosociologii au adăugat acestor trei factori și contextul în care se desfășoară comunicarea, precum și răspunsul receptorului (feed-back).

În interiorul unui grup social, al unei culturi, comportamentul este într-un sens „normat“, este definit gradul de apropiere fizică admis în diferite tipuri de relații interpersonale (prietenie, dragoste, simple cunoștințe). Gestul de strângere a mâinii, luarea de braț, tandrețea formează o scală de proximitate fizică, având semnificații bine stabilite într-un grup. În mod obișnuit, sensul comunicării interpersonale nu se reduce doar la aspectul ei funcțional, adică la schimbul de mesaje datorat unei sarcini comune de rezolvat. Dialogul sistematic între două persoane se poate iniția și susține pe baza unei motivații mai profunde, pentru a înlesni sau păstra apropierea sau convergența lor reciprocă.

Vom considera, în continuare, fenomenul sugestiv ca un proces de comunicare și vom încerca să-l studiem pe baza schemei emițător-receptor (mesaj, canal, context), prezentată mai jos:

Canal

Mesaj

Feed-Back CONTEXT psiho-social

Distingem astfel emițătorul și receptorul, particulare în spațiu sau timp, care creează în cadrul fenomenului sugestiv o relație interpersonală, emițătorul transmițându-i un mesaj sugestiv receptorului pentru a-și modifica atitudinea față de un lucru, o persoană. Această schimbare afectivă, cognitivă sau comportamentală reprezintă feed-back-ul care, în cazul sugestiei, poate să lipsească, existența sa latentă în subconștient putând rămâne neactivată. Structura mesajului comunicat este foarte importantă. Accesibilitatea conținutului mesajului depinde de congruența codurilor emisie și recepției (a canalelor folosite). Această compatibilitate nu ia decât rareori forma identității perfecte. În concluzie, ne interesează „Cine ce spune, sub ce formă și cui?“.

8.3.1. Emițătorul și receptorul

Este poate greu de creionat portretul comunicatorului ideal pentru fenomenul sugestiv, datorită multiplelor variabile care influențează direct sau indirect comunicarea. Totuși, există câteva caracteristici care sunt de nelipsit, în special în cazul sugestiilor. Se știe că nu acceptăm sugestii foarte ușor de la persoane care ne sunt simple cunoștințe, decât în probleme mai puțin importante, ci doar de la acelea care ne sunt apropiate (familie, prieteni) sau în cazul acelor persoane carismatice ori

cu experiență/ autoritate în diverse domenii (medicul, psihologul, avocatul).

În situațiile sugestive, variabilele de personalitate atâră cel mai greu în stabilirea relației de schimbare atitudinală. Schimbarea atitudinală, în accepțiunea sa largă, se referă la aria generală a proceselor de influență socială, care se manifestă prin felul în care trăirile, credințele și comportamentul unei persoane sunt influențate prin stimuli primiți de la alte persoane.

Relațiile interpersonale se rezumă la modul în care o persoană gândește și simte despre o alta, cum o percepe (ce se așteaptă să facă și să gândească aceasta, cum reacționează la atitudinile celorlalți). De fapt, o persoană reacționează după cum crede că gândește cealaltă, cum percepe anumite lucruri. În concluzie, un individ nu numai că reacționează la operațiile comportamentale manifeste ale altei persoane, și de asemenea la o probabilitate latentă formată din sentimente și credințe.

8.3.2. Caracteristicile emițătorului

Credibilitatea comunicatorului se confruntă cu competența și încrederea acordată de către receptor. Deci, emițătorul e perceput ca având date adevărate, pertinente și ca fiind doritor să le transmită fără a le denatura. Impactul sugestiei din acest punct de vedere este cu atât mai mare, mai eficace, cu cât nivelul de educație, de inteligență, de status social și competență profesională care îi este atribuit, crește. Pentru ca impactul sugestiei să fie mai puternic, comunicatorul, perceput ca fiind competent, mai trebuie să fie judecat și prin prisma sincerității sale. Sinceritatea constă în a comunica ceea ce știe, în dezinteresul real sau aparent real față de rezultatele demersului său. E perceput cu atât mai sincer, cu cât susține o idee opusă propriului său interes.

„Efectul de transă“ („The Sleeper Effect“), folosit astfel în psihologia socială, are un rol foarte important în cadrul procesului sugestiv, datorită faptului că mesajul transmis de comunicator este reamintit (reactualizat din subconștient), pe când motivul negării sale este uitat în cazul în care aceasta reprezintă credibilitatea sursei. Se poate ca în timp, datorită unui context propice, o astfel de sugestie să devină plauzibilă și să producă schimbări la nivel comportamental.

O altă caracteristică a comunicatorului este atractivitatea, definită ca o calitate care place publicului. Un comunicator plăcut (adesea un individ similar auditoriului) este mult mai persuasiv din punct de vedere al preferinței subiective. Receptorul adoptă sugestia sursei pe baza sentimentelor pe care le încearcă pentru ea. Se realizează astfel un proces de identificare, dar depinde de durabilitatea legăturii afective care se stabilește între comunicator și receptor. Stereotipul atractivității fizice este foarte puternic, deci cine e frumos, puternic este și inteligent.

Poate să existe și situația în care suntem atrași de o persoană care nu seamănă

cu noi, dar ale cărei calități ni le dorim, aspirăm la ele. Considerăm astfel că, ascultându-i sugestiile, putem să fim ca aceasta sau măcar să ne apropiem de ea. Nevoia de complementaritate poate produce în ultimă instanță atractivitatea.

8.3.3. Caracteristicile receptorului

În psihologia socială, caracteristicile auditoriului se referă la receptivitatea acestuia față de mesajul persuasiv al emițătorului. În cadrul psihologiei, dar mai ales în strânsă legătură cu relațiile interpersonale, aceste caracteristici sunt studiate și integrate într-o temă largă numită sugestibilitate, definită ca „proprietate de a fi ușor influențat de altcineva“.

Uneori, sugestibilitatea este percepută ca “slăbiciune a individului”, după cum apare definită și în Larousse, “ca dispoziție a individului de a se lăsa sugestionat fie datorită unei «slăbiciuni a spiritului», fie din naivitate sau hiperemotivitate”.

Sugestibilitatea este acea manifestare particulară a influențabilității sau provocabilității care asigură transformarea situației - sugestie într-un comportament sugerat. Mai pe scurt, sugestibilitatea este o facilitare prin care sugestiile sunt transformate în comportamente sugerate.

O persoană influențabilă este comparată cu o particulă aflată în mișcare browniană și incapabilă de o opinie proprie și o acțiune eficientă. Evident că afirmația este exagerată, dar un sâmbure de adevăr există. Oamenii sunt foarte diferiți între ei și, astfel, o serie de factori externi (sociali) și interni (psihici) le influențează personalitatea, determinându-le sau nu acțiunea sugestiilor asupra psihicului lor.

Factorii sociali care influențează sugestibilitatea subiectului sunt: **demografici** și **culturali**. Variabilele personale și sociale relaționează sugestibilitatea individuală spre diverse forme ale influenței sociale.

Factorii psihologici care influențează sugestibilitatea sunt:

- a) **constructele personale**, cum ar fi dispoziția spre deziluzie;
- b) **stări obișnuite și/sau curențe** cum ar fi motivația, atenția, dispoziția sau așteptările;
- c) **influența comportamentelor situaționale**, cum ar fi factorii de prestigiu, situațiile stimulilor nestructurați, presiunea de grup, influența sau diferite tehnici verbale (non-verbale) ale sugestiei sau efectele modelelor sau efectul placebo.

S-au emis **patru postulate** pentru a cerceta modul în care anumite caracteristici personale influențează sugestibilitatea receptorului. Aceste postulate le vom prezenta pe scurt în următoarele rânduri:

- a) *Postulatul mediatorului multiplu* care se bazează pe schema mesajului care mai întâi trebuie să capteze atenția subiectului, apoi acesta trebuie să-l înțeleagă și apoi să fie de acord cu el ca să-l poată interioriza. De exemplu, pentru ca

inteligența să fie în legătură cu sugestibilitatea, ea trebuie să afecteze atenția, apoi înțelegerea și acordul subiectului, la diferite nivele, pentru ca sugestia să fie adoptată în întregime.

b) *Postulatul combinație-compensație* tratează modul în care efectele variabilelor personale ale fiecăruia produc relația directă cu complianța. De exemplu, să fii excesiv de deschis spre o influență e dezavantajos, pentru că lăsând persoana să fie surprinsă în acest mod, ea va nega orice curs efectiv al acțiunii, iar dacă ești pripit influenței, ar putea avea dezavantajul de a lăsa persoana incapabilă să profite de sfatul și experiența altora și să învețe din propriile-i greșeli.

c) *Postulatul situațional-convingător*. Relația dintre variabila personală și complianța totală variază corespunzător în moduri predictibile. Inteligența, sexul sau anxietatea cronică a unor persoane se relaționează cu susceptibilitatea lor la sugesție și va diferi în mare măsură între o situație de hipnoză și o situație argumentată complex deoarece aceste două situații diferă.

d) *Postulatul variabilei răsturnate* care teoretizează rolul anxietății în influențarea sugestibilității unei persoane. Anxietatea este o variabilă diferită care depinde de modul în care a fost reprodusă teama subiectului.

Oricare din procesele psihice și psihofizice este influențabil prin sugesție.

Un rol deosebit de important în cadrul sugestibilității individului îl are expectanța („conduita așteptării“). Oamenii se ghidează după prejudecăți, așteptări, motivații, pentru a se conforma, pentru a comunica în exterior.

Ca o concluzie la implicația fenomenului expectanței, se poate spune că aceasta „ca expresia a nivelului de informație“ al subiectului poate să conducă sugestia apărută spre răspunsul sugerat, dacă expectanța concordă cu soluția sugerată.

Am încercat, în acest subcapitol dedicat receptorului, să evidențiem forța pe care ar putea-o avea sugestibilitatea, ca trăsătură de personalitate a unui individ. Sugestibilitatea sa reprezintă de fapt gradul de aderență al acestuia la anumite idei privite din exterior sub formă de sugestii în cadrul relațiilor interpersonale.

8.3.4. Empatia

Empatia capătă un rol aparte în comunicarea interpersonală, permițând înțelegerea și anticiparea comportamentului celuilalt. O comunicare empatică reprezintă adesea o relație neverbalizată, implicată, cu un conținut ideativ și afectiv de tip interactiv ce are ca efect adaptarea eficientă la ceea ce este celălalt. Prin intermediul empatiei, putem să înțelegem mai bine partenerul, să-i intuim gândurile și stările afective, să-i anticipăm comportamentul și să acționăm prin intermediul

sugestiilor asupra acestuia.

Am considerat de bun augur acest capitol despre empatie, deoarece ni se pare absolut necesară o cunoaștere profundă între emițător și receptor în cadrul unei activități sugestive. Iar empatia reprezintă acel fenomen psihic de retrăire a stărilor, gândurilor și acțiunilor celuilalt, dobândit prin transpunerea psihologică a eului într-un model obiectiv de comportament uman, permițând înțelegerea modului în care celălalt interpretează lumea.

Reacțiile subiecților devin dependente de experiența lor relațională și implicit de reacțiile celorlalți, fiind o cale concretă de automodelare și adaptare socială. Capacitatea de empatie depinde foarte mult și de particularitățile privind firea emițătorului și a receptorului. Empatia reprezintă o constantă a personalității individului (subiecții cu empatia scăzută au tendința spre introversie și cei cu empatia ridicată au tendința spre extroversie).

În cadrul psihologiei sociale, empatia ocupă un rol important datorită implicării acestui fenomen în comportamentul interpersonal precum și în abilitatea de prezicere a comportamentului social. O analiză a abilităților predictiv - empatic, proprie unei persoane aflate în relație cu alta, atrage după sine întregul sistem comportamental al individului, cu atât mai mult cu cât predicția vizează comportamentul afectiv al receptorului.

Pentru o comunicare eficientă între emițător și receptor este absolut necesară o relație cât mai empatică din ambele părți, iar în cazul sugestiei având un loc bine stabilit de mijlocitor.

8.3.5. Mesajul

Structura mesajului sugestiv este foarte importantă și trebuie să urmărească foarte clar ținta răspunsului sugerat, urmând apoi schimbarea atitudinală.

Foarte mulți autori s-au referit la mesajul sugestiv în comparație cu cel persuasiv, primul putând fi conținut în cel de al doilea. Diferențele există, mai ales în plan cognitiv, datorită faptului că mesajul sugestiv nu folosește decât foarte puține argumente logice, pe când cel persuasiv e bazat în mare parte pe acestea.

Simplitatea informațională, folosirea unui mesaj repetat sunt elemente tipice mesajului sugestiv. De exemplu, în cazul unui strigăt „Foc!“, mesajul este mai rapid, mai simplu și mai ușor de înțeles. Impactul asupra receptorilor neîncrezători este enorm și instantaneu, chiar dacă există o atitudine de detașare față de mulțime. Sugestia operează apelând la inducerea diverselor sentimente (dragoste, ură), trăiri (anxietate), contagiunii emoționale. În aceste cazuri, impactul empatiei asupra mesajului comunicării este cu adevărat relevant.

Sugestia folosește modalități non-verbale pentru a-și atinge scopul propus, cum ar fi: inflexiunea vocii, invocarea sentimentului de teamă, anxietatea.

Informația abstractă, care reprezintă un rezumat statistic a 20 de cazuri, necesită mai puțină perseverență. Informația concretă solicită expectanțe mai puternice decât cea abstractă. În general, perseverența în gândire se referă la tendința de a susține o ipoteză inițială despre un eveniment social, deși informația contradictorie a schimbat așteptarea inițială, a schimbat impresia despre o persoană. Acest fenomen al perseverenței în credință este o parte a fenomenului sugestiv. Sugestibilitatea este legată de influențabilitatea credințelor, simțurilor, percepțiilor și acțiunilor personale, comunicații directe sau indirecte. Sugestiile sunt transcrise prin aluzii, care alunecă în subconștient și inconștient.

În multe cazuri, indicațiile distorsionate necesită expectanțe care duc la influențabilitatea senzorială.

Teoria cognitivă a informației pornește de la ipoteza că indivizii așteaptă anumite tipuri de evenimente (puterea ipotezelor). Experiențele care influențează procesele cognitive sunt derivate din informațiile care dau un înțeles specific situației. Aceste expectanțe pot fi înțelese ca scheme cognitive. Apare aici o diferență: sugestia senzorială se referă la distorsiunea senzorială, pe când perseverența în gândire se referă la credințe și atitudini distorsionate.

Schimbarea atitudinală este un proces de informare și de influență prin sugestie. În cazul unei persoane, reprezentăm importanța într-o anumită formă, în anumite condiții de mediu și notăm orice schimbare survenită la acea persoană ca rezultat al informării. Schimbarea la o persoană este o schimbare la nivelul constructelor: un nou construct poate fi adăugat, unul din construcție care e bipolar poate fi reversibil; chiar și sistemul însuși poate fi schimbat. De exemplu, o persoană cu un „construct social inferior - construct social superior” este mai puțin sugestibilă decât una „social superior-social egal” în convingerea ei în problema „minorităților naționale”.

Modul sugestiv este diferit după felul în care componentele sugestive sunt implicate în forme ale sugestiei. Sugestia este în mod general considerată ca un mod de manipulare sau, cu alte cuvinte, un mod special de inducere a influenței.

Mulți autori menționează reducerea sau dispariția componentelor raționale ale personalității, ale judecății. Mecanismele raționale nu reprezintă baza proceselor sugestive, dar în mod sigur pot fi un motiv al influențării lor. Argumentul plauzibil și motivarea manifestă pot potența forțele sugestiei. Dacă procesele raționale sunt prezente, subiectul nu va reacționa la stimuli sugestivi.

8.3.6. Canalul comunicării sugestive

Mesajul sugestiv este o secvență de elemente, ordonată, proiectată pe un model de semne de către emițător în acord cu legile de formare proprii.

O comunicare poate fi codată sau analogică ori cele două forme deodată. Prima folosește limbajul (mesajele verbale cu toate sursele limbii), iar a doua folosește mijloacele non-verbale (gesturi, mimica, privirea, intonația, ritmul vorbirii). Cercetările demonstrează că doar 7% din comunicarea unei emoții se realizează prin canal verbal, 55% prin canal vizual și 33% paralingvistic (ton, accent, ritm, pauze).

Cuvintele pot fi considerate drept simboluri care reprezintă o situație sau o activitate la care ele se referă.

Un simplu cuvânt „aruncat” este de ajuns pentru a sugestia o persoană.

Vocea are un impact extraordinar asupra comunicării; se spune că „tonul face muzica“. Dacă ne amintim povestea vulpii și a corbului, putem spune că inflexiunea vocii mieroase a vulpii l-a înduișat de fapt pe corb, alături, desigur, de vorbele lingușitoare, chiar dacă neadevărate, despre calitățile reale ale păsării. Mulți cercetători au încercat să clasifice impactul și importanța **caracteristicilor vocale în comunicarea sugestivă**:

- *intonația* (se poate modula în timpul dialogului);

- *inflexiunea* (schimbarea sa poate determina anumite informații despre starea interlocutorului);

- *volumul* (alternanța).

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă de informație foarte importantă deoarece evidența indică faptul că adesea atenția pe care o acordăm comportamentului non-verbal este preponderentă față de cel verbal.

S-au conturat cinci tipuri diferite de comportament non-verbal:

1. *Ilustrator*: comportamente non-verbale accentuând, ilustrând sau alteori acompaniind discursul sau conținutul limbajului. Exemplu: gesturile - cel mai des însoțesc discursul; mișcarea ochilor (strălucirea lor) are legătură cu ritmul discursului.
2. *Adaptatori* sau manipulatori. Aceste comportamente sunt considerate a indica funcțiile proprii de funcționare care într-un grad mare sunt independente de discurs și conținutul limbajului. Exemplu: vorbitorul se scarpină, își umezește buzele, se joacă cu stiloul.
3. *Emblemele* includ comportamente non-verbale cu înțeles circumscris și specific care ar putea fi tradus într-o pronunție verbală. Exemplu: clipirea

ochilor, mișcarea capului, ridicatul din umeri.

4. *Adaptabili*. Comportamentul non-verbal ajută adaptarea dialogului și a comunicării cum ar fi „schimbarea rolurilor de ascultător și receptor“ („turn taking signals“ - Duncan & Foke, 1977).

5. *Affect displays*. Toate comportamentele non-verbale servesc unor funcții de expresie pentru stări emoționale specifice. Cele mai importante, în acest sens, sunt expresiile faciale și schimbarea vocii.

Comportamentul non-verbal poate fi o sursă sugestivă de informații foarte bună despre alții. Expresiile faciale specifice sunt stabile în cadrul diverselor culturi și probabil că indică „programe“ primare reprezentând emoții prin expresii.

Viteza discursului poate reprezenta dominare și extroversie din partea emițătorului sau relație pozitivă cu atitudinea dominatoare, până la comportament distant (nevrotic și extrovert).

Efectele sugestive ale comportamentului non-verbal sunt multiple. De exemplu, se crede că cei care poartă ochelari sunt mai inteligenți decât ceilalți. Nimic mai fals.

Comportamentele non-verbale folosesc în detectarea stărilor emoționale, trăsături de personalitate sau atitudini interpersonale.

8.3.7. Contextul psihosocial

Eficiența activității negative și contextul psihosocial

Sugestia reprezintă un proces de comunicare realizat prin afirmarea mesajului în absența unei baze logice corespunzătoare, dar credibil. În urma unor îndelungi cercetări s-a confirmat faptul că elementele logice pot avea totuși un loc în cadrul activității sugestive, dar nu pot avea un rol principal.

Sugestiile reprezintă prin natura lor stimuli importanți, contextele în care acționează sugestiile fiind numite „situații provocative“. Ele leagă factorii comunicării și influențării de dinamica generală a proceselor psihice, în special de motivație, care este domeniul central al întregii psihologii.

Situațiile provocative decurg din raporturile dintre individ și ambianța sa în procesul satisfacerii trebuințelor sale, din cerințele și dorințele pe care individul și le adresează sieși în scopul realizării de sine, precum și din cerințele pe care natura și societatea le adresează omului ca parte componentă a unui macrosistem. Individul este chemat să-și protejeze, să-și apere și promoveze interesele sale biologice, psihologice și sociale.

Contextul social constituie „**anturajul**“ în care individul își trăiește viața. El este format din:

- prezența altor indivizi (reali, imaginari sau simbolici);
- interacțiunea dintre indivizi;
- locul în care acțiunea are loc;
- activitățile colaterale din acel loc;
- setul regulilor nescrise și expectanțelor.

Există șase factori care influențează comunicarea interpersonală:

- gradul de apropiere sau proximitate spațială;
- limitele contactelor fizice în aceste relații;
- stilul cald sau autoritar;
- schimbul de priviri ca formă de comunicare;
- volumul și ritmul interacțiunilor;
- dinamica autodezvăluirilor reciproce.

Toți acești factori sunt determinați de către contextul social și în special de cel psihologic care, în activitatea sugestivă, este foarte important. Pentru a explica efectele sugestiei asupra percepției, s-a folosit un model al „cadrelor de referință”; pornind de la ideea unei „situații ambigue”, nestructurate, el demonstrează că nu există o simplă „percepție a haosului”. Ceea ce este perceput în astfel de situații este efectul unor funcții interne, atitudini, impulsuri, funcții emoționale. Impactul distragerii atenției asupra sugestiei dovedește valoarea euristică a acestui model, demonstrând că indivizii distrași sunt mai ușor sugestați. Pe măsură ce nivelul de distragere crește, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului. În cazul mesajelor de calitate superioară, care provoacă în general gânduri favorabile, distragerea le-ar anihila, inhibând astfel sugestia.

Posibilități de eliminare a situațiilor ambigue prin sugesție

Altfel spus, un sfat este binevenit atunci când ne aflăm în impas și nu știm cum să rezolvăm o problemă. Este vorba de „locul sugestiei” în psihologie. Sugestia este văzută ca o strategie cognitivă de luare a deciziilor. Este vorba de un tip special de influență exercitată de un comunicator prin conținuturi sugestive. Este subliniată influența majoră a „micilor” replici sugestive verbale și non-verbale. Pentru a trăi și supraviețui, omul trebuie întotdeauna să fie în stare să acționeze. Există soluții alternative pentru evaluarea și rezolvarea problemelor personale. Există o serie de nerelaționări care creează situațiile ambigue: adică individul nu a înțeles informația primită exact în sensul în care i-a expedit-o emițătorul și nu o poate reproduce în mod adecvat:

- cât de bine se pricepe să folosească informațiile pe care le-a primit;

- dacă ceea ce crede el că știe despre emițător nu este în acord cu lumea sa interioară (eroare de consens);

- dacă percepțiile pe care le are despre el nu sunt însușite.

Mecanismele sugestive îndeplinesc un proces de substituire. Eliminarea soluțiilor alternative nu este întotdeauna conștiincios realizată. Decizia comportamentală câștigă caracterul unei exclusivități „ca și cum“. Mecanismele sugestive se influențează reciproc cu cele reflexe (modele aplicate automat), precum și cu cele raționale (deciziile clare).

Câteva strategii de dizolvare a ambiguității prin intermediul situațiilor sugestive.

Acestea sunt:

- criteriul plauzibilității;

- criteriul confirmării interumane;

- criteriul corespondenței cu o anticipare certă.

În situațiile ambigue, sugestia pare să conducă la o reducere directă a gradelor de libertate fără a pierde din capacitatea intelectuală vastă în procesul de dezvoltare a ambiguităților.

Evidențiem faptul să sugestia ocupă un loc foarte important în comportamentul interuman.

8.4. TEHNICI DE SUGESTIE ÎN RELAȚIILE INTERPERSONALE

8.4.1. Tehnici de sugestie

Dependența omului față de sistemele de comunicare este o realitate acceptată. Ființa umană este strâns legată de obiceiuri, motivații, convingeri, prejudecăți, de particularitățile unor procese cognitive, de rolurile sociale care trebuie să le joace față de alte persoane, instituții (familia, școala, locul de muncă), cât și față de colectivitățile cărora le aparțin.

Influența sugestivă este facilitată și de faptul că oamenii, majoritatea considerându-se raționali, nu s-au eliberat pe deplin de reprezentări mitice și conduite magice, ei fiind în multe cazuri „victimele” unor prejudecăți sau clișee comportamentale. Credința în astfel de influențe nu presupune neapărat pierderea controlului rațional, dar implică, de multe ori, elemente iraționale, de natură sugestivă.

Tehnicile sugestive se încadrează în larga sferă a fenomenelor care au drept scop schimbarea atitudinală prin influențarea trăirilor, credințelor și comportamentelor unor persoane cu ajutorul unor stimuli primiți de la alte persoane.

În cadrul grupului se așteaptă ca indivizii să reacționeze în funcție de normele

proprii și de modul în care fiecare individ se percepe pe sine și îi percepe pe ceilalți. O persoană nu numai că reacționează la acțiunile manifeste ale altei persoane, ci, de asemenea, reacționează la o probabilitate latentă, după cum crede că gândește, simte și percepe anumite lucruri și persoana cealaltă.

Cercetarea prezentată în capitolul anterior a încercat să demonstreze rolul important al empatiei indivizilor, cât și gradul de sugestibilitate al fiecăruia în cadrul relațiilor interpersonale. Un individ înalt sugestibil poate fi marginalizat pentru că el este ușor influențabil de către ceilalți, arătând astfel că nu e capabil de opinii și atitudini proprii. Foarte important pentru astfel de indivizi este rezistența la sugestie, care poate fi modelată prin tehnici sugestive. Se spune că sugestibilitatea reprezintă o trăsătură de personalitate. Chiar și așa, ea poate fi modelată, individul devenind în timp, dintr-un tip mult sugestibil, unul cu o sugestibilitate medie. În același context, al relațiilor de grup, și gradul de empatie al indivizilor variază. Un tip puternic empatic este deosebit de înțelegător față de ceilalți și reușește cu succes, de obicei, să se facă înțeles de ei.

Există o opinie în domeniu, care spune că individul puternic empatic îi înțelege pe ceilalți și astfel partenerii lui devenind la rândul lor mai maleabili, mai empatici.

Pe de altă parte, o persoană puțin sugestibilă poate trece drept greu abordabilă, cu o personalitate introvertă și cu slabe capacități de relaționare în interiorul grupului.

Aceste capacități de comunicare pot fi optimizate prin intermediul unor tehnici de sugestie proprii psihologiei sau împrumutate din domeniul persuasiunii, dar adaptate activității sugestive.

Voi încerca să abordez, în continuare, câteva tipuri de tehnici sugestive, urmărind prin aceasta o mai bună relaționare a indivizilor în interiorul grupului.

8.4.2. Efectul Placebo - transgresiunea din domeniul psihologicului în cel psihosociologic

Reactivitatea Placebo constituie o manifestare particulară a sugestibilității și, în general, mecanismul de acționare al Efectului Placebo presupune cunoașterea mai exactă a proceselor psihologice și psihosociologice acționate prin exercițiile sugestive.

„Efectul Placebo” este preluat din domeniul medical, reprezentând un efect psihologic imediat și este folosit pentru sporirea credinței pacientului în eficacitatea tratamentului sau pentru alte aspecte ale relației terapeutice.

Cuvântul „placebo” a intrat în literatura medicală la sfârșitul secolului al XVIII-lea (în lb. latină - placebo = îmi place), dar nu a apărut în vreun titlu de articol

decât în anul 1945. De atunci, a devenit o practică comună în cercetarea medicală pentru testarea medicamentelor noi, prin compararea lor cu placebo farmacologici inerti, sub condiții oarbe, duble și practici similare, care au folosit, de asemenea, în variate stări ale cercetării psihoterapeutice.

În „Dicționar de psihologie socială” se precizează că: „Efectul Placebo desemnează iradierea sau transferul semnificației unor măsuri întreprinse, de exemplu, în legătură cu condițiile dintr-un anumit loc de muncă, asupra conduitei și performanței celor care lucrează în alte locuri de muncă și ale căror condiții n-au fost modificate efectiv“.

În cazul unor stări anxiogene determinate de diverse cauze externe sau interne, efectul Placebo, ca modalitate de sugestie, poate să-l ajute pe individ, în final intensificând în mod pozitiv relațiile din grup. Această tehnică funcționează, în special, asupra indivizilor care au suferit o stare emoțională negativă sau care sunt marginalizați, implicând o autoestimare scăzută și o stare de anxietate.

Această „credință Placebo“ va produce un răspuns emoțional cum ar fi calmul, speranța, liniștea interioară ș.a.m.d., care sunt opuse depresiei și anxietății, cu repercusiuni benefice și asupra relațiilor din cadrul grupului.

8.4.3. Repetarea unui mesaj simplu

Să ne reamintim povestea vulpii și a corbului, în care vulpea, apelând la viclenia sa tipică, îl face pe corb să creadă că într-adevăr este rege al păsărilor, că are o voce superbă și un penaj deosebit. Este tipul de sugestie prin care mesajul este reluat, chiar dacă nu are corespondent în realitate, până când scopul este atins.

Astfel, și în cazul grupurilor umane, un lider, în final, este ascultat pentru că ceea ce spune „sună frumos“ și electrizează publicul. Dacă o persoană dorește să cucerească pe alta, motivația intrinsecă fiind foarte puternică, folosind o tehnică sugestivă, repetitivă, va avea șanse de reușită. De asemenea, în cazul reclamelor, un mesaj foarte scurt, o idee, un cuvânt este prezentat de mai multe ori, pe moment nu este reținut, dar în timp devine ceva cunoscut, chiar este inclus în viața cotidiană. Exemplu: „Știi și câștigi!“ sau „Te uiți și câștigi!“.

Această tehnică nu este una nouă. Pentru prima dată a fost folosită în propaganda bolșevică, preluată apoi de către naștiți în timpul celui de-al doilea război mondial.

În prezent este o tehnică folosită cu eficacitate în domeniul reclamei și al propagandei. La nivel interpersonal, datorită relaționării specifice dintre doi indivizi, cu ajutorul mesajelor repetitive, se pot atinge scopuri intangibile la prima vedere, datorită tocmai tenacității celui care folosește o astfel de tehnică, de regulă, aceasta fiind o calitate deosebit de apreciată.

Dar, este demn de remarcat faptul că aceste mesaje, dacă depășesc un anumit prag, pot deveni ineficiente, datorită apariției sentimentului de iritare, enervare sau plictiseală.

Repetarea mesajului sugestiv are următoarele caracteristici:

- facilitează percepția stimulilor de către persoanele care nu i-au perceput în prezentarea precedentă;
- întreține/consolidează - pentru persoana care a perceput deja stimulul (nu-l irită);
- dacă e prea frecvent - creează o stare obsesivă;
- creează sentimentul receptorului că cel care repetă este puternic, bine așezat.

8.4.4. Distragerea atenției

Sugestionarea verbală poate fi mai eficientă folosind ceva care le atrage atenția indivizilor suficient pentru a le inhiba contraargumentarea. Pe măsură ce nivelul de distragere crește, subiecții prezintă dificultăți tot mai mari de a reacționa la argumentele mesajului.

În practică este foarte adesea folosită această tehnică când cuvintele susțin, de exemplu, candidatul; imaginea vizuală a candidatului ne restrânge analiza atentă a vorbelor. Distragerea este eficientă când mesajul este simplu sau ușor de infirmat. Cu mesajele complexe, distragerea se interferează cu o reflecție atentă a gândirii.

Se pune problema și altfel: sunt cei care vorbesc mult și repede mai convingători decât cei care vorbesc puțin tocmai datorită faptului că nu oferă timp pentru contraargumente?

Concluzia este simplă - dacă nu observăm un mesaj, nu-l putem contraargumenta.

8.4.5. Rezistența la mesaje sugestive

Există o serie de probleme legate de rezistența la schimbare a atitudinilor, prin diverse forme de influențare, cum ar fi manipularea sau persuasiunea.

Se pune întrebarea ce facem când suntem bombardați cu sugestii negative care pot dezorganiza și chiar traumatiza individul? Ne întrebăm de unde ne vin astfel de idei, cum am putut reacționa astfel față de un fenomen sau situație?

Asemenea probleme apar la nivelul subconștientului. Deși dispune de libertate de decizie, persoana în cauză este condiționată de sistemul de dependență în care se găsește față de alte persoane, instituții sau față de propriile prejudecăți, modele, acționând în conformitate cu sugestiile ce-i sunt transmise.

Irina Holdevici definește subordonarea, fiind „dispoziția care mediază

supunerea necritică față de incitații din afară sau din interiorul individului, incitații care creează direct sau indirect, cu sau fără intenție, dirijarea comportamentului său”.

Subordonarea se bazează și pe necesități de apărare a eului, cum ar fi evitarea disconfortului din situații de ambiguitate.

Manipularea prin sugestii a individului se realizează făcând apel la emoțiile sale, cunoscându-i expectanțele sociale, sentimentele de vinovăție față de anumite lucruri, dorințele sale intime. Cunoscând toate acestea, manipulatorului îi vine foarte ușor să-și „implanteze” mesajul fără ca cel în cauză să conștientizeze acest lucru.

Pentru a evita astfel de situații neplăcute, care uneori pot fi fatale pentru conduita individuală în general, vom prezenta mai jos câteva modalități, considerate eficiente, de rezistență la sugestii negative.

Mai întâi, evitați să vă deschideți sufletul în fața oricui. Nu vorbiți despre treburile dumneavoastră unor persoane străine. Nu vă exprimați dorințele interne, trăirile, punctele vulnerabile unor cunoștințe întâmplătoare.

O altă modalitate de abordare o reprezintă antrenamentul personal, constând în desensibilizarea de anxietate și reacții fobice, găsirea unor modalități noi, în special, chiar dacă e amintit pe ultimul loc, reconstrucția și întărirea egoului prin autosugestii, constând în diverse mesaje cum ar fi: „Sunt puternic!”, „Am o putere de muncă extraordinară!”, „Nu am nevoie de ajutorul altora în rezolvarea acestei probleme!”.

Exersarea în păstrarea calmului și a sângelui rece, în confruntările cu cei care încearcă să manipuleze este o altă modalitate de rezistență. Nu vă lăsați la cheremul lăcomiei și al satisfacerii orgoliului personal.

Acceptați schimbul de idei, analizând la rece opiniile sau concepțiile ce nu coincid cu ale dumneavoastră.

Câteva exemple de atitudini pentru a evita suprasolicitarea zilnică. De exemplu, planificarea riguroasă a activității zilnice, chiar dacă aceasta va însemna refuzarea unor persoane. Este foarte important să ne aducem aminte cuvântul „Nu!”. „De cele mai multe ori este greu să refuzi pe cineva dar, adesea, aceasta este singura cale de a păstra un stil sănătos de viață. Nu trebuie să uităm că lumea nu se va sfârși dacă nu răspundem la o solicitare”.

De asemenea, este bine să ne controlăm propriul stil de viață, decât să-i lăsăm pe alții să ne ghideze. Câteva minute zilnice de relaxare în care să ascultăm muzică sau pur și simplu să nu facem nimic înseamnă foarte mult pentru sănătate. Suprasolicitările, chiar în cazul unor indivizi performanți, pot duce la boli psihosomatice.

Primul pas în calea evitării unui stil de viață stresant constă în a învăța să previi și să eviți supraîncărcarea. Al doilea constă în utilizarea profilactică și terapeutică a

tehnichilor de relaxare. Trebuie să fim realiști în planificarea propriilor activități, supraestimând timpul de care avem nevoie pentru a le realiza și nu subestimându-l. Mai bine să plecăm mai devreme de acasă, decât să trăim stresul că vom întârzia la serviciu. De asemenea, trebuie să acceptăm ideea că la un moment dat trebuie să ne oprim dintr-o activitate și să trecem la alta.

Toate aceste modalități de rezolvare a problemelor reprezintă o cale terapeutică foarte dezvoltată, care se poate realiza și individual.

ANEXE

Declarația Universală a Drepturilor Omului (extras)

ARTICOLUL 19

Orice persoană are dreptul la libertatea opiniei și a expresiei; acest drept include libertatea de a susține opinii fără nici o interferență și de a *căuta, primi* și răspândi informații și idei prin orice mijloace, indiferent de frontiere.

Constituția României (extrase)

ARTICOLUL 31

Dreptul la informație

(1) Dreptul persoanei de a avea acces la orice informație de interes public nu poate fi îngradit.

(2) Autoritățile publice, potrivit competențelor ce le revin, sunt obligate să asigure informarea corectă a cetățenilor asupra treburilor publice și asupra problemelor de interes personal.

(3) Dreptul la informație nu trebuie să prejudicieze măsurile de protecție a tinerilor sau securitatea națională.

(4) Mijloacele de informare în masă, publice și private, sunt obligate să asigure informarea corectă a opiniei publice.

(5) Serviciile publice de radio și de televiziune sunt autonome. Ele trebuie să garanteze grupurilor sociale și politice importante exercitarea dreptului la antenă.

Organizarea acestor servicii și controlul parlamentar asupra activității lor se reglementează prin lege organică.

ARTICOLUL 51

Dreptul de petiționare

(1) Cetățenii au dreptul să se adreseze autorităților publice prin petiții formulate numai în numele semnatarilor.

(2) Organizațiile legal constituite au dreptul să adreseze petiții exclusiv în numele colectivelor pe care le reprezintă.

(3) Exercițarea dreptului de petiționare este scutită de taxă.

(4) Autoritățile publice au obligația să răspundă la petiții în termenele și în condițiile stabilite potrivit legii.

LEGEA numărul 544 din 12 octombrie 2001 privind liberul acces la

informațiile de interes public

CAPITOLUL I

Dispoziții generale

Art. 1. – Accesul liber și neîngrădit al persoanei la orice informații de interes public, definite astfel prin prezenta lege, constituie unul din principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice, în conformitate cu Constituția României și documentele internaționale ratificate de Parlamentul României.

Art. 2. – În sensul prezentei legi:

a) prin autoritate sau instituție publică se înțelege orice autoritate sau instituție publică, precum și orice regie autonomă, care utilizează resurse financiare publice și care își desfășoară activitatea pe teritoriul României, potrivit Constituției;

b) prin informație de interes public se înțelege orice informație care privește activitățile sau rezultă din activitățile unei autorități publice sau instituții publice, indiferent de suportul ori de forma sau modul de exprimare a informației;

c) prin informație cu privire la datele personale se înțelege orice informație privind o persoană fizică identificată sau identificabilă.

CAPITOLUL II

Organizarea și asigurarea accesului la informațiile de interes public

Secțiunea 1

Dispoziții comune privind accesul la informațiile de interes public

Art. 3. – Asigurarea, de către autoritățile și instituțiile publice, a accesului la informațiile de interes public se face din oficiu sau la cerere, prin intermediul compartimentului pentru relații publice sau al persoanei desemnate în acest scop.

Art. 4. – (1) Pentru asigurarea accesului oricărei persoane la informațiile de interes public, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a organiza compartimente specializate de informare și relații publice sau de a desemna persoane cu atribuții în acest domeniu.

(2) Atribuțiile, organizarea și funcționarea compartimentelor de relații publice se stabilesc, pe baza dispozițiilor prezentei legi, prin regulamentul de organizare și funcționare a autorității sau instituției publice respective.

Art. 5. – (1) Fiecare autoritate sau instituție publică are obligația să comunice din oficiu următoarele informații de interes public:

a) actele normative care reglementează organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice;

b) structura organizatorică, atribuțiile departamentelor, programul de

funcționare, programul de audiențe al autorității sau instituției publice;

c) numele și prenumele persoanelor din conducerea autorității sau a instituției publice și ale funcționarului responsabil cu difuzarea informațiilor publice;

d) coordonatele de contact ale autorității sau instituției publice, respectiv: denumirea, sediul, numerele de telefon, fax, adresa de e-mail și adresa paginii de Internet;

e) sursele financiare, bugetul și bilanțul contabil;

f) programele și strategiile proprii;

g) lista cuprinzând documentele de interes public;

h) lista cuprinzând categoriile de documente produse și/sau gestionate, potrivit legii;

i) modalitățile de contestare a deciziei autorității sau a instituției publice în situația în care persoana se

consideră vătămată în privința dreptului de acces la informațiile de interes public solicitate.

(2) Autoritățile și instituțiile publice au obligația să publice și să actualizeze anual un buletin informativ care va cuprinde informațiile prevăzute la alin. (1).

(3) Autoritățile publice sunt obligate să dea din oficiu publicității un raport periodic de activitate, cel puțin anual, care se publică în Monitorul Oficial al României, Partea a II-a.

(4) Accesul la informațiile prevăzute la alin. (1) se realizează prin:

a) afișare la sediul autorității sau al instituției publice ori prin publicare în Monitorul Oficial al României sau în mijloacele de informare în masă, în publicații proprii, precum și în pagina de Internet proprie;

b) consultarea lor la sediul autorității sau al instituției publice, în spații special destinate acestui scop.

Art. 6. – (1) Orice persoană are dreptul să solicite și să obțină de la autoritățile și instituțiile publice, în condițiile prezentei legi, informațiile de interes public.

(2) Autoritățile și instituțiile publice sunt obligate să asigure persoanelor, la cererea acestora, informațiile de interes public, solicitate în scris sau verbal.

(3) Solicitarea, în scris, a informațiilor de interes public cuprinde următoarele elemente:

a) autoritatea sau instituția publică la care se adresează cererea;

b) informația solicitată, astfel încât să permită autorității sau instituției publice identificarea informației de interes public;

c) numele, prenumele și semnătura solicitantului, precum și adresa la care se

solicită primirea răspunsului.

Art. 7. – (1) Autoritățile și instituțiile publice au obligația să răspundă în scris la solicitarea de informații de interes public în termen de 10 zile sau, după caz, în cel mult 30 de zile de la înregistrarea solicitării, în funcție de dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor documentare și de urgența solicitării. În cazul în care durata necesară pentru identificarea și difuzarea informației solicitate depășește 10 zile, răspunsul va fi comunicat solicitantului în maximum 30 de zile, cu condiția înștiințării acestuia în scris despre acest fapt în termen de 10 zile.

(2) Refuzul comunicării informațiilor solicitate se motivează și se comunică în termen de 5 zile de la primirea petițiilor.

(3) Solicitarea și obținerea informațiilor de interes public se pot realiza, dacă sunt întrunite condițiile tehnice necesare, și în format electronic.

Art. 8. – (1) Pentru informațiile solicitate verbal funcționarii din cadrul compartimentelor de informare și relații publice au obligația să precizeze condițiile și formele în care are loc accesul la informațiile de interes public și pot furniza pe loc informațiile solicitate.

(2) În cazul în care informațiile solicitate nu sunt disponibile pe loc, persoana este îndrumată să solicite în scris informația de interes public, urmând ca cererea să îi fie rezolvată în termenele prevăzute la art. 7.

(3) Informațiile de interes public solicitate verbal se comunică în cadrul unui program minim stabilit de conducerea autorității sau instituției publice, care va fi afișat la sediul acesteia și care se va desfășura în mod obligatoriu în timpul funcționării instituției, incluzând și o zi pe săptămână, după programul de funcționare.

(4) Activitățile de registratură privind petițiile nu se pot include în acest program și se desfășoară separat.

(5) Informațiile de interes public solicitate verbal de către mijloacele de informare în masă vor fi comunicate, de regulă, imediat sau în cel mult 24 de ore.

Art. 9. – (1) În cazul în care solicitarea de informații implică realizarea de copii de pe documentele deținute de autoritatea sau instituția publică, costul serviciilor de copiere este suportat de solicitant, în condițiile legii.

(2) Dacă în urma informațiilor primite petentul solicită informații noi privind documentele aflate în posesia autorității sau a instituției publice, această solicitare va fi tratată ca o nouă petiție, răspunsul fiind trimis în termenele prevăzute la art. 7 și 8.

Art. 10. – Nu este supusă prevederilor art. 7-9 din prezenta lege activitatea autorităților sau instituțiilor publice de răspunsuri la petiții și de audiențe, desfășurată potrivit specificului competențelor acestora, dacă aceasta privește aprobări, autorizări, prestări servicii și orice alte solicitări în afara informațiilor de interes public.

Art. 11. – (1) Persoanele care efectuează studii și cercetări în folos propriu sau în interes de serviciu au acces la fondul documentaristic al autorității sau instituției publice pe baza solicitării personale, în condițiile legii.

(2) Copiile documentelor deținute de autoritatea sau de instituția publică se realizează în condițiile art. 9.

Art. 12. – (1) Se exceptează de la accesul liber al cetățenilor, prevăzut la art. 1, următoarele informații:

a) informațiile din domeniul apărării naționale, siguranței și ordinii publice, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate, potrivit legii;

b) informațiile privind deliberările autorităților, precum și cele care privesc interesele economice și politice ale României, dacă fac parte din categoria informațiilor clasificate, potrivit legii;

c) informațiile privind activitățile comerciale sau financiare, dacă publicitatea acestora aduce atingere principiului concurenței loiale, potrivit legii;

d) informațiile cu privire la datele personale, potrivit legii;

e) informațiile privind procedura în timpul anchetei penale sau disciplinare, dacă se periclitează rezultatul anchetei, se dezvăluie surse confidentiale ori se pun în pericol viața, integritatea corporală, sănătatea unei persoane în urma anchetei efectuate sau în curs de desfășurare;

f) informațiile privind procedurile judiciare, dacă publicitatea acestora aduce atingere asigurării unui proces echitabil ori interesului legitim al oricăreia dintre părțile implicate în proces;

g) informațiile a căror publicare prejudiciază măsurile de protecție a tinerilor.

(2) Raspunderea pentru aplicarea măsurilor de protejare a informațiilor aparținând categoriilor prevăzute la alin. (1) revine persoanelor și autorităților publice care dețin astfel de informații, precum și instituțiilor publice abilitate prin lege să asigure securitatea informațiilor.

Art. 13. – Informațiile care favorizează sau ascund încălcarea legii de către o autoritate sau instituție publică nu pot fi incluse în categoria informațiilor clasificate și constituie informații de interes public.

Art. 14. - (1) Informațiile cu privire la datele personale ale cetățeanului pot deveni informații de interes public numai în măsura în care afectează capacitatea de exercitare a unei funcții publice.

(2) Informațiile publice de interes personal nu pot fi transferate între autoritățile publice decât în temeiul unei obligații legale ori cu acordul prealabil în scris al persoanei care are acces la acele informații potrivit art. 2.

Secțiunea a 2-a

Dispoziții speciale privind accesul mijloacelor de informare în masă la informațiile de interes public

Art. 15. – (1) Accesul mijloacelor de informare în masă la informațiile de interes public este garantat.

(2) Activitatea de culegere și de difuzare a informațiilor de interes public, desfășurată de mijloacele de informare în masă, constituie o concretizare a dreptului cetățenilor de a avea acces la orice informație de interes public.

Art. 16. – Pentru asigurarea accesului mijloacelor de informare în masă la informațiile de interes public autoritățile și instituțiile publice au obligația să desemneze un purtător de cuvânt, de regulă din cadrul compartimentelor de informare și relații publice.

Art. 17. – (1) Autoritățile publice au obligația să organizeze periodic, de regulă o dată pe lună, conferințe de presă pentru aducerea la cunoștință a informațiilor de interes public.

(2) În cadrul conferințelor de presă autoritățile publice sunt obligate să răspundă cu privire la orice informații de interes public.

Art. 18. – (1) Autoritățile publice au obligația să acorde fără discriminare acreditare ziaristilor și reprezentanților mijloacelor de informare în masă.

(2) Acreditarea se acordă la cerere, în termen de 2 zile de la înregistrarea acesteia.

(3) Autoritățile publice pot refuza acordarea acreditării sau pot retrage acreditarea unui ziarist numai pentru fapte care împiedică desfășurarea normală a activității autorității publice și care nu privesc opiniile exprimate în presă de respectivul ziarist, în condițiile și în limitele legii.

(4) Refuzul acordării acreditării și retragerea acreditării unui ziarist se comunică în scris și nu afectează dreptul organismului de presă de a obține acreditarea pentru un alt ziarist.

Art. 19. – (1) Autoritățile și instituțiile publice au obligația să informeze în timp util mijloacele de informare în masă asupra conferințelor de presă sau oricaror alte acțiuni publice organizate de acestea.

(2) Autoritățile și instituțiile publice nu pot interzice în nici un fel accesul mijloacelor de informare în masă la acțiunile publice organizate de acestea.

(3) Autoritățile publice care sunt obligate prin legea proprie de organizare și funcționare să desfășoare activități specifice în prezența publicului sunt obligate să permită accesul presei la acele activități, în difuzarea materialelor obținute de ziaristi urmând să se țină seama doar de deontologia profesională.

Art. 20. – Mijloacele de informare în masă nu au obligația să publice informațiile furnizate de autoritățile sau de instituțiile publice.

CAPITOLUL III

Sancțiuni

Art. 21. – (1) Refuzul explicit sau tacit al angajatului desemnat al unei autorități ori instituții publice pentru aplicarea prevederilor prezentei legi constituie abatere și atrage răspunderea disciplinară a celui vinovat.

(2) Împotriva refuzului prevăzut la alin. (1) se poate depune reclamație la conducătorul autorității sau instituției publice respective, în termen de 30 de zile de la luarea la cunoștință de către persoana lezată.

(3) Dacă după cercetarea administrativă reclamația se dovedește întemeiată, răspunsul se transmite persoanei lezate în termen de 15 zile de la depunerea reclamației și va conține atât informațiile de interes public solicitate inițial, cât și menționarea sancțiunilor disciplinare luate împotriva celui vinovat.

Art. 22. – (1) În cazul în care o persoană se consideră vătămată în drepturile sale, prevăzute în prezenta lege, aceasta poate face plângere la secția de contencios administrativ a tribunalului în a cărei rază teritorială domiciliază sau în a cărei rază teritorială se află sediul autorității ori al instituției publice. Plângerea se face în termen de 30 de zile de la expirarea termenului prevăzut la art. 7.

(2) Instanța poate obliga autoritatea sau instituția publică să furnizeze informațiile de interes public solicitate și să plătească daune morale și/sau patrimoniale.

(3) Hotărârea tribunalului este supusă recursului.

(4) Decizia Curții de apel este definitivă și irevocabilă.

(5) Atât plângerea, cât și apelul se judecă în instanță în procedura de urgență și sunt scutite de taxa de timbru.

CAPITOLUL IV

Dispoziții tranzitorii și finale

Art. 23. – (1) Prezenta lege intră în vigoare la 60 de zile de la publicarea în Monitorul Oficial al României,

Partea I.

(2) În termen de 60 de zile de la data publicării prezentei legi în Monitorul Oficial al României, Partea I, Guvernul va elabora, la inițiativa Ministerului Informațiilor Publice, normele metodologice de aplicare a acesteia.

Art. 24. – (1) În termen de 60 de zile de la intrarea în vigoare a prezentei legi,

Ministerul Informațiilor Publice, Ministerul Comunicațiilor și Tehnologiei Informațiilor și Ministerul Finanțelor Publice vor înainta Guvernului propuneri privind măsurile necesare pentru ca informațiile de interes public să devină disponibile în mod progresiv prin intermediul unor baze de date informatizate accesibile publicului la nivel național.

(2) Măsurile prevăzute la alin. (1) vor privi inclusiv dotarea autorităților și instituțiilor publice cu echipamentele de tehnică de calcul adecvate.

Art. 25 – Pe data intrării în vigoare a prezentei legi se abrogă orice prevederi contrare.

NORME METODOLOGICE

de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public

CAPITOLUL I

Dispoziții generale

Art.1. – (1) Prezentele norme metodologice stabilesc principiile, procedurile și regulile de aplicare a Legii nr.544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public.

(2) Dispozițiile prezentelor norme metodologice se aplică tuturor autorităților și instituțiilor publice, astfel cum sunt definite prin Legea nr.544/2001.

Art.2. – Aplicarea Legii nr.544/2001 se face cu respectarea următoarele principii:

a) principiul transparenței: autoritățile și instituțiile publice au obligația să-și desfășoare activitatea într-o manieră deschisă față de public, în care accesul liber și neîngrădit la informațiile de interes public să constituie regula, iar limitarea accesului la informație să constituie excepția, în condițiile legii.

b) principiul aplicării unitare: autoritățile și instituțiile publice asigură respectarea legii în mod unitar, în conformitate cu prevederile acesteia și ale prezentelor norme metodologice.

c) principiul autonomiei: fiecare autoritate sau instituție publică va elabora propriul regulament de organizare și funcționare a compartimentelor de informare și relații publice, în conformitate cu prevederile legii și ale prezentelor norme metodologice.

CAPITOLUL II

Organizarea și asigurarea accesului liber la informațiile de interes public

Art.3. – (1) Pentru organizarea și asigurarea accesului liber și neîngrădit al oricarei persoane la informațiile de interes public, autoritățile și instituțiile publice au obligația de a organiza compartimente specializate de informare și relații publice sau de a desemna persoane cu atribuții în acest domeniu.

(2) Compartimentele specializate de informare și relații publice pot fi organizate, în cadrul autorităților sau instituțiilor publice centrale sau locale, ca birouri, servicii, direcții sau direcții generale, în subordinea conducătorului autorității sau instituției publice respective care, în funcție de situație, poate dispune coordonarea acestora de către o altă persoană din conducerea autorității sau instituției publice respective.

(3) Atribuțiile, organizarea și funcționarea compartimentelor de informare și relații publice se stabilesc, în baza legii și a dispozițiilor prezentelor norme, prin regulamentul de organizare și funcționare a autorității sau instituției publice respective.

Art.4. – (1) Pentru buna desfășurare a activității de informare și relații publice în cadrul autoritatilor și instituțiilor publice, aceasta poate fi organizată cu următoarele componente:

- a) informarea presei;
- b) informarea publică directă a persoanelor;
- c) informarea internă a personalului;
- d) informarea interinstituțională;

(2) Informarea directă a persoanelor și informarea presei sunt, potrivit legii, componente obligatorii și ele nu exclud celelalte componente ale activității de informare și relații publice.

Art.5. – În cadrul compartimentelor de informare și relații publice ale instituțiilor și autorităților publice, activitatea de informare publică directă a persoanelor și cea de informare a presei se pot organiza distinct.

Art.6. – (1) La nivelul Administrației Prezidențiale, aparatului de lucru al Camerei Deputaților și al Senatului, aparatului de lucru al Guvernului, al ministerelor, celorlalte organe de specialitate ale administrației publice centrale, sediilor centrale ale regiilor autonome și al altor instituții publice centrale, precum și la nivelul autorităților administrative autonome, prefecturilor, consiliilor județene și consiliilor locale ale municipiilor, orașelor și sectoarelor municipiului București, structurile organizatorice existente de comunicare vor fi reorganizate în compartimente de informare și relații publice și vor include, în mod obligatoriu, cel puțin un birou (o

structură) de informare publică și un birou (o structură) de relații cu presa.

(2) La nivelul structurilor descentralizate ale autorităților și instituțiilor publice centrale se vor organiza birouri de informare și relații publice, iar atribuțiile pe linia relației cu presa și a informării directe a persoanelor vor fi îndeplinite distinct de persoane special desemnate în acest scop.

(3) La nivelul comunelor, atribuțiile pe linia relației cu presa și a informării directe a persoanelor pot fi îndeplinite, de către o persoană special desemnată în acest scop de consiliul local.

Art.7. – Fiecare autoritate sau instituție publică va stabili, în funcție de specificul propriu al activităților, numărul de persoane necesar pentru îndeplinirea în bune condiții a atribuțiilor care revin instituției pe linia informării și relațiilor publice.

Art.8. – (1) Pentru accesul publicului la informațiile de interes public difuzate din oficiu, la sediul fiecărei instituții sau autorități publice se vor organiza, în cadrul compartimentelor de informare și relații publice, puncte de informare-documentare.

(2) Prezentarea în format electronic a informațiilor comunicate din oficiu de către instituțiile și autoritățile publice prevăzute la art.6 alin.(2) și (3) se va realiza eșalonat, având în vedere dotarea cu tehnica de calcul.

CAPITOLUL III

Procedurile privind accesul liber la informațiile de interes public

Art.9. – Autoritățile și instituțiile publice asigură accesul la informațiile de interes public din oficiu sau la cerere, în condițiile legii.

Art.10. – (1) Informațiile de interes public care se comunică din oficiu, conform legii, vor fi prezentate într-o formă accesibilă și concisă, care să faciliteze contactul persoanei interesate cu autoritatea sau instituția publică.

(2) Autoritățile și instituțiile publice au obligația de a publica și actualiza, anual, un buletin informativ care va cuprinde informațiile prevăzute la art.5 alin. (1) din lege.

(3) Autoritățile publice sunt obligate să dea, din oficiu, publicității un raport periodic de activitate, cel puțin anual, care se publică în Monitorul Oficial al României, Partea a II-a. Raportul de activitate va fi elaborat în conformitate cu prevederile anexei nr.6 la prezentele norme metodologice.

Art.11. – (1) Accesul la informațiile de interes public comunicate din oficiu se realizează prin:

a) afișare la sediul autorității sau instituției publice ori prin publicare în Monitorul Oficial al României sau în mijloacele de informare în masă, în publicații proprii, precum și în pagina de Internet proprie;

b) consultare la sediul autorității sau instituției publice, în punctele de

informare-documentare, în spații special destinate acestui scop.

(2) Afişarea la sediul autorităţii sau instituţiei publice este, în cazul tuturor autorităţilor și instituțiilor publice, modalitatea minimă obligatorie de difuzare a informațiilor de interes public comunicate din oficiu.

Art.12. – În unitățile administrativ-teritoriale în care o minoritate națională deține o pondere de cel puțin 20% din numărul populației, informațiile ce se comunică din oficiu se vor difuza și în limba minorității respective.

Art.13. – Solicitarea informațiilor de interes public, altele decât cele prevăzute a fi comunicate din oficiu, va fi adresată instituției sau autorității publice în condițiile art.6 din lege.

Art.14. – (1) Pentru a facilita redactarea solicitării și a reclamației administrative, autoritățile și instituțiile publice vor pune gratuit la dispoziția persoanei interesate formulare tip.

(2) Modelele formularelor tip ale cererii de informații de interes public și ale reclamației administrative sunt prevăzute în anexele nr. 1, 2a și 2b.

(3) Modelele scrisorii de răspuns și scrisorii de răspuns la reclamația administrativă, împreună cu modelul registrului pentru înregistrarea documentelor prevăzute la alin.(2), sunt prezentate în anexele nr. 3, 4 și 5.

Art.15. – (1) Informațiile de interes public pot fi solicitate și comunicate și în format electronic.

(2) Solicitarea de informații de interes public sau reclamația administrativă se pot transmite prin e-mail, urmând modelul formularelor tip prezentate în anexele nr. 1, 2a și 2b.

(3) Informațiile de interes public solicitate în scris, în format electronic, pot fi comunicate prin e-mail sau înregistrate pe dischetă.

Art.16. – Termenele pentru comunicarea în scris a unui răspuns solicitanților de informații de interes public sunt cele prevăzute de Legea nr.544/2001:

a) 10 zile lucrătoare pentru comunicarea informației de interes public solicitate, dacă aceasta a fost identificată în acest termen;

b) 10 zile lucrătoare pentru anunțarea solicitantului ca termenul inițial de la lit. a) nu a fost suficient pentru identificarea informației solicitate;

c) 30 de zile lucrătoare pentru comunicarea informației de interes public identificate peste termenul de la lit. a).

d) 5 zile lucrătoare pentru transmiterea refuzului de comunicare a informației solicitate și a motivării refuzului.

Art.17. – Programul zilnic al compartimentelor de informare și relații publice va fi cel al autorităților sau instituțiilor publice respective, stabilit prin regulamentul

propriu de organizare și funcționare, incluzând, într-o zi pe săptămână și ore după programul de funcționare.

Art.18. – (1) Accesul la informațiile de interes public este gratuit.

(2) Costul serviciilor de copiere va fi suportat de solicitant, în condițiile legii.

(3) Plata serviciilor de copiere se va face la casieria fiecărei autorități sau instituții publice.

CAPITOLUL IV

Funcționarea structurilor responsabile de informarea publică directă

Art.19. – Structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă asigură rezolvarea solicitărilor privind informațiile de interes public și organizarea și funcționarea punctului de informare-documentare.

Art.20. – (1) Structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă primesc solicitările privind informațiile de interes public.

(2) Solicitarea de informații de interes public este acțiunea verbală sau scrisă (pe suport de hârtie sau electronic), prin care o persoană (fizică sau juridică, română sau străină) poate cere informații considerate ca fiind de interes public.

(3) În cazul formulării verbale a solicitării, informația este furnizată pe loc, dacă este posibil, sau cu îndrumarea solicitantului să adreseze o cerere în scris.

(4) Cererile formulate în scris, pe suport de hârtie sau pe suport electronic (e-mail), inclusiv cele prevăzute la alin.(3), se înregistrează la structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă, care eliberează solicitantului o confirmare scrisă conținând data și numărul de înregistrare a cererii.

Art.21. – (1) După primirea și înregistrarea cererii, structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă realizează o evaluare primară a solicitării, în urma căreia se stabilește dacă informația solicitată este o informație comunicată din oficiu, furnizabilă la cerere sau exceptată de la liberul acces.

(2) În cazul în care informația solicitată este deja comunicată din oficiu într-una dintre formele precizate la art. 5 din lege, se asigură de îndată dar nu mai târziu de 5 zile, informarea solicitantului despre acest lucru precum și sursa unde informația solicitată poate fi găsită.

Art.22. – (1) În cazul în care informația solicitată nu este dintre cele care se comunică din oficiu, solicitarea se transmite structurilor competente din cadrul autorităților și instituțiilor publice pentru a verifica respectarea prevederilor art.12 din lege.

(2) În cazul în care informația solicitată este identificată ca fiind exceptată de la accesul liber la informație, se asigură, în termen de 5 zile de la înregistrare, informarea solicitantului despre acest lucru.

(3) Structurile prevazute la alin. (1) au obligația să identifice și să actualizeze informațiile de interes public care sunt exceptate de la accesul liber, potrivit legii.

Art.23. – (1) Structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă primesc de la structurile prevazute la art.22 alin. (1) răspunsul la solicitarea primită și redactează răspunsul către solicitant, împreună cu informația de interes public sau cu motivația întârzierii ori a respingerii solicitării, în condițiile legii.

(2) Răspunsul se înregistrează și se transmite persoanei interesate, pe suportul solicitat, în termenul legal.

Art.24. – În cazul în care solicitarea nu se încadrează în competențele instituției sau autorității publice, în termen de 5 zile de la primire, structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă transmit solicitarea către instituțiile sau autoritățile competente și informează solicitantul despre aceasta.

Art.25. – Structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă țin evidența răspunsurilor și a chitanțelor remise de solicitanți privind plata costurilor de copiere a materialelor solicitate.

Art.26. – Structurile sau persoanele responsabile de informarea publică directă realizează organizarea și functionarea punctului de informare-documentare, după cum urmează:

a) asigură publicarea buletinului informativ al autorității sau instituției publice, care va cuprinde informațiile de interes public comunicate din oficiu, prevazute la art. 5 din lege;

b) asigură publicarea în Monitorul Oficial al României, Partea a II-a, a raportului de activitate al autorității sau instituției publice;

c) asigură disponibilitatea în format scris (la afișier, sub formă de broșuri sau electronic - dischete, CD, pagina de Internet) a informațiilor comunicate din oficiu, prevazute la art. 5 din lege;

d) organizează, în cadrul punctului de informare-documentare al institutiei, accesul publicului la informațiile furnizate din oficiu.

Art.27. – (1) Fiecare instituție sau autoritate publică, va întocmi anual, prin structurile de informare și relații publice, un raport privind accesul la informațiile de interes public care va cuprinde:

a) numărul total de solicitări de informații de interes public;

b) numărul total de solicitări, departajat pe domenii de interes;

c) numărul de solicitări rezolvate favorabil;

d) numărul de solicitări respinse, defalcat după motivația respingerii (informații exceptate de la acces, inexistente etc);

e) numărul de solicitări adresate în scris: 1. pe suport de hârtie și 2. pe suport

electronic;

f) numărul de solicitări adresate de persoane fizice ;

g) numărul de solicitări adresate de persoane juridice;

h) numărul de reclamații administrative: 1. rezolvate favorabil; 2. respinse;

i) numărul de plângeri în instanță: 1. rezolvate favorabil; 2. respinse; 3. în curs de soluționare;

j) costurile totale ale compartimentului de informare și relații publice;

k) sumele totale încasate pentru serviciile de copiere a informațiilor de interes public solicitate;

l) numărul estimativ de vizitatori ai punctului de informare-documentare.

(2) Acest raport va fi adresat conducătorului autorității sau instituției publice respective și va fi făcut public.

(3) Autoritățile și instituțiile publice centrale vor asigura colectarea rapoartelor din teritoriu, urmând ca situațiile centralizate să fie trimise Ministerului Informațiilor Publice.

CAPITOLUL V

Funcționarea structurilor responsabile de relația cu presa

Art.28. – Dispozițiile speciale privind accesul mijloacelor de informare în masă la informațiile de interes public, astfel cum sunt prevazute în Legea nr.544/2001, se referă în mod explicit la obligațiile autorităților și instituțiilor publice și nu reglementează în nici un fel activitatea mass media.

Art.29. – Structurile sau persoanele responsabile de relația cu presa a instituției sau autorității publice respective au următoarele atribuții:

a) să furnizeze ziarștilor, prompt și complet, orice informație de interes public care privește activitatea instituției sau autorității publice pe care o reprezintă;

b) să acorde fără discriminare, în cel mult 2 zile de la înregistrare, acreditarea ziarștilor și a reprezentanților mijloacelor de informare în masă;

c) să informeze în timp util și să asigure accesul ziarștilor la activitățile și acțiunile de interes public organizate de instituție;

d) să asigure, periodic sau de fiecare dată când activitatea instituției prezintă un interes public imediat, difuzarea de comunicate, informări de presă, organizarea de conferințe de presă, interviuri sau briefing-uri;

e) să difuzeze ziarștilor dosare de presă legate de evenimente sau activități ale instituției sau autorității publice;

f) să nu refuze sau să nu retragă acreditarea unui ziarist decât numai pentru fapte care împiedică desfășurarea normală a activității autorității publice respective și

care nu privesc opiniile exprimate în presă de respectivul ziarist;

g) în cazul retragerii acreditării unui ziarist, să asigure organismului de presă obținerea acreditării pentru un alt ziarist.

Art.30. – (1) Acreditarea se acordă, la cerere, ziariștilor și instituțiilor de presă solicitante.

Legitimațiile de acreditare nu sunt transmisibile și se referă la prezența fizică a ziaristului în sediul sau la activitățile autorității sau instituției publice la care accesul presei este permis.

(2) Acreditarea ziariștilor nu atrage controlul instituțiilor publice ce au acordat acreditarea asupra materialelor publicate de ziaristul acreditat.

(3) Participarea ziariștilor la activitățile instituțiilor publice nu va putea fi limitată sau restricționată prin reglementări interne ce exced textul legii privind liberul acces la informațiile de interes public.

CAPITOLUL VI

Sancțiuni

Art.31. – Răspunderea disciplinară a funcționarului desemnat pentru aplicarea prevederilor Legii nr.544/2001 se stabilește conform Statutului funcționarilor publici, statutelor speciale sau, după caz, Codului Muncii.

Art.32. – În cazul în care o persoană consideră că dreptul privind accesul la informațiile de interes public a fost încălcat, aceasta se poate adresa cu reclamație administrativă conducătorului autorității sau instituției publice căreia i-a fost solicitată informația.

Art.33 – Persoana ce se consideră vătămată în drepturile sale poate depune reclamația administrativă prevăzută la art.32 în termen de 30 de zile de la luarea la cunoștință a refuzului explicit sau tacit al angajaților din cadrul autorității sau instituției publice pentru aplicarea prevederilor legii și ale prezentelor norme.

Art.34. – În cazul în care reclamația se dovedește întemeiată, răspunsul la aceasta se transmite solicitantului ce se consideră lezat în termen de 15 zile de la depunerea reclamației administrative. Acest răspuns va conține informațiile de interes public solicitate inițial și, de asemenea, va menționa sancțiunile disciplinare aplicate în cazul funcționarului vinovat, în condițiile legii.

Art.35. – (1) Pentru analiza reclamațiilor administrative ale persoanelor, vizând nerespectarea prevederilor Legii nr.544/2001 și ale prezentelor norme metodologice, la nivelul fiecărei autorități sau instituții publice se constituie o comisie de analiză privind încălcarea dreptului de acces la informațiile de interes public.

(2) Comisia de analiză privind încălcarea dreptului de acces la informațiile de

interes public va avea următoarele responsabilități:

a) primește și analizează reclamațiile persoanelor;

b) efectuează cercetarea administrativă;

c) stabilește dacă reclamația persoanei privind încălcarea dreptului de acces la informațiile de interes public este întemeiată sau nu;

d) în cazul în care reclamația este întemeiată, propune aplicarea unei sancțiuni disciplinare pentru personalul responsabil și comunicarea informațiilor de interes public solicitate. În cazul funcționarilor publici culpabili, comisia de analiză va informa despre rezultatul cercetării administrative comisia de disciplină a autorității sau instituției publice, care va propune aplicarea unei sancțiuni corespunzătoare, potrivit legii.

e) redactează și trimite răspunsul solicitantului.

Art. 36 – (1) Solicitantul care, după primirea răspunsului la reclamația administrativă, se consideră în continuare lezat în drepturile sale prevăzute de lege, poate face plângere la secția de contencios administrativ a tribunalului, în termen de 30 de zile de la expirarea termenului prevăzut la art. 7 din Legea nr.544/2001.

(2) Scutirea de taxa de timbru pentru plângerea la tribunal și recursul la Curtea de apel nu include și scutirea de la plata serviciilor de copiere a informațiilor de interes public solicitate.

CAPITOLUL VII

Dispoziții finale

Art.37. – În termen de 30 de zile de la data intrării în vigoare a prezentelor norme, autoritățile administrației publice centrale și locale și instituțiile publice vor asigura spațiile necesare precum și modificarea organigramelor în vederea punerii în aplicare a prevederilor Legii nr.544/2001.

Art.38. – În termen de 60 de zile de la data intrării în vigoare a prezentelor norme, se vor organiza compartimente de informare și relații publice și vor fi elaborate reglementările interne de organizare și funcționare a acestora.

Art.39. – Informatizarea compartimentelor de informare și relații publice va fi asigurată de instituțiile și autoritățile publice, pe baza propunerilor aprobate de Guvern, în condițiile art.24 din lege.

Art.40. – Anexele nr.1-6 fac parte integrantă din prezentele norme metodologice.

ANEXA nr.1

MODEL CERERE-TIP

Denumirea autorității
sau instituției publice:.....
Adresa:
Data:

Stimate domnule/Stimată doamnă

Prin prezenta formulez o cerere conform Legii privind liberul acces la informațiile de interes public. Doresc să primesc o copie a următoarelor documente (petentul este rugat să enumere documentele sau informațiile solicitate cât mai concret):

.....
.....
.....
.....

Doresc ca informațiile solicitate să-mi fie furnizate în format electronic, la următoarea adresă de e-mail (opțional):

Sunt dispus să plătesc taxele aferente serviciilor de copiere a documentelor solicitate (dacă se solicită copii în format scris).

Vă mulțumesc pentru sollicitudine,

.....
(semnătura petentului)

Numele și prenumele petentului:

Adresa:
Profesia (opțional):.....
Telefon (opțional):
Fax (opțional):

ANEXA nr. 2 a

MODEL RECLAMAȚIE ADMINISTRATIVĂ (1)

Denumirea autorității

sau instituției publice:

Adresa:

Data:

Stimate domnule/Stimată doamnă.....

Prin prezenta formulez o reclamație administrativă, conform Legii privind liberul acces la informațiile de interes public, întrucât la cererea numărul..... din data de..... am primit un raspuns negativ, la data de....., într-o scrisoare semnată de.....(completați numele respectivului funcționar). Documentele de interes public solicitate erau următoarele:

.....
.....
.....

Documentele solicitate se încadrează în categoria informațiilor de interes public din următoarele considerente:.....

.....

Prin prezenta solicit revenirea asupra deciziei de a nu primi informațiile de interes public solicitate în scris/în format electronic, considerând că dreptul meu la informație, conform legii, a fost lezat.

Vă mulțumesc pentru sollicitudine,

.....
(semnătura petentului)

Numele și adresa petentului:

.....

Adresa:

Telefon:

Fax:

ANEXA nr. 2 b

MODEL RECLAMAȚIE ADMINISTRATIVĂ (2)

Denumirea autorității sau
instituției publice:

Adresa:

Data:

Stimate domnule/Stimată doamnă.....

Prin prezenta formulez o reclamație administrativă, conform Legii privind liberul acces la informațiile de interes public, întrucât la cererea numărul..... din data de..... nu am primit informațiile solicitate în termenul legal, stabilit de lege.

Documentele de interes public solicitate erau următoarele:

.....
.....
.....

Documentele solicitate se încadrează în categoria informațiilor de interes public din următoarele considerente:.....

.....

Prin prezenta solicit revenirea asupra deciziei de a nu primi informațiile de interes public solicitate în scris/în format electronic, considerând că dreptul meu la informație, conform legii, a fost lezat.

Vă mulțumesc pentru sollicitudine,

.....

(semnătura petentului)

Numele și adresa petentului:

.....

Adresa:.....

Telefon:

Fax:

ANEXA nr. 3

MODEL RĂSPUNS LA CERERE

De la:

Denumirea autorității sau instituției publice:

Adresa:

..... Persoana de contact:

.....

Data:

Către:
Numele și prenumele petentului:

.....
Adresa:.....

Stimate domnule/Stimata doamnă

În urma cererii dumneavoastră numărul..... din data de..... prin care, conform Legii privind liberul acces la informațiile de interes public, solicitați o copie a următoarelor

documente:.....

.....
(1) vă trimitem, în anexă la prezenta scrisoare, informațiile solicitate.
(2) vă informăm că informațiile solicitate nu au putut fi identificate și expediate în termenul inițial de 10 zile, urmând să vă parvină în termen de 30 de zile de la data înregistrării cererii dumneavoastră.

(3) vă informăm că pentru rezolvarea cererii dumneavoastră trebuie să vă adresați la, întrucât instituția noastră nu deține informațiile solicitate.

(4) vă informăm că informațiile solicitate nu se încadrează în categoria informațiilor de interes public, fiind exceptate de la accesul liber al cetățenilor.

(5) vă informăm că informațiile solicitate nu există în baza de date a instituției noastre.

Informațiile solicitate v-au fost furnizate în format electronic, la următoarea adresă de e-mail (opțional):

.....
Taxele aferente serviciilor de copiere a documentelor solicitate sunt următoarele (când este cazul):

.....
Al dumneavoastră,
.....
(semnatura funcționarului)

MODEL RĂSPUNS LA RECLAMAȚIE

De la:

Denumirea autorității sau instituției publice:

.....

Adresa:

Persoana de contact:

Data:

Către:

Numele și prenumele petentului:.....

Adresa:

Stimate domnule/Stimata doamnă

În urma reclamației dumneavoastră numărul..... din data de....., conform Legii privind liberul acces la informațiile de interes public, după răspunsul negativ primit/întârzierea răspunsului la cererea numărul..... din data de..... prin care, conform legii mai sus-mentionate, solicitați documentele de mai jos:.....

.....

.....

.....

.....

.....

vă informăm că decizia de a nu primi (la termen) documentele solicitate

(1) se încadrează în prevederile legii, fiind vorba despre informații exceptate de la accesul liber al cetățenilor.

(2) nu se încadrează în prevederile legii, fiind o eroare a unui funcționar. Va asigurăm, cu scuzele noastre, că informațiile de interes public solicitate vă vor fi transmise în termenul legal de 15 zile.

Funcționarul vinovat pentru decizia eronată în ce vă privește a fost sancționat cu

Al dumneavoastră,

.....
(semnătura conducătorului autorității sau instituției publice)

**MODEL REGISTRU PENTRU ÎNREGISTRAREA CERERILOR ȘI
RĂSPUNSURILOR PRIVIND
ACCESUL LA INFORMAȚIILE DE INTERES PUBLIC**

Nr. și dată cerere	Numele și prenumele solicitantului	Informații solicitate	Răspuns*

* După caz: Da, acces liber; Termen 30 de zile; Trimis la... (altă instituție); Nu, informație exceptată; Nu, informație inexistentă.

CADRU ORIENTATIV PENTRU ELABORAREA RAPORTULUI ANUAL DE ACTIVITATE AL AUTORITĂȚII SAU INSTITUȚIEI PUBLICE

Un raport de activitate va trebui să prezinte următoarele elemente standard:

- 1) Misiunea autorității sau instituției publice, precum și obiectivele care trebuiau atinse în perioada de raportare;
- 2) Indici de performanță, cu prezentarea gradului de realizare a acestora;
- 3) Scurtă prezentare a programelor desfășurate și a modului de raportare a acestora la obiectivele autorității sau instituției publice;
- 4) Raportarea cheltuielilor, defalcate pe programe;
- 5) Nerealizări, cu menționarea cauzelor acestora (acolo unde este cazul);
- 6) Propuneri pentru remedierea deficiențelor.

Ordonanța Guvernului nr. 27/2002 privind reglementarea activității de soluționare a petițiilor, aprobată, cu modificări și completări, prin Legea nr.233/2002

În temeiul prevederilor art. 107 din Constituția României și ale art. 1 pct. IV.7 din Legea nr. 751/2001 privind abilitarea Guvernului de a emite ordonanțe,

Guvernul României adoptă prezenta ordonanță.

Art. 1 (1) Prezenta ordonanță are ca obiect reglementarea modului de exercitare de către cetățeni a dreptului de a adresa autorităților și instituțiilor publice petiții formulate în nume propriu, precum și modul de soluționare a acestora."

(2) Dreptul de petiționare este recunoscut și organizațiilor legal constituite, acestea putând formula petiții în numele colectivelor pe care le reprezintă.

Art. 2 În sensul prezentei ordonanțe, prin petiție se înțelege cererea, reclamația, sesizarea sau propunerea formulată în scris ori prin poștă electronică, pe care un cetățean sau o organizație legal constituită o poate adresa autorităților și instituțiilor publice centrale și locale, serviciilor publice descentralizate ale ministerelor și ale celorlalte organe centrale, companiilor și societăților naționale, societăților comerciale de interes județean sau local, precum și regiilor autonome, denumite în continuare autorități și instituții publice."

Art. 3 Petițiile adresate autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 2 vor fi soluționate în termenele și în condițiile stabilite prin prezenta ordonanță.

Art. 4 Conducătorii autorităților și instituțiilor publice prevăzute la art. 2 sunt direct răspunzători de buna organizare și desfășurare a activității de primire, evidențiere și rezolvare a petițiilor ce le sunt adresate, precum și de legalitatea soluțiilor și comunicarea acestora în termenul legal.

Art. 5 Pentru soluționarea legală a petițiilor ce le sunt adresate conducătorii autorităților și instituțiilor publice sesizate vor dispune măsuri de cercetare și analiză detaliată a tuturor aspectelor sesizate.

Art. 6 (1) Autoritățile și instituțiile publice prevăzute la art. 2 sunt obligate să organizeze un compartiment distinct pentru relații cu publicul, care să primească, să înregistreze, să se îngrijească de rezolvarea petițiilor și să expedieze răspunsurile către petiționari.

(2) Compartimentul prevăzut la alin. (1) înaintează petițiile înregistrate către compartimentele de specialitate, în funcție de obiectul acestora, cu precizarea termenului de trimitere a răspunsului.

(3) Compartimentul prevăzut la alin. (1) este obligat să urmărească soluționarea și redactarea în termen a răspunsului.

(4) Expedierea răspunsului către petiționar se face numai de către compartimentul pentru relații cu publicul, care se îngrijește și de clasarea și arhivarea petițiilor."

Art. 6¹ Petițiile greșit îndreptate vor fi trimise în termen de 5 zile de la înregistrare de către compartimentul prevăzut la art. 6 alin. (1) autorităților sau instituțiilor publice care au ca atribuții rezolvarea problemelor sesizate, urmând ca petiționarul să fie înștiințat despre aceasta."

Art. 7 Petițiile anonime sau cele în care nu sunt trecute datele de identificare a petiționarului nu se iau în considerare și se clasează, potrivit prezentei ordonanțe."

Art. 8 (1) Autoritățile și instituțiile publice sesizate au obligația să comunice petiționarului, în termen de 30 de zile de la data înregistrării petiției, răspunsul, indiferent dacă soluția este favorabilă sau nefavorabilă.

"(2) Pentru soluționarea petițiilor transmise, potrivit art. 61, de la alte autorități sau instituții publice, termenul de 30 de zile curge de la data înregistrării petiției la autoritatea sau instituția publică competentă."

Art. 9 În situația în care aspectele sesizate prin petiție necesită o cercetare mai amănunțită, conducătorul autorității sau instituției publice poate prelungi termenul prevăzut la art. 8 cu cel mult 15 zile.

Art. 10 (1) În cazul în care un petiționar adresează aceleași autorități sau instituții publice mai multe petiții, sesizând aceeași problemă, acestea se vor conexe, petentul urmând să primească un singur răspuns care trebuie să facă referire la toate petițiile primite.

(2) Dacă după trimiterea răspunsului se primește o nouă petiție de la același petiționar ori de la o autoritate sau instituție publică greșit sesizată, cu același conținut, aceasta se clasează, la numărul inițial făcându-se mențiune despre faptul că s-a răspuns."

Art. 11 În cazul în care prin petiție sunt sesizate anumite aspecte din activitatea unei persoane, aceasta nu poate fi soluționată de persoana în cauză sau de către un subordonat al acesteia.

Art. 12 (1) Repartizarea petițiilor în vederea soluționării lor de către personalul de specialitate se face de către șeful compartimentului cărui i s-a trimis petiția de către compartimentul prevăzut la alin. (1) al art. 6.

(2) Funcționarii publici și persoanele încadrate cu contract individual de muncă sunt obligate să rezolve numai petițiile care le sunt repartizate potrivit alin. (1),

fiindu-le interzis să le primească direct de la petenți, să intervină sau să depună stăruință pentru soluționarea acestora în afara cadrului legal.

Art. 13 Semnarea răspunsului se face de către conducătorul autorității sau instituției publice ori de persoana împuternicită de acesta, precum și de șeful compartimentului care a soluționat petiția. În răspuns se va indica, în mod obligatoriu, temeiul legal al soluției adoptate."

Art. 14 Semestrial autoritățile și instituțiile publice vor analiza activitatea proprie de soluționare a petițiilor, pe baza raportului întocmit de compartimentul prevăzut la alin. (1) al art. 6.

Art. 15 Constituie abatere disciplinară și se sancționează potrivit prevederilor Legii nr. 188/1999 privind Statutul funcționarilor publici sau, după caz, potrivit legislației muncii următoarele fapte:

a) nerespectarea termenelor de soluționare a petițiilor, prevăzute în prezenta ordonanță;

b) intervențiile sau stăruințele pentru rezolvarea unor petiții în afara cadrului legal;

"c) primirea direct de la petiționar a unei petiții, în vederea rezolvării, fără să fie înregistrată și fără să fie repartizată de șeful compartimentului de specialitate."

"Art. 15' Modul de soluționare a petițiilor adresate Parlamentului și Președintelui României se face potrivit reglementărilor proprii."

Art. 16 abrogat

Legea nr. 189/1999 privind exercitarea inițiativei legislative de către cetățeni

ART. 1

Exercitarea inițiativei

(1) Inițiativa legislativă a cetățenilor se exercită cu respectarea prevederilor art. 73 sau, după caz, ale art. 146 din Constituție, în condițiile prevăzute de prezenta lege.

(2) Inițiativa legislativă a cetățenilor se exercită printr-o propunere legislativă întocmită în temeiul art. 73 din Constituție în domeniul legilor organice sau ordinare, iar în temeiul art. 146 din Constituție, în domeniul legilor constituționale.

ART. 2

Comitetul de inițiativă

(1) Promovarea inițiativei legislative a cetățenilor se asigură de către un comitet de inițiativă alcătuit din cel puțin 10 cetățeni cu drept de vot.

(2) Nu pot face parte din comitetul de inițiativă persoanele alese în funcție prin vot universal, membrii Guvernului, persoanele numite în funcție de primul-ministru sau care nu pot face parte, potrivit legii, din partide politice.

(3) Constituirea comitetului de inițiativă se face printr-o declarație autenticată la un notar public, cuprinzând scopul inițiativei, numele, prenumele, calitatea de alegător și domiciliul membrilor, precum și declarația că aceștia nu încalcă prevederile alin.

(2). Răspunderea pentru conținutul declarației este cea prevăzută de lege pentru înscrisurile oficiale.

(4) Comitetul de inițiativă reprezintă cetățenii care susțin propunerea legislativă, după semnarea de către aceștia a listelor de susținători prevăzute în prezenta lege. Componenta comitetului de inițiativă se aduce la cunoștință, împreună cu propunerea legislativă care face obiectul inițiativei, prin publicare în Monitorul Oficial al României, Partea I. Publicarea este scutită de plata oricărei taxe.

(5) Comitetul de inițiativă trebuie să asigure înregistrarea propunerii legislative la una dintre Camerele Parlamentului, în termen de cel mult 3 luni de la data publicării acesteia. După împlinirea acestui termen propunerea legislativă nu mai poate fi prezentată decât ca o nouă inițiativă, în condițiile prezentei legi.

(6) Comitetul de inițiativă va desemna dintre membrii săi, cu majoritate de voturi, un președinte care să rezolve problemele operative și să reprezinte comitetul în raporturile sale cu autoritățile publice centrale și locale.

ART. 3

Propunerea legislativă

(1) Propunerea legislativă care face obiectul inițiativei legislative se întocmește de comitetul de inițiativă în forma cerută pentru proiectele de lege și va fi însoțită de o expunere de motive semnată de toți membrii comitetului.

(2) În vederea publicării, propunerea legislativă se avizează, în prealabil, de Consiliul Legislativ.

(3) Avizul se emite în cel mult 30 de zile de la sesizare și se publică o dată cu propunerea legislativă.

(4) Sesizarea Consiliului Legislativ se face de către un membru al comitetului de inițiativă, împuternicit în acest scop. Împuternicirea se semnează de membrii comitetului de inițiativă și va fi însoțită de actul de constituire a acestuia, prevăzut la art. 2 alin. (3). Împuternicitul răspunde și de publicarea propunerii legislative.

ART. 4

Semnăturile susținătorilor

(1) Promovarea propunerii legislative publicate potrivit art. 2 alin. (4) se face

pe baza adeziunii cetățenilor, prin semnarea de către aceștia a listelor de susținători.

(2) Listele de susținători se întocmesc cu respectarea organizării administrativ-teritoriale a țării și vor cuprinde: denumirea propunerii legislative ce face obiectul inițiativei și identificarea Monitorului Oficial al României în care aceasta a fost publicată, județul și localitatea în care își au domiciliul sau reședința susținătorii; numele, prenumele și domiciliul susținătorilor, identificarea cărților de alegător, pentru cei care le posedă, a actului de identitate și a codului numeric personal; semnăturile susținătorilor. Este interzisă orice fel de delegare sau de reprezentare pentru semnarea listei de susținători.

(3) Lista de susținători întocmită, precum și semnătura dată, cu încălcarea prevederilor alin. (2), nu vor fi luate în considerare. Semnătura valabilă la data când a fost acordată nu poate fi infirmată ulterior.

(4) Pentru municipiul București în loc de localitate se va trece sectorul; prevederile acestui alineat se aplică și altor municipii alcatuite din subdiviziuni administrativ-teritoriale.

(5) Formularele pentru listele de susținători se imprimă pe coli de hârtie format A4, detașabile și numerotate. Formularele se imprimă pe o singură față a colii și cuprind prevederile menționate la alin. (2), cu excepția celor referitoare la susținători, care se completează de mână, atunci când aceștia semnează lista.

(6) Fiecare pagină imprimată a listei de susținători se semnează de către un membru al comitetului de inițiativă sau de o altă persoană împuternicită în scris de comitet pentru a întocmi lista. Persoana împuternicită nu poate fi desemnată decât dintre susținători.

(7) Listele semnate de susținători se păstrează în dosare, pe localități, șnuruite și semnate pentru atestarea conținutului, pe coperta a doua, de către persoanele prevazute la alin. (6).

(8) Listele și dosarele se întocmesc în două exemplare originale. Exemplarele originale ale listelor și dosarelor se păstrează unul la Curtea Constituțională și unul la Parlament.

ART. 5

Atestarea listelor de susținători

(1) Atestarea calității de cetățean cu drept de vot și a domiciliului susținătorilor se face de către primarul localității fie personal, fie, în localitățile urbane, și prin funcționarii primăriei împuterniciți de primar în acest scop. Atestarea se face prin verificarea listei de susținători, iar în ceea ce privește domiciliul, în colaborare cu organul local de poliție, dacă este cazul.

(2) În vederea atestării, un exemplar al dosarului cuprinzând listele de

susținători din localitate se depune la primărie. Oricine poate consulta dosarul și poate contesta realitatea semnăturii sau o altă prevedere cuprinsă în liste. Contestația se face numai în scris și se adresează primarului. Acesta, în cazul în care contestația privește realitatea semnăturii, o va soluționa, solicitând susținătorului să confirme semnătura. Dacă susținătorul nu poate sau refuză să confirme semnătura, se aplică prevederile art. 4 alin.

(3). Dispoziția primarului poate fi contestată la judecătorie, care o va soluționa cu citarea părților, potrivit procedurii ordonanței președințiale. (3) Atestarea de către primar a listei de susținători se face prin semnătura persoanei care a efectuat controlul, cu indicarea actului de împuternicire, dacă este cazul, și a datei când s-a făcut atestarea, precum și prin aplicarea ștampilei. Dacă primarul a solicitat sprijinul organului local de poliție, va semna și reprezentantul acestuia, cu precizarea aspectelor pe care le-a verificat. Semnătura se aplică pe ultima copertă a dosarului cuprinzând listele verificate, aflat la comitetul de inițiativă, după ce a fost confruntat cu cel depus la primărie. Aspectele neatestate se elimină din listă, făcându-se aplicarea dispozițiilor art. 4 alin. (3).

(4) Termenul de atestare este de cel mult 15 zile lucrătoare de la înregistrarea dosarului la primărie. După atestare lista de susținători nu mai poate fi contestată potrivit alin. (2).

ART. 6

Înregistrarea propunerii legislative

(1) Propunerea legislativă ce face obiectul inițiativei cetățenilor, însoțită de expunerea de motive și de dosarele cuprinzând listele de susținători, se înregistrează la Camera Parlamentului la care a fost prezentată, la cererea semnată de membrii comitetului de inițiativă. Cererea va cuprinde și împuternicirea a cel mult 5 membri care să reprezinte comitetul de inițiativă în vederea promovării și susținerii inițiativei după înregistrare.

(2) Înregistrarea propunerii ca inițiativa legislativă se face numai cu respectarea termenului prevăzut la art. 2 alin. (5).

(3) În cazul în care, la data înregistrării, nu sunt atestate toate listele de susținători ca urmare a nerespectării termenului prevăzut la art. 5 alin. (4), președintele Camerei Parlamentului va solicita Guvernului urgentarea operațiunilor de atestare. În acest caz, listele de susținători depuse în completare, dar nu mai tarziu de 7 zile de la atestare, se consideră în termen.

(4) Pentru verificarea de către Curtea Constituțională a condițiilor de exercitare a inițiativei se vor trimite acesteia numai liste de susținători atestate.

ART. 7

Verificarea inițiativei de către Curtea Constituțională

(1) Curtea Constituțională, din oficiu sau pe baza sesizării președintelui Camerei Parlamentului la care s-a înregistrat inițiativa, va verifica:

a) caracterul constituțional al propunerii legislative ce face obiectul inițiativei;

b) îndeplinirea condițiilor referitoare la publicarea acestei propuneri și dacă listele de susținători prezentate sunt atestate potrivit art. 5;

c) întrunirea numărului minim de susținători pentru promovarea inițiativei, prevăzut la art. 73 și, după caz, la art. 146 din Constituție, precum și respectarea dispersiei teritoriale în județe și în municipiul București, prevăzută de aceleași articole.

(2) Primind sesizarea, președintele Curții Constituționale va desemna un judecător ca raportor și va stabili termenul pentru întrunirea judecătorilor, în vederea verificării inițiativei.

(3) Curtea Constituțională se pronunță în termen de 30 de zile de la sesizare asupra propunerii legislative și în termen de 60 de zile de la sesizare asupra propunerii de revizuire a Constituției.

(4) Decizia sau, după caz, hotărârea Curții Constituționale se comunică președintelui Camerei Parlamentului care a sesizat-o și se publică în Monitorul Oficial al României, Partea I.

(5) De la data primirii hotărârii Curții Constituționale, Camera Parlamentului sesizată cu inițiativa legislativă începe procedura parlamentară de legiferare. În acest din urmă caz Curtea Constituțională se pronunță și asupra constituționalității propunerii de revizuire a Constituției, potrivit art. 144 lit. a) din Constituție.

ART. 8

Răspunderi

În îndeplinirea obligațiilor prevăzute de prezenta lege membrii comitetului de inițiativă și persoanele împuternicite de acesta sunt considerate funcționari publici și se bucură de protecția legii, acordată celor care exercită o funcție implicând exercițiul autorității de stat. De asemenea, acestora le revine și răspunderea prevăzută de lege pentru funcționarii publici.

ART. 9

Șantajul

Constrângerea unei persoane sau inducerea ei în eroare ori determinarea ei în orice alt mod ca împotriva voinței sale să semneze lista de susținători constituie infracțiune și se pedepsește cu închisoare de la 6 luni la 5 ani.

ART. 10

Uzurparea de calități oficiale

Folosirea fără drept a calității de membru al comitetului de inițiativă sau de

împuternicit al acestuia se pedepsește, în condițiile prevăzute la art. 240 din Codul penal privind uzurparea de calități oficiale, dacă fapta nu constituie o infracțiune mai gravă.

ART. 11

Punerea în mișcare a acțiunii penale

Punerea în mișcare a acțiunii penale, în cazul infracțiunilor prevăzute la art. 9 și 10, se face din oficiu.

ART. 12

Dispoziții finale

Legea nu se aplică inițiativelor legislative ale cetățenilor, cu privire la care Curtea Constituțională s-a pronunțat până la data intrării ei în vigoare.

Legea nr. 60/1991 privind organizarea și desfășurarea adunărilor publice

CAPITOLUL 1

Dispoziții generale

ART. 1 - Libertatea cetățenilor de a-și exprima opiniile politice, sociale sau de altă natură, de a organiza mitinguri, demonstrații, manifestații, procesiuni și orice alte întruniri și de a participa la acestea este garantată prin lege.

Asemenea activități se pot realiza numai pașnic și fără nici un fel de arme.

Adunările publice - mitinguri, demonstrații, manifestații, procesiuni și altele asemenea - ce urmează să se desfășoare în piețe, pe căile publice ori în alte locuri în aer liber se pot organiza numai după declararea prealabilă prevăzută de prezenta lege.

ART. 2 - Adunările publice trebuie să se desfășoare în mod pașnic și civilizât, cu protecția participanților și a mediului ambiant, fără să stânjenească folosirea normală a drumurilor publice, a transportului în comun, cu excepția celor autorizate, funcționarea instituțiilor publice sau private, a celor de învățământ, cultură și sănătate, a unităților economice ori să degenereze în acțiuni turbulente de natură a pune în primejdie ordinea și liniștea publică, siguranța persoanelor, integritatea corporală, viața sau bunurile acestora ori ale domeniului public.

ART. 3 - Nu trebuie declarate, în prealabil, adunările publice al căror scop îl constituie manifestările cultural-artistice, sportive, religioase, comemorative, cele ocazionate de vizite oficiale ori care se desfășoară în incinta sediilor ori imobilelor persoanelor juridice de interes public sau privat. În cazul în care organizatorii unor astfel de adunări publice dețin indicii sau date că desfășurarea lor s-ar putea solda cu acte de dezordine ori ar putea să ducă la manifestări violente, au obligația să solicite, din timp, primăriilor și organelor locale ale poliției, sprijin de specialitate.

ART. 4 - Primăriile municipale, orașenești sau comunale și organele locale ale poliției sunt obligate să asigure condițiile necesare în vederea desfășurării normale a adunărilor publice, iar organizatorii au obligația să întreprindă acțiunile ce se impun pentru ca acestea să se desfășoare în conformitate cu prevederile art. 2.

ART. 5 - Organizarea și desfășurarea adunărilor publice sunt interzise în imediata apropiere a gărilor, porturilor, aeroporturilor, stațiilor de metrou, spitalelor, obiectivelor militare, a unităților economice cu instalații, utilaje sau mașini cu grad ridicat de pericol în exploatare. De asemenea, este interzisă desfășurarea simultană a două sau mai multe adunări publice distincte, în același loc sau pe aceleași trasee,

indiferent de caracterul acestora.

CAPITOLUL 2

Declararea prealabilă a adunărilor publice

ART. 6 - Organizarea adunărilor publice se declară la primăriile municipale, orașenești sau comunale, pe teritoriul cărora acestea urmează să se desfășoare.

ART. 7 - Organizatorii adunărilor publice vor depune declarație scrisă la primărie, cu cel puțin 3 zile înainte de data desfășurării acestora, în care trebuie să menționeze denumirea sub care este cunoscut grupul organizator, scopul, locul, data, ora începerii și durata acțiunii, traseele de acces și de dispersare, numărul aproximativ al participanților, persoanelor împuternicite să asigure și să răspundă de măsurile de organizare, serviciile pe care le solicită din partea primăriei și a organelor locale ale poliției, potrivit modelului din anexă.

ART. 8 - Primăriile, în cazuri justificate, cu acordul organizatorilor, pot să modifice unele elemente cuprinse în declarația prealabilă a acestora.

ART. 9 - Sunt interzise adunările publice prin care se urmărește:

- a) propagarea ideilor totalitare de natură fascistă, comunistă, rasistă, șovină sau ale oricăror organizații terorist-diversioniste;
- b) organizarea unei lovituri de stat sau altei acțiuni contrare siguranței naționale;
- c) încălcarea ordinii, siguranței sau moralității publice, a drepturilor și libertăților cetățenilor ori punerea în pericol a sănătății acestora.

ART. 10 - Primăriile pot, cu consultarea organului local al poliției, să interzică organizarea adunării publice, dacă dețin date din care rezultă că desfășurarea acesteia ar duce la încălcarea prevederilor art. 2 sau dacă, în perioada, locul și pe traseele unde aceasta ar urma să aibă loc, se execută lucrări edilitar-gospodărești de amploare.

ART. 11 - Decizia prin care se interzice desfășurarea adunării publice se comunică în scris organizatorului, cu arătarea motivelor care au determinat-o, în termen de 48 de ore de la primirea declarației scrise.

CAPITOLUL 3

Obligații privind organizarea și desfășurarea adunărilor publice

SECȚIUNEA 1

Obligațiile organizatorilor și participanților la adunările publice

ART. 12 - Organizatorii adunărilor publice sunt obligați:

- a) să înregistreze declarațiile de desfășurare a adunărilor publice la organele de poliție din localitatea unde urmează a avea loc acestea cu cel puțin 48 de ore înainte;
- b) să stabilească persoanele responsabile pentru conducerea adunărilor publice;
- c) să asigure un dispozitiv propriu de ordine, format din personal purtând însemne distinctive, stabilite împreună cu organele de poliție;
- d) să delimiteze spațiul de desfășurare a adunărilor publice, prin semne distincte și vizibile, iar când acestea se desfășoară în deplasare să ia măsuri pentru limitarea spațiului de circulație ocupat;
- e) să achite anticipat, pe bază de deviz, contravaloarea serviciilor și amenajărilor solicitate primăriilor, pentru desfășurarea normală a adunărilor publice;
- f) să stabilească traseele de afluire și defluire a participanților și să ia măsuri ca ocuparea spațiilor destinate desfășurării adunării publice să se facă cu puțin timp înainte de ora începerii activităților, iar părăsirea lor să aibă loc imediat după ora limită stabilită;
- g) să interzică participarea la adunările publice a persoanelor care au asupra lor, la vedere sau ascunse, băuturi alcoolice, arme de orice fel, materiale explozive sau incendiare, substanțe iritant-lacrimogene sau cu efect paralizant, ori alte obiecte ce pot fi folosite pentru acțiuni violente sau de tulburare a desfășurării normale a acestora;
- h) să ia măsuri pentru îndepărtarea participanților care, prin modul de manifestare, tulbură ordinea și liniștea publică, iar când aceștia nu se supun, să-i semnaleze organelor de poliție;
- i) să întrerupă imediat adunarea publică atunci când constată că au intervenit fapte de natura celor menționate în art. 2.

ART. 13 - Participanții la adunările publice sunt obligați:

- a) să respecte recomandările făcute de organizatorii adunărilor publice, împuterniciții acestora sau organele de ordine;
- b) să se abțină de la acțiuni de natură a împiedica desfășurarea normală a adunărilor publice și să nu incite la asemenea acțiuni prin viu grai, manifeste sau alte mijloace audiovizuale;
- c) să nu introducă sau să posede, în timpul adunărilor publice, la vedere sau ascunse, obiecte de natura celor prevăzute în art. 12 lit. g);
- d) să părăsească imediat adunările publice sau locul unde acestea se desfășoară, când au fost somați de către organizatori, împuterniciții acestora sau organele de poliție;

e) să nu participe la adunări publice în stare de ebrietate, să nu consume și să nu distribuie băuturi alcoolice sau droguri.

ART. 14 - Este interzis ca persoane sau grupuri de persoane care nu au legătură cu adunările publice organizate să se infiltreze în rândul demonstranților, cu scopul de a tulbura normala desfășurare a acestora.

SECȚIUNEA 2

Obligațiile primăriilor

ART. 15 - Primăriile municipale, orașenești sau comunale sunt obligate:

a) să stabilească prin decizie și să aducă la cunoștința publică, în termen de 5 zile de la publicarea prezentei legi, locurile ce cad sub incidența dispozițiilor art. 5;

b) să asigure, contra cost, serviciile și amenajările tehnice solicitate în vederea desfășurării normale a adunărilor publice;

c) să interzică desfacerea băuturilor alcoolice destinate desfășurării adunărilor publice, în imediata apropiere sau, când consideră necesar, chiar în întreaga localitate, pe toată durata acestora.

d) să întreprindă orice alte măsuri legale de natură a asigura caracterul pașnic și civilizat al adunărilor publice;

e) să restituie sumele avansate potrivit art. 12 lit. e), dacă adunarea publică a fost interzisă din alte motive decât cele prevăzute în art. 9 sau care nu sunt imputabile organizatorilor.

CAPITOLUL 4

Asigurarea ordinii pe timpul desfășurării adunărilor publice

ART. 16 - Comandanții organelor locale de poliție și jandarmerie sau persoanele desemnate de aceștia au obligația de a asigura protecția participanților și de a stabili împreună cu organizatorii măsurile ce trebuie luate pentru desfășurarea adunărilor publice declarate, în condiții de deplină ordine.

ART. 17 - În cazul în care adunările publice își pierd caracterul pașnic și civilizat, poliția și trupele de jandarmi vor interveni pentru împiedicarea sau neutralizarea manifestărilor ce tulbură grav ordinea și liniștea publică, pun în pericol viața, integritatea corporală a cetățenilor, a trupelor de ordine sau amenință cu devastări ori distrugeri de clădiri și alte bunuri de interes public sau privat.

ART. 18 - În cazurile prevăzute de art. 17, organele de ordine vor interveni folosind, în condițiile legii și în raport cu situațiile create, mijloacele tehnice din dotare.

ART. 19 - Intervenția în forță a organelor de ordine va fi decisă de prefect, primar sau înlocuitorii acestora, din localitatea în care se desfășoară adunarea

publică, la solicitarea șefului organului local de poliție sau împuternicitului acestuia desemnat să asigure măsurile de ordine la locul manifestației.

ART. 20 - Folosirea mijloacelor tehnice din dotare se va face numai după avertizarea și somarea participanților de a se dispersa, de către ofițerul de poliție desemnat ca șef al dispozitivului de ordine sau șefii săi ierarhici. Pentru executarea dispersării, se lasă la dispoziția participanților un timp corespunzător, determinat în raport cu numărul acestora și căile de defluire.

Avertizarea și somarea nu sunt necesare în cazul în care asupra organelor de ordine se exercită violențe ori acestea se află într-un pericol iminent.

ART. 21 - Avertizarea constă în folosirea de semnale sonore sau luminoase și atragerea atenției participanților, prin mijloace de amplificare sonoră, asupra necesității dispersării lor și respectării legii.

ART. 22 - Dacă, după avertizare, participanții nu s-au împrăștiat, se spun prin mijloace de amplificare sonoră cuvintele "Prima somație: Atențiune, vă rugăm să părăsiți..., vom folosi forța", urmate de semnale sonore și luminoase.

Dacă, după trecerea perioadei de timp necesară pentru împrăștiere, se constată că prima somație a rămas fără rezultat, se trece la folosirea ultimei somații, prin rostirea cuvintelor "Ultima somație: Părăsiți..., se va folosi forța", urmate de semnale sonore și luminoase.

Pentru perceperea somațiilor de către toți participanții, înainte de folosirea mijloacelor de împiedicare sau constrângere, se emite un semnal luminos prin racheta de culoare rosie.

ART. 23 - În caz de absolută necesitate, când se impune folosirea armelor de foc de către organele de ordine, în condițiile legii, se repetă, în prealabil, ultima somație și semnalul luminos prin racheta de culoare roșie.

ART. 24 - Folosirea mijloacelor de împiedicare sau constrângere va înceta de îndată ce s-a realizat degajarea spațiilor, împrăștierea participanților și s-a restabilit ordinea publică.

CAPITOLUL 5

Sancțiuni

ART. 25 - Încălcarea dispozițiilor prezentei legi atrage, după caz, răspunderea disciplinară, contravențională, civilă sau penală.

ART. 26 - Constituie contravenții următoarele fapte, dacă nu sunt săvârșite în astfel de condiții încât, potrivit legii penale, să întrunească elementele constitutive ale unor infracțiuni:

a) organizarea și desfășurarea de adunări publice nedeclarate, neînregistrate sau

interzise;

b) nerespectarea orelor de desfășurare, traseelor de deplasare sau locului și perimetrului destinat adunării publice;

c) neluarea de către organizatori a măsurilor de întrerupere a adunării publice, când constată că au intervenit fapte de natura celor prevăzute în art. 2;

d) participarea la adunări publice nedeclarate sau interzise și urmate de refuzul părăsirii locurilor de desfășurare a acestora, la avertizările și somațiile organelor de ordine făcute potrivit legii;

e) introducerea sau portul de către persoanele participante, în locurile destinate desfășurării adunărilor publice, a armelor de orice fel, materialelor explozive sau incendiare, a substanțelor iritant-lacrimogene sau cu efect paralizant, ori a altor obiecte ce se pot utiliza în acțiuni de violență;

f) instigarea prin orice mijloace, inițierea sau recurgerea la acțiuni violente sau alte manifestări, cu intenția de zădărniciere ori tulburare, în orice mod, a adunărilor publice;

g) opunerea cu violență a organizatorilor sau împuterniciților acestora ori împiedicarea lor de a-și exercita atribuțiile legale privind asigurarea ordinii în desfășurarea adunărilor publice;

h) refuzul de a părăsi imediat adunarea, dacă măsura a fost dispusă de conducătorii acțiunilor;

i) organizarea sau participarea la contramanifestații desfășurate în același timp și în același loc cu adunările publice declarate, indiferent de modul lor de exprimare;

j) introducerea sau desfacerea băuturilor alcoolice în locurile destinate desfășurării adunărilor publice, pe toată durata acestora;

k) refuzul de a părăsi imediat adunarea la solicitarea organelor de ordine, potrivit legii. Contravențiile prevăzute la lit. a) - c) se sancționează cu închisoare contravențională de la una la 6 luni sau cu amendă de la 50.000 la 200.000 lei, iar cele prevăzute la lit. d) - k) cu închisoare contravențională de la una la 3 luni sau cu amendă de la 10.000 la 50.000 lei. Pentru contravențiile de la lit. a) - c) se sancționează după caz, organizatorii sau persoanele fizice responsabile pentru conducerea adunărilor publice.

ART. 27 - Contravențiile prevăzute la art. 26 se constată de către primari sau împuterniciții acestora anume desemnați, ofițerii și subofițerii de poliție și jandarmerie.

ART. 28 - Dispozițiile prezentei legi, referitoare la constatarea și sancționarea contravențiilor, se completează cu cele ale Legii privind stabilirea și sancționarea contravențiilor și ale Legii pentru sancționarea faptelor de încălcare a unor norme de

conviețuire socială, a ordinii și liniștii publice, în ce privește închisoarea contravențională.

CAPITOLUL 6

Dispoziții finale

ART. 29 - Prezenta lege intră în vigoare la data publicării în Monitorul Oficial al României.

Pe aceeași dată se abrogă Decretul-lege nr.2/1990 cu privire la organizarea adunărilor publice și Decretul-lege nr.39/1990 privind unele măsuri referitoare la desfășurarea adunărilor publice, precum și orice alte dispoziții contrare.

Model de declarare prealabilă

Nr.....din.....

DENUMIREA ORGANIZATORULUI

Către, (primărie) - domnule primar

Vă facem cunoscut că în ziua de..... luna..... anul..... între orele.....și.....în localitatea....., județul..... se va desfășura o adunare publică organizată de către noi.

La adunare vor participa circa.....persoane.

Traseele de acces spre locul adunării, precum și cele de dispersare vor fi:

.....

Scopul adunării publice îl constituie manifestarea (aprobării, adeziunii sau protestului) în legătură cu:

Vă asigurăm că adunarea se va desfășura în mod pașnic și civilizat. Din partea noastră sunt înputerniciți să asigure și să răspundă de măsurile privind buna organizare a adunării, astfel încât aceasta să se desfășoare în condiții pașnice, civilizate și să nu degereze în acte de violență, domnii:

-.....

-.....*)

Personalul desemnat de noi să execute măsuri de ordine pe parcursul desfășurării adunării și pe trasee va purta următorul însemn distinctiv:

.....

În sprijinul bunei desfășurări a adunării, solicităm din partea primăriei și a organelor de poliție luarea următoarelor măsuri:

.....

.....

Semnătura și ștampila organizatorului

.....

**) Se vor indica numele, prenumele, alte date de identificare ale persoanelor imputernicite sa raspunda de organizare.*

BIBLIOGRAFIE

Bondrea, Aurelian, *Sociologia opiniei publice și a mass-media*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1998.

Berthad, Dominique, *Manipularea prin scris*, Editura Antet, 1998;

Bertrand, Claude Jean, *Deontologia mijloacelor de comunicare*, Editura Institutul European, Iași, 2000.

Candea, Rodica, *Comunicarea managerială*, Editura Expert, 1996;

Chelea, Septimiu, *Cunoașterea vieții sociale. Chestionarul și interviul în ancheta sociologică*, Editura I. N. I., București, 1996.

Chelea, Septimiu, *Eu, tu, noi. Viața psihică, ipoteza certitudinii*, Editura Albatros, București, 1983.

Coman, Cristina, *Relațiile publice. Tehnici de comunicare cu presa*, Editura ALL – 1999;

Coman, Cristina, *Relațiile publice și mass-media*, Ediția a doua revăzută și adăugită Editura Polirom 2000;

Coman, Cristina, *Relațiile publice, principii și strategii*, Editura Polirom, Iași, 2001.

Coman, Mihai, *Introducere în sistemul mass-media*, Editura Polirom, Iași, 2001.

Cornea, Paul, *Introducere în teoria lecturii*, Editura Polirom, 1998;

Cornelius, Helena, *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știința și Tehnica, 1996;

Covey, Stephen, *Eficiența în șapte trepte*, Editura All, 1994;

Crasne, Margo, *Munca de lămurire, o artă*, Editura Antet, 1998;

Dafinoiu, Ion, *Sugestie și hipnoză*, S.C. „Știință & Tehnică” S.A., București, 1996.

Dinu, Mihai, *Comunicarea*, Editura Științifică, București, 1997.

Drăgan, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masă*, Editura Șansa, București, 1996.

Dobrescu, Paul și Birgaoanu, Alina, *Putere fără contraputere*, Editura ALL;

Doise, W., Deschamps, J. C. și Mugny, G., *Psihologie socială*, Editura

Polirom, Iași, 1996.

Duck, Steve, *Relațiile interpersonale: a gândi, a simți, a interacționa*, Editura Polirom, Iași, 2000.

Ficeag, Bogdan, *Tehnici de manipulare*, Editura Nemira, 1996;

Gheorghiu, V. și Ciofu, I., *Sugestie și sugestibilitate. Aspecte psihologice și psihofiziologice*, Editura Academiei R. S. R., București, 1982

Gorgoș, Constantin, *Dicționar enciclopedic de psihiatrie*, Editura Medicală, București, 1994, vol. 4

Grama, Dinu, *Preferința interpersonală*, Editura Științifică, București, 1974

Holdevici, Irina, *Autosugestie și relaxare*, Editura Ceres, București, 1995

Holdevici, Irina, *Elemente de psihoterapie*, Editura All, București, 1996

Holdevici, Irina, *Psihologia succesului*, Editura Ceres, București, 1993

Holdevici, Irina, *Sugestiologie și psihoterapie sugestivă*, Editura Victor, București, 1995

Holdevici, Irina și Vasilescu, Ilie, P., *Psihoterapia. Tratament fără medicamente*, Editura Ceres, București, 1993

Ioan, Petre (coord.), *Logică și Educație*, Editura Junimea, Iași, 1994

Johns, Gary, *Comportament organizațional*, Editura Economica, 1998

Kapferer, Noel, *Zvonurile*, Editura Humanitas, 1993

Kennedy, Gavin, *Negocieri*, Editura Nemira, 1998

Kunczik, Michael, *Introducere în știința publicisticii și a comunicării*, Editura Presa universitară clujană, Cluj Napoca, 1998.

Marcuș, Stroe, *Empatie și personalitate*, Editura Atos, București, 1997

Lochard, Guy, *Comunicare mediatică*, Editura Institutul European, Iași, 1998

Marinescu, Paul, *Managementul instituțiilor de presă din România*, Editura Polirom, Iași, 1999

McLuhan, Marshall, *Mass-media sau mediul invizibil*, Editura Nemira, București, 1997

- Micu, Achim**, *Sociometria. Eseu critic*, Editura Politică, București, 1967
- Moscovici, Serge**, *Psihologia socială a relațiilor cu celălalt*, Editura Polirom, 1998
- Moscovici, Serge**, *Psihologia socială sau Mașina de fabricat zei*, Editura Universitatea „Al. I. Cuza”, Iași, 1994
- Myers, David, G.**, *Social Psychology*, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, U. S. A., 1990
- Neculau, Adrian** (coord.), *Psihologie socială. Aspecte contemporane*, Editura Polirom, Iași, 1996
- Pease, Allan**, *Limbaajul vorbirii*, Editura Polimarc, 1994
- Peretti, André de**, *Tehnici de comunicare*, Editura Polirom, Iași, 2001
- Petcu, Marian**, *Puterea și cultura, o istorie a cenzurii*, Editura Polirom, Iași, 1999
- Pop, Doru**, *Introducere în teoria relațiilor publice*, Editura Dacia, Cluj Napoca, 2000
- Popescu, Dan**, *Arta de a comunica*, Editura Economică, București, 1999
- Prutianu, Ștefan**, *Comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, 1997
- Radu, Ion, Iluț, Petre și Matei, Liviu**, *Psihologie socială*, Editura EXE S. R. L., Cluj-Napoca, 1994
- Souni, Hassan**, *Manipularea în negocieri*, Editura Antet, 1998
- Szabo, Lucian Vasile**, *Libertate și comunicare în lumea presei: principii, norme, reguli. Limbaajul mass-media.*, Editura Amarcord, Timișoara, 1999
- Șerb, Stancu**, *Relații publice și comunicare*, Editura Teora, 2001
- Șoitu, Laurențiu**, *Comunicare și acțiune*, Editura Institutul European, 1997
- Șoitu, Laurențiu**, *Pedagogia comunicării*, Editura Didactica și Pedagogică, 1997
- Tuciov-Bogdan, Ana**, *Conceptul și fenomenul de influență socială în cercetarea sociopsihologică*, în „Revista de Psihologie”, T. 38, Nr. 1, ianuarie-martie, 1992, București, p. 7-13

Tucicov-Bogdan, Ana, Chelea, Septimiu, Golu, Pantelimon, Mamali, Cătălin și Pînzaru, Petru, *Dicționar de Psihologie Socială*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1981

Van Cuillenburg, JJ., Scholten, O., Noomen, G.W., *Știința comunicării*, Editura Humanitas, București, 2000

Voicu, Monica, *A.b.c.-ul managerului*, Editura Danubius 1998

Zamfir, Cătălin și Vlăsceanu, Lazăr (coord.) *Dicționar de sociologie*, Editura Babel, București, 1993

Tipărit la:



Imprimeria Slatina

Aleea Tipografului, nr. 9, 230002, Slatina, jud. Olt
telefon: 0349-402.934, fax: 0349-402.933
e-mail: imprimeria@gmail.com

