

SUPPORT DE CURS  
PENTRU  
CURSUL DE SPECIALIZARE

*“Competențe sociale și civice”*



*Formator: Camelia BLĂJAN*

2020

**Modul 1. COMPETENȚE SOCIALE – 78 ore**

- 1.1. Separarea vieții profesionale de viața de familie (6 ore)**
  - 1.1.1. Identificarea, definirea și clarificarea rolurilor
  - 1.1.2. Echilibrul dintre viața personală și cea profesională
  - 1.1.3. Gestionarea stresului dat de rolurile deținute
- 1.2. Stabilirea relațiilor profunde și durabile (12 ore)**
  - 1.2.1. Inteligența emoțională. Empatia
  - 1.2.2. Comunicarea constructivă cu ceilalți. Asertivitatea
- 1.3. Identificarea codurilor de conduită raportat la context (9 ore)**
  - 1.3.1. Medii sociale
  - 1.3.2. Tipologii de comportament
- 1.4. Comunicarea interpersonală (18 ore)**
  - 1.4.1. Comunicarea intra și interpersonală
  - 1.4.2. Comunicarea interculturală
  - 1.4.3. Procesul de comunicare
  - 1.4.4. Factori perturbatori ai comunicării
  - 1.4.5. Comunicarea verbală și nonverbală
- 1.5. Grupuri. Lucrul în echipă (9 ore)**
  - 1.5.1. Definirea noțiunii de grup.
  - 1.5.2. Etape în formarea unui grup.
  - 1.5.3. Lucrul în echipă.
- 1.6. Asumarea rolului de lider (9 ore)**
  - 1.6.1. Leadership și lider
  - 1.6.2. Roluri ale membrilor grupului și ale liderilor
  - 1.6.3. Strategii pentru luarea deciziilor
- 1.7. Rezolvarea de probleme (6 ore)**
  - 1.7.1. Identificarea problemei
  - 1.7.2. Crearea soluțiilor
  - 1.7.3. Gândirea critică
- 1.8. Identificarea nevoilor și negocierea (9 ore)**
  - 1.8.1. Negocierea - noțiuni introductive
  - 1.8.2. Identificarea tipurilor de nevoi
  - 1.8.3. Etape și tipuri de negociere

**Evalare pe parcurs****Modul 2. COMPETENȚE CIVICE – 105 ore**

- 2.1. Definirea noțiunilor introductive (42 ore)**
  - 2.1.1. Democrația
  - 2.1.2. Dreptate
  - 2.1.3. Egalitate
  - 2.1.4. Cetățenie
  - 2.1.5. Drepturi civile
  - 2.1.6. Constituția României
  - 2.1.7. Carta drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene
- 2.2. Cetățean model (27 ore)**
  - 2.2.1. Cetățean. Cetățenie
  - 2.2.2. Naționalitate. Naționalism
  - 2.2.3. Cetățean român
  - 2.2.4. Cetățean european
  - 2.2.5. Drepturi și libertăți
  - 2.2.6. Participarea la vot. Drept sau obligație?
- 2.3. Relaționarea cu instituțiile din domeniul public (6 ore)**
  - 2.3.1. Accesul la informații de interes public
- 2.4. Implicarea în rezolvarea problemelor comunității (15 ore)**
  - 2.4.1. Definirea problemei
  - 2.4.2. Identificarea aspectelor care funcționează
  - 2.4.3. Proiecția în viitor a posibilelor soluții care ar putea avea efecte pozitive
  - 2.4.4. Conceperea unei strategii de rezolvare a problemei
  - 2.4.5. Faza de implementare
  - 2.4.6. Voluntariatul
- 2.5. Comunicarea în mediul organizațional (9 ore)**
  - 2.5.1. Comunicarea organizațională
  - 2.5.2. Comunicarea internă
  - 2.5.3. Comunicarea externă
- 2.6. Cunoașterea și folosirea facilităților Uniunii Europene (6 de ore)**
  - 2.6.1. Oportunități educaționale și profesionale
  - 2.6.2. Burse de studiu. Finanțări. Programe de schimb internațional

**Evalare pe parcurs**

## 1.1. Separarea vieții profesionale de viața de familie (6 ore)

### 1.1.1. Identificarea, definirea și clarificarea rolurilor (2 ore)

Serviciul este doar o parte din viața noastră, nu cea mai importantă însă. Tocmai de aceea, este esențial să găsim un echilibru între viața profesională și cea personală.

Există mai multe strategii pe care le poți pune în practică pentru ca stresul de la locul de muncă să nu acapareze și aspecte importante din viața ta particulară. Descoperă în acest articol cum poți găsi un echilibru între viața profesională și cea personală și care sunt secretele celor care reușesc să se bucure din plin de o viață particulară împlinită.

- Cariera sau viața personală?
- Echilibrul dintre viața personală și cariera
- Cum poți atinge un echilibru între cariera și viața personală
- Rolul companiei în echilibrul cariera - viața personală

### **Cariera sau viața personală?**

Dacă și tu ți-ai pus această întrebare, avem o veste bună pentru tine. Nu trebuie să faci o alegere în acest sens. Există persoane care reușesc să se bucure de o viață profesională încununată de succes, dar și de o viață personală la fel de împlinită, în același timp.

- **Ce înseamnă o cariera. Ce este o cariera de succes** - un concept de multe ori înșelător, cariera este mai degrabă chemarea spre a face un lucru deosebit într-un domeniu anume. Chiar dacă poate fi definită în multe feluri, un lucru este sigur. Nu poți face cariera decât într-o meserie care te atrage cu adevărat. Iar obținerea unei promovări, de exemplu, nu înseamnă întotdeauna o viață profesională de succes. Mai ales că multe companii se concentrează pe obținerea unui profit în detrimentul dezvoltării profesionale a angajaților. Cariera nu înseamnă abandonarea totală a hobby-urilor sau a relațiilor sociale și nici izolarea în muncă. Iar găsirea unui echilibru pe ambele planuri - personal și profesional - va duce automat la o viață împlinită și satisfacție pe toate planurile;
- **Ce înseamnă viața personală** - includem aici tot ce ține de viața privată, în afara orelor de program, a unui individ. Implică timpul dedicat familiei, prietenilor, hobby-urilor, pasiunilor, preocupărilor personale sau spirituale care nu se regăsesc în viața profesională și care ne definesc, de fapt, ca oameni;
- **Este nevoie să alegi una din ele?** - nu, nu este nevoie. Așa cum am menționat și mai sus, găsirea unui echilibru între cele două planuri - profesional și personal - este scenariul ideal și majoritatea persoanelor visează la acest lucru și lucrează zilnic pentru împlinirea lui. Cele două planuri se completează reciproc, de altfel. O viață personală fericită, duce la relaxare și la abordarea problemelor de serviciu cu o minte liberă, proactivă și setată spre rezolvarea problemelor. Astfel, ajunge să fim eficienți și să îndeplinim cu succes orice sarcină. La fel, o viață profesională împlinită înseamnă mai puțin stres și mai puține griji pe care să le ducem acasă;
- **Mitul sacrificării vieții personale pentru o cariera de succes** - în general, nu trebuie să sacrifici viața personală pentru o cariera de succes. Cu puțin efort și o strategie de organizare bine pusă la punct, vei reuși să te apropii de un echilibru. Există însă meserii - extreme ce-i drept - care presupun renunțarea la o viață personală împlinită;
- **Mitul angajatului perfect** - angajații perfecti nu există. Fiecare individ are propriul set de abilități. A excela în tot este imposibil și tocmai aici tindem să cadem într-o periculoasă capcană. Sunt angajatori care își doresc ca oamenii care lucrează pentru ei să fie buni la toate, uitând să investească timp și resurse în a cultiva calitățile unice ale persoanelor care lucrează pentru ei. Apoi, sunt angajați care pică în capcana propriei ambiții și, în încercarea de a excela la tot, ajung în situația în care se vor vedea nevoiți să infrunte un mare eșec. Iar acesta poate fi un scenariu devastator pentru oricine;

- **Cariera, refugiu pentru o viata personala fara satisfactii** - cariera poate fi pentru unele persoane un refugiu pentru o viata personala lipsita de satisfactii sau care stagneaza. Insa nu este o cale spre fericire sau implinire. Se poate intampla si ca oamenii sa se refugieze in munca in urma unui esec personal. Si nu este neaparat o greseala sa facem acest lucru. Cu o conditie insa: sa fim pregatiti sa investim timp in viata noastra personala atunci cand criza a trecut;
- **Cariera vs. workaholic** - potrivit unui [studiu](#), aproximativ 92% dintre angajatii romani lucreaza peste 50 de ore pe saptamana, transformandu-se de cele mai multe ori in workaholici (n.r. termen englezesc care descrie o persoana obsedata/dependenta de munca). Workaholicul este acel angajat care munceste aproape compulsiv, fara a atinge un echilibru intre viata personala si cea profesionala. Sunt cei mai nefericiti angajati, chiar daca, de cele mai multe ori, au o viata profesionala implinita.

### 1.1.2. Echilibrul dintre viața personală și cea profesională (2 ore)

Echilibrul dintre viata personala si cariera poate sa difere de la o persoana la alta, insa atingerea acestuia a ajuns sa fie una dintre cele mai mari provocari ale omului modern.

Prioritatile unui angajat se pot schimba in functie de varsta, de exemplu. Pana la 35 de ani tindem sa pune viata personala pe plan secund. Dupa ce trecem aceasta borna de viata, investim mai mult timp si resurse in viata personala.

Indiferent in ce moment al vietii sunteti, insa, este esential sa setati acest echilibru ca un tel pe care sa-l atingeti la un moment dat.

- **De ce este nevoie de echilibrul dintre viata personala si cariera** - pentru ca un dezechilibru de orice fel este daunator. Chiar daca in climatul economic actual, in care presiunea de a lucra cat mai mult este prezenta in majoritatea domeniilor, un echilibru este greu de atins, acesta trebuie sa se afle pe lista de prioritati a oricarei persoane. Orice exces poate fi o sursa de neplacere si nefericire;
- **Efectul burnout** - extenuarea se va instala in viata profesionala si personala a oricarui angajat care a lucrat prea mult. Iar angajatorul va intelege din asta lipsa de interes. In cel mai fericit caz, angajatorul va sesiza problema si va ajuta sa gasiti un echilibru. De cele mai multe ori, insa, aceste scenarii se termina prin sanctiuni disciplinare sau chiar o concediere. Exista insa si situatii in care stresul este atat de mare incat angajatul dezvolta sindromul burnout - o stare in care simti ca ti s-au terminat pur si simplu bateriile, nu te mai motiveaza nimic, iti este greu sa te ridici din pat si nu vezi nicio solutie la orizont;
- **Importanta vietii personale pentru o cariera de succes** - unii oameni gasesc implinirea in viata de familie si fac un scop din a nu depasi 40 de ore de munca saptamanal. Mai mult decat atat, este un fapt dovedit ca viata personala fericita creste productivitatea la serviciu.

### Cum poti atinge un echilibru intre cariera si viata personala?

Cerintele de la job si de acasa sunt primele lucruri la care trebuie sa va ganditi atunci cand va doriti sa atingeti un echilibru intre viata profesionala si cea personala. Acestea difera, bineinteles, de la individ la individ. Cel mai usor este sa stabiliti un set de reguli pe care sa le urmati cu strictete. Iata cateva strategii prin care puteti face asta:

- **Stabilirea si revizuirea prioritatilor** - faceti o lista de prioritati in viata profesionala si in viata personala. Nu va abateti de la ea;
- **Organizarea programului pentru minimizarea timpului pierdut** - daca sunteti una dintre persoanele care cred ca vor reusi sa termine toate sarcinile pe care le au de indeplinit la locul de munca daca aleg sa stea peste program, va mintiti singuri. Nu este cazul. Sarcinile de la munca nu se termina niciodata. Stabiliti o lista de sarcini pentru ziua in curs si incercati sa le bifati pe toate in limita timpului pe care il aveti la dispozitie. Se pare ca 30% dintre angajati nu isi organizeaza de la inceput ziua de lucru, scrie [hipo.ro](http://hipo.ro). Asadar, intocmiti un to-do list inca de la cafeaua de dimineata. 80% dintr-o zi de lucru este risipita pe activitati mai putin importante. Stabiliti asadar care sunt lucrrurile cu adevarat importante si care trebuie rezolvate rapid;
- **Setarea obiectivelor tinand cont de viata personala** - chiar daca ati reusit sa obtineti un echilibru intre viata profesionala si cea personala, exista momente din viata cand problemele de familie trebuie puse pe primul loc. De exemplu, in cazul in care

cineva apropiat voua se îmbolnăvește. Pentru un echilibru, trebuie să identificați momentele când viața de acasă și cea de la locul de muncă ar trebui să urce, pentru puțin timp, pe primul loc;

- **Adaugarea timpului liber pe lista de activități** - dacă altfel nu se poate, stabiliți clar, din timp, care sunt perioadele din zi, luna, an în care vreți să vă dedicați total vieții personale și familiei. Nu vă abateți de la aceste planuri;
- **Invățați să spuneți „Nu”** - dacă agenda voastră este plină, aveți curajul și spuneți „Nu” sarcinilor suplimentare pe care șeful vă le propune sau rugămintii unui coleg de a-l ajuta cu ceva. Faceți acest lucru politicos, cu mențiunea că, atunci când agenda vă se eliberează, sunteți dispus să vă implicați;
- **Separarea muncii de viața personală** - ideal ar fi ca, pe cât posibil, atunci când sunteți la job să vă faceți treaba cât de bine puteți, iar când plecați să vă deconectați complet și să nu luați munca acasă cu voi. Regula se aplică, bineînțeles, și invers.
- **Mitul hobby-ului transformat în cariera pentru o viață împlinită** - este un mit că un hobby transformat în cariera este cel mai simplu drum spre o viață împlinită. Orice ocupație careia o persoană i se dedică excesiv va deveni o sursă de stres și oboseală. Tot echilibrul este răspunsul și în acest caz;
- **Capcana lucrului de acasă** - deși pare ideal, lucrul de acasă poate ajunge să vă acapareze întreaga zi. Atunci când sunteți acasă, atenția va fi împărțită între mai multe sarcini, iar viața personală se împletește cu cea profesională. Astfel, veți ajunge să faceți pauze lungi și dese, iar sarcinile legate de profesie se vor prelungi până seara târziu;
- **Cum își petrec weekendul oamenii cu o carieră de succes** - nicidecum muncind este răspunsul la această întrebare. Timpul dedicat hobby-urilor, relaxării, destinderii totale este foarte important. Oamenii cei mai împliniți profesional știu cum să se deconecteze și să-și umple timpul liber cu activități plăcute, care să îi scape de stres și griji și care să le încarce bateriile pentru o nouă săptămână de muncă.

### **Rolul companiei în echilibrul cariera - viața personală**

Chiar dacă există și angajatori care nu văd un scop în a ajuta persoanele care lucrează pentru ei să atingă un echilibru între viața de la job și cea de acasă, rolul acestora poate fi crucial:

- Echilibrul work-life, important pentru angajator - nu toți angajatorii înțeleg acest lucru, însă echilibrul work-life al angajaților este important pentru succesul unei firme. Angajații odihniți, fericiți și împliniți pe plan personal sunt mai productivi. În cazul în care un angajat ajunge să părăsească o companie din cauza suprasolicitației, costurile de înlocuire a acestuia ajung de multe ori să fie mai mari decât dacă i s-ar permite mai mult timp liber;
- Programul flexibil - programul flexibil este unul dintre beneficiile pe care le caută din ce în ce mai mulți angajați. Tocmai de aceea au apărut și companii dispuse să asigure o balanță echilibrată între profesie și familie, dând angajaților posibilitatea de a lucra part-time, de acasă sau de a-și lua concedii mai dese. În același timp oferă beneficii pentru copii sau posibilitatea înscrierii la programe de consiliere profesională sau psihologică.

#### **1.1.3. Gestionarea stresului dat de rolurile deținute (2 ore)**

**Stresul** este ceea ce simte o persoană care este copleșită de faptul că nu poate găsi soluții și alternative pentru rezolvarea tuturor problemelor sau situațiilor de viață. Când cineva este stresat, corpul său oferă aceleași răspunsuri ca și când s-ar afla în pericol. Sunt eliberați hormoni care accelerează bătăile inimii, respirația devine mai rapidă și nivelul de energie crește.

În urma acestor modificări, organismul este pregătit fie să fugă sau să lupte cu ceea ce îl amenință, situație numită și răspuns la luptă sau de zbor (renunțare). Uneori stresul este normal și chiar util. Stresul poate fi de ajutor în cazul în care o persoană are nevoie de un impuls să muncească din greu și să reacționeze rapid. De exemplu, o poate ajuta să castige o cursă sau să termine o sarcină importantă, la timp.

Dacă stresul apare prea des sau durează prea mult timp, poate avea consecințe negative. Printre acestea se pot enumera: [dureri de cap](#),

tulburari stomacale, [dureri de spate](#), probleme cu somnul dar si scaderea [sistemului imunitar](#) (iar organismul va lupta mult mai greu impotriva bolilor). Daca o persoana sufera deja de o problema de sanatate, stresul o va inrautati. Stresul poate face o persoana irascibila, tensionata sau deprimata. Relatiile sociale si intime pot avea de suferit, ca si activitatile de la locul de munca sau scoala.

### Ce masuri se pot lua impotriva stresului?

Vestea buna este ca se pot invata tehnici de gestionare a stresului. Pentru ca o persoana sa tina stresul sub control trebuie sa:

- afle ce anume provoaca stresul din viata sa;
- gaseasca modalitati de a diminua nivelul de stres;
- invete tehnici sanatoase prin care sa scape de stres sau sa reduca efectele sale nocive.

### Cum pot fi depistate cauzele stresului?

Uneori sursa stresului este cunoscuta. Stresul ar putea sa fie rezultatul unor schimbari majore ale vietii, cum ar fi [pierderea unei persoane dragi](#), casatoria sau chiar venirea pe lume a unui copil.

Alteori cauzele stresului nu pot fi identificate. Este important totusi ca acestea sa fie descoperite. In acest sens poate fi util sa se tina un jurnal in care sa se noteze evenimentele care au declansat stresul si care este nivelul de stres. Apoi se pot lua masuri pentru a se diminua stresul si a se gestiona mai bine.

### Cum poate fi evitat stresul?

Stresul este un fapt de viata pentru cei mai multi dintre oameni. Este posibil ca nici o masura sa nu inlature complet stresul, dar gradul acestuia poate fi redus. Ar putea fi incercate una din urmatoarele variante:

- se vor gasi modalitati pentru gestionarea intr-un mod cat mai util a timpului. Daca o persoana are deja un program prestabilit pentru activitatile zilei in curs, se va stresa mai putin. Lucrurile cele mai importante ar trebui rezolvate primele.
- se va incerca abordarea a celor mai bune alternative pentru diminuarea stresului. Fiecare persoana ar trebui sa-si dea seama la un moment dat ce anume functioneaza si ce anume nu, in aceasta directie.
- [odihna](#) suficienta, o [dieta sanatoasa](#), evitarea fumatului si a consumului de alcool sau cat mai multa grija pentru sine.
- incercarea unor moduri noi de gandire. Cand apar grijiile, gandurile, acestea trebuie oprite. Daca un lucru nu poate fi rezolvat, indiferent de solutia incercata, nu trebuie insistat: va fi luata in calcul alta activitate, iar mai tarziu, daca se considera necesar, se poate reveni la acea problema. Fiecare trebuie sa invete sa spuna "nu".
- imposibilitatea unei persoane de a nu vorbi despre necesitatile si preocuparile sale amplifica sentimentele negative.

Comunicarea asertiva (exprimarea sentimentelor si gandurilor in mod deschis) poate ajuta un individ sa explice modul in care se simte, iar nivelul de stres se va diminua.

- solicitarea ajutorului - Studiile au demonstrat ca persoanele care au legaturi puternice cu familia si prietenii reusesc sa gestioneze mai bine stresul. Uneori pentru o persoana, [stresul](#) poate fi mai apasator decat crede. De aceea, comunicarea cu un prieten sau un membru al familiei poate fi utila, dar si mai benefica ar putea fi o sedinta de psihoterapie.

### Cum poate fi inlaturat stresul?

Nu exista o reteta unica pentru fiecare: pentru ca oamenii sunt diferiti si modalitatile de stres sunt diferite. Pot fi incercate unele din urmatoarele variante pentru a se descoperi care din ele au efecte benefice:

- **exercitiile fizice** - [activitatea fizica](#) realizata in mod constant reprezinta una din cele mai bune metode de a controla stresul. Mersul pe jos ar putea fi o modalitate potrivita pentru inceput.
- **scrisul** - atunci cand o persoana aterne pe hartie ce anume o deranjeaza se poate descarca si isi poate clarifica anumite aspecte.
- **exteriorizarea sentimentelor** - nu e nimic in neregula daca cineva rade, plange, vorbeste sau isi exprima sentimentele atunci cand simte nevoia, mai ales daca interlocutorul este unul de incredere.
- **mici bucurii** - cand intervine prea mult stres, poate fi de ajutor activitatea specifica unui hobby, munca de voluntariat, gesturi sau actiuni care ii ajuta pe alti oameni; toate acestea ar putea oferi satisfactie si eliberarea de stres.



- **modalitati de relaxare** - includ diferite [exercitii de relaxare](#): exercitii de respiratie, de relaxare musculara, [masaj](#), [yoga](#), aromoterapie sau tai chi si qigong.

- **ancorarea in prezent** - concentrarea asupra prezentului este esentiala. In acest scop se va utiliza meditatia, tehnici de imagerie mentala, [autohipnoza](#), ascultarea de muzica relaxanta, etc. Este foarte importanta pastrarea atitudinii pozitive si a optimismului. Rasul poate fi cel mai bun medicament.

### Cauze ale stresului

Multe lucruri pot provoca stresul: un interviu de angajare, un examen sau chiar participarea la o cursa. Aceste tipuri de stres, pe termen scurt, sunt normale. Atunci cand se cronicizeaza, stresul este provocat de situatii sau evenimente care dureaza o perioada indelungata de timp: problemele persistente de la locul de munca sau conflicte din cadrul familiei. Stresul cronic, poate duce la probleme grave de sanatate.

### Problemele personale care pot declansa stresul sunt:

- starea de sanatate - mai ales daca este prezenta o bola cronica ([boli cardiovasculare](#), [diabet](#), [artrita](#));
- probleme emotionale - imposibilitatea exprimarii [furiei](#), [depresiei](#), durerii, starii de vina sau chiar [stima de sine](#) scazuta;
- relatiile interpersonale - probleme in relatiile interpersonale, lipsa unui prieten, partener sau sprijin in viata unei persoane;
- schimbari majore in viata unei persoane - decesul unui parinte sau sot/ sotie, pierderea locului de munca, schimbarea statutului social sau mutarea intr-un oras nou;
- stresul din interiorul unei familii - aparitia unui copil, prezenta in familie a unui copil adolescent sau a altui membru al familiei care este foarte stresat, grija pentru un membru al familiei care fie este in varsta fie are probleme grave de sanatate;
- conflicte intre credintele si valorile personale - de exemplu, o persoana poate avea anumite valori privind viata de familie, dar timpul nu ii permite sa si le puna in practica, de exemplu, sa isi petreaca alaturi de cei dragi atata timp cat isi doreste;

### Printre problemele de la locul de munca si cele sociale care pot cauza stres pot fi incluse:

- conditiile de viata - traiul intr-o zona supraaglomerata, rau famata, poluata sau zgomotoasa ar putea fi o problema care sa dea nastere la stresul cronic;
- activitatile de la locul de munca - nemulțumirile de la locul de munca sau un loc de munca cu prea multe exigente poate duce la stres cronic;
- situatia sociala - saracia, singuratatea sau discriminarea pe motive de sex, rasa, varsta sau orientare sexuala pot declansa stresul.

### Stresul posttraumatic

In cazul in care o persoana s-a confruntat cu diverse evenimente traumatice ([viol](#), dezastru natural, razboi, etc.) poate manifesta tulburari de stres acut sau tulburare de stres post-traumatic.

### Efectele stresului

Stresul provoaca diferite modificari in organismul unei persoane si o poate afecta chiar si emotional.

Printre simptomele fizice ale stresului se pot enumera:

- bataile rapide ale inimii;
- [durere de cap](#);
- tensiune la nivelul gatului sau umerilor;
- [dureri de spate](#);
- respiratie rapida;
- [transpiratie](#) (mai ales la nivelul palmelor);
- tulburari stomacale, [greață](#) sau [diaree](#).

## De-a lungul timpului, daca situatiile stresante persista ar putea fi afectate:

- [sistemul imunitar](#) - stresul constant ar putea face o persoana sa se imbolnaveasca mult mai des. Iar atunci cand este prezenta o boala cronica, cum ar fi SIDA, stresul va inrautati simptomele;
- inima - stresul contribuie la [cresterea tensiunii arteriale](#), la aparitia ritmului cardiac anormal (aritmie), a cheagurilor de sange si rigidizarea arterelor (ateroscleroza). De asemenea, cercetarile au demonstrat ca exista o stransa legatura intre stres si [boliile coronariene](#), atacul de cord si [insuficienta cardiaca](#);
- muschii - tensiunea constanta ca urmare a stresului poate duce la dureri lombare, de gat si umeri. Stresul va agrava simptomele [artritei reumatoide](#);
- stomacul - daca o persoana sufera deja de boli gastroesofagiene (cum ar fi boala de [reflux gastroesofagian](#), [ulcer peptic](#), [sindrom de colon iritabil](#) sau [colita ulcerativa](#)), stresul poate determina aparitia de noi complicatii in cazul acestora;
- organele reproductive - stresul a fost considerat una din cauzele de [infertilitate](#), a problemelor de erectie, a diferitelor complicatii din timpul sarcinii si a perioadelor menstruale dureroase;
- plamanii - stresul poate inrautati simptomele de [astm](#) si [boli pulmonare](#) obstructive cronice;
- piele - [boliile de piele](#), cum ar fi [acneea](#) si [psoriazisul](#) sunt agravate de stres

## Cum poate afecta emotional, stresul

Stresul poate afecta atat gandurile cat si emotiile unei persoane. De aceea este normal ca cineva stresat sa fie:

- capricios si sa simta ca practic se afla in imposibilitatea de a rezolva chiar si probleme minore;
- frustrat si sa-si piarda des cumpatul, sa tipe la cei din jur fara motiv;
- nervos sau obosit in marea majoritate a timpului;
- ingrijorat chiar si de cele mai nesemnificative lucruri;
- dezamagit de reactiile sale pe care le poate considera lente sau inadecvate;
- pesimist sau negativist in privinta lucrurilor care urmeaza sa se intample.

## Cum afecteaza stresul fiecare persoana, acest lucru depinde de:

- personalitate;
- educatie sau modalitatile invatate in cadrul familiei de a raspunde la stres;
- controlul stresului;
- strategiile de adaptare la situatii stresante;
- sprijinul social.

## Tipuri de stres

Stresul poate afecta o persoana atat imediat (stres acut) dar si pe termen lung (stres cronic). Stresul acut este raspunsul instantaneu al organismului la orice situatie care pare a fi dificila sau periculoasa. Nivelul de stres depinde de cat de intens este stresul, de durata acestuia si de modul in care o persoana poate face fata unei situatii stresante.

In majoritatea timpului, organismul se reface rapid in urma stresului acut. Dar acesta poate cauza probleme serioase daca stresul persista pe termen lung sau in cazul in care organismul nu face fata acestor situatii. La persoanele cu probleme cardiace, stresul acut poate declansa aritmie sau chiar un atac de cord. Stresul cronic, pe termen lung este cauzat de imprejurari stresante sau evenimente care au persistat o perioada indelungata de timp. Acesta poate include activitati dificile la locul de munca sau chiar prezenta unei [boli cronice](#). Daca o persoana a fost deja diagnosticata cu o problema de sanatate, stresul de obicei, o inrautateste.

## Evaluarea nivelului de stress

A fi stresat, este un fapt de viata pentru cei mai multi dintre oameni. Dar acest lucru afecteaza pe fiecare in mod diferit. Ceea ce streseaza in mod normal o persoana posibil sa nu streseze pe altcineva. Acest lucru este influentat si de modul de abordare al unui eveniment



stresant. Nivelul de stres este perceput in mod personal de fiecare. Raspunsul la urmatoarele intrebari poate fi util pentru a se depista care anume este cauza stresului pentru un individ.

#### **- Ce situatii stresante exista la locul meu de munca, in familie sau in viata personala?**

Stresul poate fi determinat de o situatie personala, in curs de desfasurare cum ar fi:

- o problema in interiorul familiei sau a relatiei personale;
- grija pentru un membru al familiei care este in varsta, sufera de probleme cronice de sanatate sau de diverse dizabilitati (grija este o sursa majora de stres);
- activitatile de la locul de munca;
- confruntarile sau divergentele cu un membru al familiei care este stresat.

#### **- Au existat recent schimbari majore in viata mea?**

Evenimentele marcante, cum ar fi casatoria, mutarea intr-un oras nou sau pierderea unui loc de munca pot fi stresante. Aceste lucruri nu pot fi intotdeauna controlate, dar poate fi controlat modul de raspuns la stresul provocat de aceste modificari majore.

#### **- Convingerile si credintele personale sunt un motiv de stres?**

Unii oameni se simt stresati de faptul ca multe dintre convingerile si credintele personale se afla in conflict cu modul in care isi traiesc, de fapt, viata. Evaluarea convingerilor si a modului de actiune ar putea stabili daca exista acest tip de conflict in viata unui individ.

#### **- Care este reactia mea la stres? Cum ma pot adapta la acesta?**

Stilul de viata al unei persoane poate impiedica stresul sa o copleseasca. De exemplu, daca o persoana se odihneste suficient, nivelul de stres poate fi diminuat. In timpul somnului, corpul se reface in urma stresului din timpul zilei. Daca nu se odihneste suficient sau somnul este intrerupt, stresul nu va fi diminuat. De asemenea, modul in care oamenii actioneaza si se comporta, pot fi reactii ale stresului. Unii oameni care sunt stresati fumeaza, consuma prea mult [alcool](#), mananca nesanatos sau nu fac [exercitii fizice](#). Riscurile pentru sanatate generate de aceste obiceiuri sunt mai grave decat efectele negative ale stresului. In urma stresului, organismul poate fi afectat fie efectiv de stres sau ca urmare a raspunsurilor nesanatoase ale fiecarei persoane la imprejurarile stresante.

#### **Modalitati de a inlatura stresul**

Cel mai bun mod de a tine stresul sub control este de a invata strategii sanatoase de a il depasi si de a face fata la acesta. Sfaturile urmatoare pot fi puse imediat in aplicare. Se vor incerca mai multe variante pana cand se va gasi un procedeu care functioneaza cel mai bine. Aceste tehnici vor fi practicate pana cand se vor transforma in modalitati de reactie ale fiecarei persoane in situatii de stres, pana cand vor deveni pur si simplu niste obiceiuri de raspuns la stres. Tehnicile de detensionare se vor concentra asupra relaxarii mintii si corpului.

#### **Modalitatile de relaxare ale mintii includ:**

- scrisul - poate fi de ajutor ca o persoana sa scrie lucrurile care o deranjeaza. Scrierea timp de 10-15 minute a evenimentelor stresante si a sentimentelor asociate intr-un jurnal ar putea contribui la aflarea cauzelor stresului si la stabilirea nivelului de stres. Dupa aceea, se pot gasi cele mai bune alternative de depasire a stresului.
- exteriorizarea sentimentelor - rasul, plansul, exprimarea furiei sau comunicarea sunt foarte importante. Prietenii, familia sau un consilier specializat pot fi interlocutorii potriviti. Exteriorizarea sentimentelor este un mod sanatos de a scapa de stres.
- mici bucurii - hobby-uri (gradinaritul, de exemplu), activitati creative (de artizanat, arta), ingrijirea animalelor de companie, munca voluntara.

Este posibil ca o persoana sa fie prea ocupata sa faca aceste lucruri. Dar a-si face timp pentru ceva ce-i place o poate ajuta sa se relaxeze si chiar sa obtina satisfactii in mai multe domenii ale vietii sale.

- concentrarea asupra prezentului - meditatia si imageria mentala ghidata ar putea fi doua modalitati de a relaxa mintea. Meditatia presupune atentia asupra lucrurilor care se intampla in prezent. O alta tehnica de destresare este concentrarea asupra modului de respiratie. Imageria ghidata implica imaginarea unor imagini care fac o persoana sa se simta calma si relaxata. Pot fi folosite in acest scop

casete audio, carti sau ajutorul unui specialist.

Printre mijloacele de relaxare a corpului ar putea fi cuprinse:

- exercitiile fizice - activitatea fizica realizata in mod constant este una din cele mai bune modalitati de a gestiona stresul. Chiar si activitatile de zi cu zi cum ar fi menajul sau curatenia in gospodarie pot reduce stresul. [Stretchingul](#) poate diminua tensiunea musculara.
  - diverse [tehnici de relaxare](#) - exercitii de respiratie, relaxare musculara, yoga si multe alte tehnici pot ajuta la ameliorarea stresului.
  - - exercitiile de respiratie - includ respiratia profunda si concentrarea asupra respiratiei.
  - - relaxarea musculara progresiva - aceasta tehnica are rolul de a reduce tensiunea musculara prin relaxarea separata a grupelor de muschi, una cate una.
  - - [yoga](#), tai chi, qi gong - aceste tehnici de relaxare combina exercitiile fizice cu meditatia. Va fi nevoie de antrenament pentru a fi invatate.
- Un specialist, cartile sau clipurile video ar putea fi de ajutor in acest sens. Aceste tehnici vor putea fi exersate si la domiciliu.

### **Modalitati de evitare sau prevenire a stresului**

Stresul este o parte din viata si nu poate fi evitat intotdeauna, deaceia se poate incerca evitarea situatiilor care pot cauza stresul si se poate controla modul de raspuns la stres. Primul pas este sa se cunoasca strategiile de adaptare la stres sau de depasire a acestuia, care functioneaza in cazul fiecarei persoane. Alegerile pe care o persoana le face, privind modul in care traieste, influenteaza nivelul de stres. Stilul de viata, posibil sa nu provoace stresul, dar poate impiedica organismul sa faca fata la acesta.

- Este important sa se gaseasca o cale de echilibru intre felul fiecaruia de a fi, activitatile de la locul de munca si viata de familie. Cu siguranta, ca acest lucru nu este usor. Un prim pas ar fi evaluarea modului in care o persoana isi petrece timpul.

De asemenea, stresul nu trebuie lasat sa influenteze perioadele de relaxare (de aceea este esential gasirea unui echilibru, in mod special pe parcursul vacanțelor, indiferent cat de dificil este acest lucru).

- Stabilirea scopurilor in viata, ar putea fi o modalitate de diminuare a stresului. In acest sens, pentru unii oameni importanta este viata de familie, iar pentru altii prietenii, munca voluntara sau activitatea desfasurata la locul de munca.

- [Odihna](#) suficienta ajuta corpul sa se refaca dupa perioadele stresante sau [oboseala](#).

Evenimentele stresante pot face o persoana sa fie pesimista si sa vada partea negativa a lucrurilor. De asemenea, ar putea sa se simta anxioasa, nesigura sau deprimata, ar putea simti ca pierde controlul lucrurilor sau chiar asupra propriului organism. Gandirea negativa poate declansa un raspuns al organismului ca in fata unei amenitari reale. Confruntarea cu gandurile negative si modul de a privi lucrurile pot ajuta la reducerea stresului.

### **Iata cateva tehnici de depasire a stresului:**

- gandirea pozitiva - sau maniera optimista de a aborda lucrurile sunt de real ajutor in situatiile stresante;
- cautarea unor modalitati de rezolvare a problemei ajuta la identificarea aspectelor legate de un eveniment stresant si la descoperirea faptului ca anumite probleme care parea inabordabile pot fi rezolvate;
- comunicarea asertiva ajuta persoana stresata sa isi exprime sentimentele. Dificultatea de a comunica despre nevoile si preocuparile personale declanseaza stresul si accentueaza sentimentele negative;
- adoptarea unui stil de viata sanatos - o [dieta sanatoasa](#), consumul cu limita a alcoolului si evitarea fumatului. Mentinerea starii de sanatate este cea mai buna metoda de aparare impotriva stresului.

Srijin si suport

Srijinul oferit de familie, prieteni, membrii ai comunitatii are un impact major asupra modului in care o persoana experimenteaza evenimentele stresante. Prezenta suportului poate contribui la mentinerea sanatatii si a echilibrului. Srijin si suport inseamna dragoste, incredere si sfaturile constructive si pozitive ale celorlalti. Poate fi dificil de cerut ajutorul, dar acest lucru nu dovedeste slabiciunea unei persoane.

### **In caz de stres, asistenta poate fi solicitata:**

- familiei si prietenilor;
- colegilor sau persoanelor cunoscute care au aceleasi hobby-uri sau interese;

- unui consilier profesionist;
- duhovnicului;
- celor care se ocupa de asistenta angajatilor sau gestionarea stresului la locul de munca;
- grupurilor speciale de suport - acestea pot fi foarte utile in cazul in care stresul este cauzat de o situatie speciala.

### Nevoia de ajutor specializat

Stresul poate fi dificil de gestionat pe cont propriu. In cazul in care o persoana doreste ajutor specializat ar trebui sa apeleze la profesionisti. In acest sens, poate fi solicitat sprijinul medicului de familie pentru a face recomandari. Un consilier sau un psihoterapeut ar putea ajuta persoana stresata sa gaseasca modalitati de a reduce simptomele stresului.

### Printre tehnicile abordate de un specialist ar putea fi:

- psihoterapia cognitiv comportamentala - care va invata o persoana cum sa constientizeze modul in care percepe stresul, cum raspunde organismul la stres. Psihoterapia cognitiv comportamentala ofera si solutii pentru utilizarea unor abilitati in scopul de a face fata stresului;
- biofeedbackul - prin aceasta tehnica, cei interesati sunt instruiti sa-si foloseasca mintea pentru a controla temperatura corpului, tensiunea musculara, ritmul cardiac si [tensiunea arteriala](#). Toate acestea pot fi afectate de stres. Biofeedbackul necesita pregatirea intr-un mediu special;
- hipnoza - prin intermediul hipnozei, se poate schimba felul in care o persoana reactioneaza la stres. Este important sa se gaseasca un specialist cu experienta (psiholog sau psihoterapeut);

Tratamentul pentru alte probleme de sanatate - Posibil ca o persoana stresata sa necesite tratament pentru ameliorarea altor probleme emotionale legate de stres, cum ar fi: [anxietatea](#), [depresia](#) sau [insomnia](#). Tratamentul poate include atat medicatie cat si consiliere profesionala.

## 1.2. Stabilirea relațiilor profunde și durabile (12 ore)

### 1.2.1. Inteligența emoțională. Empatia (6 ore)

Inteligența emoțională – ce este și cum ne ajută în viață

**Inteligența emoțională reprezintă capacitatea de a înțelege și gestiona atât propriile emoții, cât și pe ale celorlalți. Conceptul este din este în ce mai des folosit, iar unii specialiști consideră că oamenii ce dau dovadă de inteligență emoțională au abilitatea de a-și adapta gândirea și comportamentul în funcție de context sau pentru a atinge anumite obiective.**

În acest curs vom discuta despre:

- Ce este inteligența emoțională;
- Cele cinci componente ale inteligenței emoționale;
- Cum recunoaștem o persoană care are inteligență emoțională;
- Inteligența emoțională la copii;
- Cum ne influențează inteligența emoțională la locul de muncă;
- Importanța inteligenței emoționale în leadership;
- Cum ne putem îmbunătăți inteligența emoțională.

### Ce este inteligența emoțională

Conceptul de inteligență emoțională (EI), denumit uneori coeficient emoțional (EQ), a apărut în anii '60, însă a devenit cunoscut trei decenii mai târziu, datorită lui Daniel Goleman. Acesta a fost unul dintre promotorii conceptului de inteligență emoțională și autorul a numeroase cărți pe această temă.

Coeficientul emoțional (EQ) este diferit de coeficientul de inteligență (IQ), care măsoară inteligența umană în sensul abilităților mentale cognitive în mod general, pe baza unor teste standardizate, raportate la vârsta cronologică.

Dacă IQ-ul este facil de măsurat, majoritatea oamenilor situându-se în jurul valorii de 100, în ceea ce privește inteligența emoțională nu există o scară valorică și nici teste standardizate. Cu toate acestea, unele companii au conceput și au integrat propriile lor teste de inteligență emoțională în procesul de recrutare a angajaților, din convingerea că persoanele care vor demonstra un nivel înalt de inteligență emoțională vor fi angajați sau lideri mai buni.

## **Cele cinci componente ale inteligenței emoționale**

### **Autocunoașterea**

Presupune conștientizarea propriilor sentimente și emoții – persoanele care au o inteligență emoțională ridicată au, de asemenea, și un nivel mare al cunoașterii de sine. Acestea înțeleg cum emoțiile afectează atât viețile lor, cât și pe ale celorlalți. Aceste persoane nu permit emoțiilor să preia controlul.

### **Autostăpânirea**

Persoanele care au capacitatea să își stăpânească gândurile și impulsurile nu vor lua decizii pripite, pentru că anticipează consecințele unei acțiuni înainte de a o lansa. Acest aspect poate fi de folos în multe situații din viață.

### **Motivație**

Persoanele care au inteligență emoțională ridicată găsesc motivația de a face anumite acțiuni, de a munci pentru obiectivele lor și sunt productive. Au planuri pe termen lung și se gândesc la modul în care acțiunile lor vor contribui la îndeplinirea acestora.

### **Empatie**

Persoanele inteligente din punct de vedere emoțional sunt mai puțin egoiste și simt empatie pentru ceilalți și pentru problemele lor. Sunt buni ascultători, au capacitatea de a cugeta bine și pot înțelege nevoile celorlalți. Persoanele inteligente emoțional sunt considerate prieteni loiali.

### **Abilități sociale**

Unei persoane cu inteligență emoțională ridicată îi este mai ușor să colaboreze și să lucreze în echipă; poate fi un lider bun datorită abilităților de comunicare și de gestionare a relațiilor.

### **Cum recunoaștem o persoană cu inteligență emoțională**

- Este privită ca fiind persoană empatică de către ceilalți;
- Are capacitatea de a rezolva problemele și de a găsi soluții;
- Nu se teme să fie vulnerabilă și să spună ceea ce simte;
- Este capabilă să stabilească limite și nu se teme să zică „nu”;
- Poate relaționa cu ceilalți oameni în diferite contexte;
- Este capabilă să treacă peste evenimentele negative;
- Poate accepta critici constructive fără a-și găsi scuze sau a-i blama pe ceilalți;
- Este un ascultător foarte bun;
- Nu-i este teamă să-și recunoască greșelile și să-și ceară scuze;
- Se automotivează;
- Înțelege acțiunile și comportamentele celorlalți.

O persoană care nu dă dovadă de inteligență emoțională:

- Are probleme legate de asumare a responsabilității;
- Nu gestionează bine criticile;
- Nu poate trece peste greșelile din trecut;
- Se simte neînțeleasă;
- Întâmpină dificultăți în menținerea relațiilor;
- Nu înțelege emoțiile celorlalți.

Inteligența emoțională nu trebuie să fie confundată cu alte trăsături pozitive de personalitate – cum ar fi optimismul, capacitatea de a crea veselie pentru alții și pentru sine, calmul sau o bună capacitate de motivare. Astfel de calități sunt importante, însă nu au legătură cu inteligența emoțională.

O persoană cu o inteligență emoțională ridicată este conștientă de propriile sentimente și stări emoționale, chiar și atunci când acestea sunt negative. Așa că este capabilă să le identifice și să le gestioneze. În plus, înțelege sentimentele pe care ceilalți le experimentează, ceea ce face ca persoana respectivă să fie un prieten, părinte, lider sau partener mai bun. Aceste abilități pot fi perfecționate în timp.

### **Cum ne influențează inteligența emoțională la locul de muncă**

Unii specialiști afirmă că EQ – coeficientul de inteligență emoțională este chiar mai important decât IQ – coeficientul de inteligență generală, mai ales în anumite situații specifice cu care ne confruntăm în viață. Un exemplu ar putea fi interviul de angajare. O persoană cu o inteligență emoțională mai mare își va gestiona mai bine emoțiile, va fi mai automotivată, va accepta feedback-ul negativ și se va înțelege mai bine cu colegii sau cu clienții.

De asemenea, inteligența emoțională are implicații în toate aspectele vieții, de la familie, până la prieteni sau carieră. Deși părerile specialiștilor sunt împărțite (unele studii au găsit o legătură între inteligența emoțională și performanța la locul de muncă, în timp ce altele nu au găsit nicio corelație), putem spune că un angajat care va da dovadă de inteligență emoțională va avea șanse mai mari să aibă o performanță mai bună la locul de muncă.

Persoanele care au abilitatea de a accepta criticile constructive, capacitatea de a se gândi la consecințele unei decizii înainte să acționeze, pot gestiona situațiile stresante, pot rezolva problemele complexe și pot coopera cu ceilalți, sunt acelea care se remarcă la locul de muncă.

Astfel, inteligența emoțională este o componentă a succesului și pe plan profesional.

### **Importanța inteligenței emoționale în leadership**

Inteligența emoțională se dovedește a fi crucială mai ales pentru funcțiile înalte de la locul de muncă. Putem spune că un manager are nevoie de un grad mare de inteligență emoțională, pentru că în activitatea curentă este nevoit să gestioneze situații stresante și să găsească soluții fără a-i învinovăți pe ceilalți de probleme ori eșecuri.

Astfel, liderii care au inteligență emoțională pot gestiona un conflict în așa fel încât angajații să fie motivați și, de asemenea, pot stimula crearea unui mediu care îi încurajează pe ceilalți să aibă performanțe ridicate.

Și performanța este uneori legată de empatie, iar liderii cu inteligență emoțională au capacitatea de a vedea ce îi face fericiți pe angajații lor. Încurajarea unui mediu relaxant poate îmbunătăți semnificativ productivitatea.

Unii oameni se nasc cu inteligență emoțională, iar alții o pot dobândi. Capacitatea de a ne autocunoaște și de a înțelege emoțiile poate avea un impact pozitiv asupra relațiilor din viața noastră și ne poate ajuta să reușim în fiecare domeniu al vieții.

## **Cum ne putem îmbunătăți inteligența emoțională**

Unii oameni se nasc deja echipați cu inteligență emoțională, dar ea poate fi și dobândită ori îmbunătățită pe parcursul vieții prin antrenament.

### **Îmbunătățirea relațiilor cu ceilalți**

Aceasta este o modalitate de a dobândi inteligență emoțională. Nu ne este ușor tuturor să fim empatici, însă putem face un efort pentru a ne pune în locul celorlalți. Astfel îi vom putea înțelege mai ușor și vom ști cum să reacționăm în anumite situații.

### **Controlarea și gestionarea emoțiilor**

De fiecare dată când sunteți supărat sau stresat, încercați să vă mențineți calmul și căutați motivele (cauzele reale) din spatele emoțiilor negative pe care le simțiți. Învățați cum să le controlați, pentru a nu fi copleșiți de ele. De asemenea, încercați să îmbunătățiți modul în care gestionați situațiile dificile.

### **Asumarea responsabilității**

Asumați-vă responsabilitatea pentru acțiunile și comportamentul dumneavoastră și acceptați critica constructivă, fără a da vina pe ceilalți sau a găsi scuze pentru propriile fapte ori cuvinte. Atunci când dăm vina pe alții pentru felul în care ne simțim, de fapt îi lăsăm să ne controleze emoțiile. Este important să știm că doar noi putem decide asupra modului în care răspundem la comportamentele și situațiile generate de alții.

### **Etichetarea sentimentelor**

De obicei, nu ne este ușor să vorbim despre sentimentele noastre, însă putem încerca, treptat, să denumim exact ceea ce simțim, fie că este vorba de un sentiment de frică, de frustrare, anxietate sau dezamăgire.

### **Conștientizarea modului în care emoțiile ne influențează raționamentul**

Odată ce știți exact ceea ce simțiți, vă puteți gândi la modul cum vă influențează aceste emoții gândurile și comportamentele. Pentru a lua decizii mai bune, este necesar să recunoașteți modul în care emoțiile vă afectează raționamentul.

### **Transformarea emoțiilor negative în emoții pozitive**

Fiecare emoție pe care o simțim are puterea de a ne influența, fie într-un mod pozitiv, fie într-unul negativ, în funcție de modul în care ne raportăm la realitate. Odată ce identificați ceea ce simțiți, veți decide în mod autentic dacă emoția va fi considerată „amic” sau „dușman”. Furia poate ajuta în anumite momente, când vreți să vă apărați un principiu, însă vă poate influența negativ atunci când aveți o discuție cu un coleg la locul de muncă. Așadar, dacă observați că sentimentele negative împiedică îndeplinirea obiectivelor, puteți învăța să vă reglați emoțiile. Meditația, yoga sau o plimbare în aer liber sunt bune modalități de a face acest lucru.

### **Observarea sentimentelor celorlalți**

Înțelegerea modului în care simt ceilalți oameni este unul dintre elementele cheie pentru creșterea gradului de inteligență emoțională. Acordând atenție emoțiilor pe care ceilalți le simt, putem înțelege mai bine cum percepția și comportamentul acestor persoane pot fi influențate.



## Limitarea timpului petrecut în fața ecranelor și îmbunătățirea abilităților sociale

Pe măsură ce petrecem tot mai mult timp în fața ecranelor, fie de la telefon, laptop, tabletă sau televizor, relațiile personale au de suferit, iar abilitatea de a înțelege emoțiile celorlalți scade. Din când în când este indicat să luați o pauză de câteva zile de la tehnologie pentru a interacționa mai mult cu ceilalți, în viața reală.

### Țineți un jurnal

Pentru a vă îmbunătăți inteligența emoțională, este recomandat să analizați la rece, critic situațiile la care sunteți expus în fiecare zi și să evaluați îmbunătățirile pe care le puteți face, învățând din propriile greșeli sau din cele ale altora. Întotdeauna putem face ceva pentru a ne crește gradul de inteligență emoțională. Dacă doriți să îmbunătățiți relațiile cu ceilalți, să aveți mai multă încredere în propriile forțe sau să vă cunoașteți mai bine, psihoterapia individuală va fi, fără îndoială, o alegere pe care o veți face cu ușurință.

### Concluzii

Inteligența emoțională este o componentă a psihicului uman care influențează toate aspectele vieții – de la partea personală la cea profesională și ne ajută să atingem mai ușor obiectivele pe care ni le-am propus, să fim parteneri, prieteni sau angajați mai buni.

### Ce este empatia: cum poate fi gestionată pentru a nu se transforma dintr-o calitate într-un defect

Îndemnul „*Pune-te în locul meu și vei înțelege*” pe care adesea îl primim de la ceilalți, în diferite situații, este o definiție foarte bună a conceptului de empatie; ea este capacitatea de a înțelege gândurile și sentimentele celui alt, de a te putea pune în pielea persoanei respective și de a oferi în mod dezinteresat ajutorul.

În acest curs vom vorbi despre:

- Ce este empatia;
- Tipuri de empatie;
- Beneficiile empatiei;
- Trăsăturile oamenilor empatici;
- Riscurile de a fi prea empatic;
- Cum ne dăm seama dacă suntem empatici;
- Comunicarea empatică;
- Lipsa empatiei;
- Metode de gestionare a empatiei pentru a nu ne face rău.

### Ce este empatia?

Definițiile empatiei fac referire la o gamă largă de stări emoționale, însă specialiștii consideră că empatia este capacitatea de a înțelege sau a simți ceea ce simte o altă persoană, din perspectiva acesteia. A te pune în locul altcuiva poate fi dificil, mai ales când acesta suferă, dar este foarte util, căci permite înțelegerea momentelor prin care persoana respectivă trece. Empatia este acea trăire care dă naștere unei tendințe comportamentale de ajutorare naturală, spontană a celorlalți și exprimare a compasiunii. La polul opus, ca trăire, se află indiferența.

## Tipuri de empatie

### Empatie afectivă sau emoțională

Ea reprezintă capacitatea de a înțelege emoțiile altei persoane și de a răspunde în mod corespunzător la acestea; persoana empatică devine îngrijorată de bunăstarea celorlalte ființe și acest lucru poate duce la sentimente de suferință personală.

### Empatia somatică

Presupune o reacție fizică drept răspuns la situația cu care se confruntă celălalt – persoana empatică experimentează fizic – în oglindă – trăirile persoanei din fața sa.

### Empatia cognitivă

Este capacitatea de a înțelege starea mentală a altei persoane – a gândi așa cum gândesc alții.

Studiile arată că anumite zone ale creierului joacă un rol important în modul de a resimți sau nu empatia. Acele persoane care au disfuncționalități în respectivele zone cerebrale pot experimenta, adesea, dificultăți în recunoașterea emoțiilor celorlalți.

### Beneficiile empatiei

- Empatia permite construirea de relații cu ceilalți. Înțelegând ce gândesc și ce simt semenii noștri, suntem capabili să răspundem corespunzător când situațiile o cer.
- Empatia susține reglarea propriilor emoții. Ne permite să gestionăm sănătos ceea ce simțim, chiar și în momentele foarte stresante, fără a fi copleșiți.
- Empatia încurajează comportamentul de ajutorare a celorlalți, indiferent de situație. Empatia presupune un ajutor dezinteresat.

Empatia este, într-o oarecare măsură, determinată genetic. Unii oameni sunt mai empatici decât alții, iar capacitatea de a resimți empatie se moștenește. Studiile privind comportamentul empatic susțin că, în general, femeile sunt mai empatiche decât bărbații, cel puțin din punct de vedere cognitiv. În plus, un aspect interesant este că nu doar de oamenii, ci și animalele resimt empatie. Cele mai empatiche animale sunt primatele, în special Bonobo, indiferent dacă sunt în sălbăcie sau în captivitate.

### Trăsăturile oamenilor empatici

#### 1. Sunt persoane foarte sensibile, emoțional deschise în mod natural și foarte buni ascultători.

Riscul implicat de această trăsătură este că sentimentele acestor persoane pot fi ușor rănite, iar o persoană foarte sensibilă se pierde cu ușurință în situații unde tăria de caracter este cerută.

#### 2. Au capacitatea de a absorbi energia altor oameni.

Pentru că se pun cu ușurință în pielea celorlalți, empaticii resimt inclusiv sentimentele negative precum mânia sau anxietatea, sentimente care, dacă nu sunt „curățate”, devin obositoare și nocive pentru ei.

#### 3. Sunt persoane ale grupurilor mici.

Empaticii nu se simt confortabil în mijlocul mulțimilor, ci copleșiți de acestea. Ei tind să fie mai degrabă retrași și preferă să se afle în preajma unei singure persoane sau în grupuri mai mici.

#### **4. Sunt persoane intuitive.**

Această trăsătură favorizează persoanele empaticе, ajutându-le să descopere oameni pozitivi și să construiască relații de substanță.

#### **5. Au nevoie de momente de singurătate.**

Pentru că tind să fie mereu disponibile pentru ceilalți, persoanele foarte empaticе se pot simți epuizate energetic, așa încât, din când în când, este foarte sănătos să aloce timp pentru ele însele, pentru a evita supraîncărcarea emoțională.

#### **6. Tind să fie copleșite într-o relație de cuplu.**

O persoană foarte empatică ar putea ajunge să evite relațiile romantice, tocmai din cauza mării implicări emoționale cerută de o asemenea relație. Poate apărea o frică de pierdere a propriei identități. Pentru a evita acest lucru, trebuie bine și clar definit modul în care cuplul funcționează.

#### **7. Sunt ținte pentru „vampirii energetici”.**

Sensibilitatea excesivă a unei persoane empaticе o face să devină o țintă ușoară pentru vampirii energetici, al căror negativism îi seacă de energie și le poate da peste cap liniștea sufletească, făcându-i să simtă că nu sunt demni de iubit și de prețuit.

#### **8. Preferă să petreacă timp în natură pentru a se reîncărca.**

Viața de zi cu zi se poate dovedi adesea copleșitoare pentru o persoană empatică, iar natura este locul ideal pentru a se reîncărca emoțional și energetic și pentru a-și hrăni sufletul. Plajele sălbatice, pădurile sau munții sunt locurile perfecte pentru regăsirea echilibrului.

#### **9. Reacționează ușor la stimuli externi.**

Persoanele empaticе pot fi deranjate ușor de zgomote, mirosuri sau de persoane care vorbesc prea mult.

#### **10. Sunt generoase.**

Pentru că persoanele empaticе dau dovadă de o „inimă mare”, ele încearcă să îmbunătățească în orice fel pot starea celorlalți, fie că vorbim despre un om al străzii, un copil care plânge sau un prieten supărat.

#### **Riscurile unei empatii puternice**

Deși empatia este considerată o calitate valoroasă, ea poate ajunge o povară dacă nu este bine gestionată. Cum empaticul simte intens ceea ce simt ceilalți, el ajunge, într-un final, să fie copleșit de suferință, anxietate sau de furie.

Empaticii au tendința de a prelua problemele celorlalți ca fiind propriile probleme. Le este greu să stabilească granițe și să spună „nu”, chiar și atunci când ceilalți cer prea mult de la ei. Se simt adesea epuizați din punct de vedere energetic, după ce petrec mai mult timp în jurul oamenilor.

În plus, un nivel ridicat de empatie adesea interferează cu capacitatea de a lua decizii în mod rațional – deciziile devin pur emoționale, cu ignorarea consecințelor pe termen lung ale comportamentului excesiv de empatic. Anxietatea și stresul sunt și ele efecte ale unui comportament prea empatic.

#### **Cum ne dăm seama dacă suntem empatici?**

- Ni se spune de către apropiați că suntem prea emotivi sau prea sensibili;
- Dacă un prieten suferă, suferim și noi;

- Sentimentele noastre sunt rănite prea ușor;
- Grupurile mari ne seacă de energie și avem nevoie să petrecem o perioadă de timp singuri pentru a ne reîncărca emoțional;
- Ne deranjează zgomotele puternice, mirosurile sau persoanele care vorbesc prea mult;
- Preferăm să mergem cu mașina proprie la un eveniment pentru a ne fi mai ușor să plecăm atunci când vrem;
- Măncăm în exces pentru a face față stresului emoțional;
- Ne temem că o relație romantică ar putea să ne copleșească.

Dacă vă regăsiți în cel puțin trei situații dintre cele enumerate mai sus, înseamnă că sunteți, în mod clar, o persoană empatică.

Pentru a putea prelua controlul asupra emoțiilor și a nu ne lăsa copleșiți de acestea, primul pas este să recunoaștem că suntem o persoană empatică. Odată ce vă veți înțelege natura empatică, veți putea să gestionați cu ușurință echilibrul emoțional.

### **Comunicarea empatică**

Comunicarea empatică presupune a da celui alt sentimentul că este ascultat și că gândurile și trăirile sale sunt înțelese. Nu este deloc ușor să ne punem în locul celorlalți și să înțelegem ceea ce simt ei, însă este primul pas pe care îl putem face pentru a evita construirea de prejudecăți cu privire la ceilalți.

Cele mai multe dintre conflictele cotidiene, de orice natură, de la locul de muncă până la relația de cuplu, au loc din cauza comunicării defectuoase între interlocutori.

Acest lucru se întâmplă pentru că, atunci când suntem într-o conversație, se creează unul dintre următoarele scenarii:

- ne prefacem că ascultăm, dăm din cap din când în când, dar, de fapt, nu suntem atenți la ceea ce auzim;
- ascultăm selectiv și alegem să răspundem doar la anumite fragmente din conversația respectivă.

În oricare dintre situațiile expuse mai sus, tindem să evaluăm ceea ce am auzit, punem întrebări, oferim sfaturi din propria experiență și interpretăm cele auzite.

Situația ideală, dar și cea mai rar întâlnită, presupune să fim ancorați pe deplin în conversație și să ne concentrăm atenția asupra tuturor celor spuse de interlocutor.

Pentru o comunicare empatică, este recomandat să fim în mod real receptivi la ceea ce are să ne spună celălalt, să nu ne grăbim să facem presupuneri – adesea greșite – și nici să oferim sfaturi sau sugestii, până când nu ascultăm tot.

Cel mai important este să ascultăm în mod activ, să încercăm să privim situația și din perspectiva celeilalte persoane și să observăm chiar și ceea ce nu ne spune în mod direct – comunicarea non-verbală (gesturi, mimică, postură, ticuri nervoase), dar și cea para-verbală (intonaj, tonalitate afectivă, cadență).

Comunicarea empatică ne ajută să ne creăm relații sănătoase cu ceilalți, să renunțăm la prejudecăți și să devenim mai conștienți de acțiunile noastre.

### **Lipsa empatiei**

Așa cum fiecare om este diferit, și reacțiile la situațiile sociale sunt cel mai adesea diferite. Există câteva categorii de persoane care nu pot simți empatie:

- Persoanele care suferă de autism: acestea dezvoltă alexitimie (în funcție de gravitatea tulburării autistice), adică incapacitatea de a recunoaște și exprima emoții, atunci când vine vorba de sine și de ceilalți;
- Persoanele care suferă de psihopatii;

- Persoanele care suferă de tulburare de personalitate borderline;
- Persoanele care suferă de tulburare de personalitate narcisică;
- Persoanele care suferă de tulburare de personalitate schizoidă;
- Persoanele care suferă de schizofrenie;
- Persoanele care suferă de tulburare bipolară;
- Persoanele care trăiesc stări de depersonalizare.

În cazul agresorilor sexuali, studiile arată că aceștia au fost crescuți într-un mediu lipsit de empatie și au suportat foarte probabil același tip de abuz, astfel că nici ei nu pot simți empatie pentru victimele lor.

Metode de gestionare a empatiei pentru a evita auto-vatamarea emotionala si nu numai

Setarea clară a limitelor

Acest lucru începe prin – dar nu se rezuma la – a controla atent timpul petrecut ascultând problemele celorlalți. Este foarte importantă lecția lui „nu”: a învăța să limitez în mod sănătos aflulul de informație, adesea negativă, ce vine înspre mine.

### **Petrecerea unui timp suficient de lung în natură**

Timpul petrecut în natură are efecte vindecătoare pentru toți oamenii, cu atât mai mult pentru persoanele empatică. Pentru că o persoană empatică este foarte sensibilă și reacționează intens și prompt la mediul înconjurător, timpul petrecut în natură este modul ideal pentru relaxare și reîncărcarea bateriilor. Fie că vorbim despre plimbări pe plajă, prin pădure, pe crestele munților sau prin parc, este important să existe o alocare de timp pentru retragerea într-un cadru natural pentru o anumită perioadă. Cu atât mai mult atunci când o persoană se simte copleșită sau epuizată din punct de vedere emoțional.

### **Practicarea tehnicilor de meditație**

Diversele forme de meditație pot sprijini reconectarea cu sinele; concentrarea pe respirație calmează mintea și corpul și aduce liniște.

Ignorarea gândurilor autocritice

Vocea interioară trăiește în mintea noastră, a tuturor, pândind orice ocazie spre a declanșa critica. Persoana empatică, având o sensibilitate mai înaltă, este foarte vulnerabilă la gânduri autocritice precum „De ce te simți epuizat tot timpul? Ești prea sensibil.”

### **Apelarea la un psihoterapeut**

Dacă apare sentimentul de a fi copleșit de problemele celorlalți și epuizarea se instalează, este indicat a vorbi cu un psihoterapeut. Ședințele de psihoterapie individuală sprijină buna cunoaștere de sine și gestionarea sănătoasă a calității numită empatie, așa încât ea să nu devină defectul numit empatie.

#### **1.2.2. Comunicarea constructivă cu ceilalți. Asertivitatea (6 ore)**

Comunicarea, indiferent de formele ei, este o componentă fundamentală a existenței umane. Collin Cherry spunea că este "ceea ce leagă organismele între ele", iar, conform lui Waren Weaver, comunicarea reprezintă "totalitatea proceselor prin care o minte poate să o afecteze pe alta". Ea este strâns legată de evoluție și dezvoltare și este una dintre cele mai complexe instrumente de relaționare. Ne folosim de comunicare pentru a pune în comun, a împărtăși și a transmite, dar și pentru a primi informații, prin orice mediu ce servește acestui proces.

Înțelegem, nu doar din multiplele definiții ale comunicării, cât și din interacțiunea emițător-receptor, că "a comunica" reprezintă o acțiune, în care e important să luăm în calcul un cumul de factori. Comunicăm nu numai verbal, prin limbaj, ci și nonverbal (expresii faciale, gesturi, postură). Ne adresăm unei persoane sau unui grup, în medii formale (școală, loc de muncă) și informale (familie, prieteni),

prin diverse canale, într-un anumit context (ce ține de situație, factori culturali, influențe de mediu) și ajutându-ne de sentimente și emoții. Dispunem deci de informații și cunoștințe despre comunicare, dar cât de eficient comunicăm de fapt?

### Comunicarea constructivă cu ceilalți.

Ce joacă un rol important în îndeplinirea scopurilor?

Comunicarea.

Fericirea, sănătatea, dezvoltarea copiilor, starea de bine a familiei și nivelul de eficiență la locul de muncă depind de o comunicare corectă. Această abilitate atât de importantă ne ajută totodată să relaționăm, să negociem și să ne stabilim un statut în societate. Prin comunicare constructivă înțelegem că toate perspectivele sunt la fel de importante. Eficiența comunicării stă în faptul că promovează înțelegerea, cooperarea, respectul reciproc și clădirea relațiilor puternice dintre oameni.

Pentru ca o comunicare constructivă să se realizeze, vom ține cont de o exprimare clară a mesajului pe care dorim să îl transmitem, precum și de nevoia de ascultare activă. Disponibilitatea pentru conectarea la interlocutor este o altă regulă importantă în comunicarea constructivă, alături de asertivitate în formularea cerințelor, utilizare de cuvinte non-violente și centrarea pe subiect. Vom avea în vedere să evităm criticile și să exprimăm empatie și apreciere.

Ca și atitudini, receptivitatea, recunoștința și răbdarea, sunt extrem de utile. Fiecare neînțelegere și conflict reprezintă o șansă de a învăța și de a dezvolta noi modalități de cunoaștere a sinelui, atât în viața personală, cât și în cea profesională. Comunicarea are ca scop principal conectarea și negocierea, dar, totodată, este și un instrument extrem de util în înțelegerea vieții. Așadar, este drept să spunem că putem învăța din greșeli prin comunicare și răspuns din partea celorlalți. Este important și să înțelegem că fiecare interacțiune (pozitivă sau negativă) are rolul ei în maniera noastră de a fi și de a ne dezvolta și că este nevoie să ne acordăm timp suficient pentru a ne putea schimba modelul de comunicare și răspuns.

Comunicarea constructivă ține de o alegere personală, dar și de educație și judecată. Am putea spune, în acest sens, că a comunica eficient este ceva ce se întâmplă mai degrabă într-un cadru matur. Însă inclusiv copiii și adolescenții pot învăța să comunice constructiv, ținând cont de cele menționate mai sus.

Cum pot părinții/profesorii și, în general, adulții să îi ajute în acest demers? Un prim pas esențial ar fi oferirea unui model adecvat. Un copil care asistă la o scenă în care un adult comunică eficient, va avea șanse mai mari să adopte un comportament similar. Un părinte care va comunica într-o manieră constructivă cu copilul său, îi va transmite, implicit, și acest comportament sănătos.

Încă de timpuriu părintele trebuie să țină cont de cum anume alege să comunice, atât în momentul în care i se adresează copilului, cât și celorlalți membri ai familiei, prietenilor, cunoștințelor etc; el nu are nevoie de definiții, ci de exemple. Poate fi dificil, dar nu și imposibil. Nu putem schimba caractere, nu putem schimba cum aleg oamenii să se raporteze la noi, dar putem schimba răspunsul nostru (emoțional, psihic, comportamental) la interacțiunea cu ei. Un adult trebuie să își acorde timp în a procesa mesajul înainte de a răspunde; acesta este un aspect extrem de util de transmis și copiilor. Un răspuns gândit și analizat poate fi mult diferit de unul oferit sub imperiul emoțiilor. Părinții pot utiliza cu succes jocul, prin intermediul căruia să transmită copiilor ce înseamnă comunicarea eficientă, dar și activitățile de dezvoltare personală, puse la dispoziție de către specialiști.



## Asertivitatea



**Comunicarea asertivă** este cel mai eficient tip de comunicare în situațiile în care dorim să ne exprimăm sentimentele, să ne cerem drepturile, să spunem "NU" lucrurilor sau solicitărilor pe care nu le dorim.

**Asertivitatea presupune susținerea propriului punct de vedere cu fermitate și curaj, dar fără a deveni agresivi.**

Cei care nu sunt suficient de asertivi nu se simt în largul lor în situații sociale obișnuite, nu își apără drepturile, nu pot spune "NU" când li se cere ceva contrar propriilor dorințe și nevoi și nu se simt în largul lor atunci când trebuie să facă o observație.

Persoanele care nu comunică asertiv, adoptă una din următoarele tipuri de comunicare:

- **Comunicarea pasivă:** cei care comunică pasiv sunt excesiv de amabili în orice situație, gata să îndeplinească orice solicitare din partea cuiva pentru a nu strica relațiile cu aceste persoane. Cei care folosesc acest mod de comunicare nu au curajul să își apere drepturile sau nu le cunosc.
- **Comunicarea agresivă:** presupune utilizarea constrângerii și a intimidării, comunicarea pe un ton autoritar și ostil a propriilor dorințe și nevoi. Presupune satisfacerea propriilor drepturi fără a ține cont de sentimentele și drepturile celorlalți.
- **Comunicarea pasiv-agresivă:** deși nu își manifestă agresivitatea în mod direct, aceste persoane manifestă o rezistență indirectă la solicitările celorlalți (de exemplu, amânarea îndeplinirii sarcinilor cu care nu sunt de acord);
- **Manipulatorii:** aceste persoane pozează în victime și îi determină pe cei din jur să se simtă vinovați sau să simtă compasiune față de ei pentru a obține ceea ce doresc.

**A fi asertiv(a) înseamnă să-ți exprimi în mod direct nevoile, opiniile, dorințele, înseamnă să-ți cunoști drepturile și să ti le ceri, dar fără să încalci drepturile celorlalți.**

## Cum iti poti dezvolta asertivitatea?



**Passive**



**Assertive**



**Aggressive**

### **Cunoaste-ti valoarea personala si drepturile**

Pentru a fi asertiv(a), trebuie sa fii constient(a) ca drepturile, sentimentele, nevoile, dorintele tale sunt la fel de importante ca ale celorlalti, dar nu mai importante decat ale celor din jur. Considera ca ai dreptul sa fii tratat(a) cu respect si demnitate in orice situatie.

### **Cunoaste-ti nevoile si exprima-le**

Daca vei astepta ca ceilalti sa-ti identifice nevoile, fara ca tu sa le exprimi, probabil ca nu iti vor fi satisfacute niciodata. Aminteste-ti ca satisfacerea nevoilor tale nu trebuie sa incalce satisfacerea nevoilor celorlalti.

### **Studiază modul in care comunica o persoana asertiva**

Analizeaza stilul de comunicare al unui coleg sau al unui prieten asertiv. Ce mesaje verbale si nonverbale transmite acea persoana? Compara consecintele mesajelor pe care prietenul sau colegul tau le transmite cu cele transmise de tine. Ce ai putea folosi si tu din stilul lor de comunicare?

### **Oamenii sunt responsabili pentru propriul comportament**

Oamenii nu vor reactiona intotdeauna asa cum ti-ai dori atunci cand vei comunica asertiv. Unii vor reactiona agresiv, altii iti vor purta resentimente. Nu poti controla modul in care oamenii se manifesta. Daca nu incalci drepturile celorlalti, poti spune sau face orice!

### **Exprima-ti gandurile si emotiile negative intr-un mod controlat si sanatos**

Emotiile negative precum furia, tristetea, dezamagirea sunt naturale si nu este nevoie sa le reprimi. Exprima-le, dar ai grija sa iti pastrezi atitudinea de respect fata de cei din jur. Protejeaza emotiile celorlalti si incearca sa iti controlezi propriile emotii. Apara-ti drepturile si confrunta oamenii care incearca sa ti le incalce.

### **Primește feedback intr-un mod pozitiv**

Nu deveni agresiv sau defensiv, chiar daca nu esti de acord cu feedback-ul pe care il primești. Aminteste-ti ca ai dreptul sa faci greseli si sa ceri ajutor!

### **Pastreaza un jurnal al situatiilor de comunicare**

Noteaza si analizeaza situatiile in care ai fost excesiv de amabil(a), in care ai comunicat in mod agresiv, dar si pe cele in care ai comunicat asertiv. Cat de eficient ai fost in fiecare din situatiile respective? Aminteste-ti detaliile acestor situatii. Ce a transmis limbajul corpului tau? Care a fost efectul cuvintelor pe care le-ai folosit? Ce ai vrea sa schimbi si ce ai vrea sa pastrezi in viitor?

## **Adopta stilul asertiv de comunicare si practica-l cat mai mult**

Pentru ca tipul de comunicare asertiv sa devina stilul tau natural de a comunica, este nevoie sa practici acest gen de comunicare cat mai mult in relatiile cu ceilalti.

### **Invata sa spui NU**

Fiecare din noi avem anumite limite in raport cu ceilalti. Este important sa-ti cunosti aceste limite si sa le comunicii. Nu poti multumi sau ajuta pe toata lumea. Ai dreptul sa spui NU solicitarilor celorlalti, oricand simti ca limitele isi sunt depasite.

Tehnici de comunicare asertiva

### **Foloseste formulari la persoana I**

Spune "Eu vreau", "Eu am nevoie", "Eu ma simt" cand transmitti mesaje altor persoane.

Exemplu: Eu am nevoie de un buget mai mare pentru a finaliza acest proiect.

### **Foloseste afirmatii care arata consecintele comportamentului celuilalt**

Acest tip de afirmatii te ajuta sa le transmitti celorlalti care sunt consecintele comportamentelor lor asupra ta, fara a deveni agresiv(a).

Foloseste fraze prin care critici comportamentul si nu persoana!

Exemple:

*Faptul ca nu imi raspunzi la e-mail-uri in 24 de ore, imi face imposibila respectarea termenelor limita si ma pune in situatia de a intarzia munca celorlalte departamente. Daca acest lucru va continua, voi fi obligat sa aplic procedura disciplinara.*

*Faptul ca nu ma anunti atunci cand intarzii la serviciu, ma face sa ma gandesc ca ti s-a intamplat ceva si ma simt rau. As aprecia daca pe viitor ma vei anunta atunci cand intarzii.*

### **Foloseste afirmatii empaticice**

Incepe prin a-i transmite interlocutorului ca ii intelegi perspectiva si modul in care se simte ("inteleg ca situatia cu care te confrunti in familie este una dificila si ca te afecteaza") apoi comunica lucrul de care ai nevoie ("cu toate acestea, solicitarea clientului nostru trebuie rezolvata in cele mai bune conditii").

### **Metoda "placa stricata"**

Foloseste acelasi mesaj pe care sa il spui exact cu aceleasi cuvinte, pana cand interlocutorul se va convinge ca nu iti vei schimba pozitia.

Exemple:

- *Timpul nu imi permite sa preiau aceasta responsabilitate.*
- *Am nevoie sa ma ajuti in proiectul pe care il voi demara.*
- *Timpul nu imi permite sa preiau aceasta responsabilitate.*
- *Daca te-ai implica in acest proiect, m-ai ajuta foarte mult.*
- *Timpul nu imi permite sa preiau aceasta responsabilitate.*
- *Ma voi revansa cu prima ocazie!*
- *Timpul nu imi permite sa preiau aceasta responsabilitate.*
- *Daca nu te vei implica in acest proiect, nu voi reusi sa il finalizez la timp si voi avea probleme!*

- *Inteleg ca proiectul este foarte important pentru tine si mi-as dori sa te pot ajuta, insa timpul nu imi permite sa preiau aceasta responsabilitate.*

### **Acorda atentie comunicarii non-verbale**

Mentine contactul vizual cu interlocutorul. Adopta o pozitie a corpului care sa exprime deschidere (evita incrucisarea mainilor si a picioarelor). Plaseaza-te drept in fata interlocutorului. Foloseste un volum al vocii normal pentru o conversatie (evita sa cresti volumul), foloseste un ton hotarat, o voce calma si sigura. Nu vorbi prea repede. Ramai calm(a) pe toate durata discutiei. Transmite-i interlocutorului ca il asculți, aprobându-l din cap si folosind aprobari verbale: aha, ihi.

### **Atentie**

Este posibil ca noul tip de comunicare adoptat sa te faca sa te simți penibil, caraghios, nenatural. Este o impresie care va dispărea în timp, odata ce vei integra stilul asertiv de comunicare în propriul comportament și îl vei practica din ce în ce mai mult.

Cum te poate ajuta consilierul în cariera să comunici asertiv?

- Iti poate oferi un adevarat training asertiv, un program adaptat nevoilor tale specifice in care vei beneficia de un plan de actiune, de exercitii, indrumare si sustinere permanenta pentru a invata sa comunici asertiv.
- Poate organiza jocuri de rol pentru a te ajuta sa exersezi comunicarea asertiva intr-un mediu confortabil, inainte de a-l folosi in viata reala. Consilierul iti va oferi feedback legat de modul in care comunici, de progresele tale si de lucrurile pe care ai putea sa le imbunatatesti.

### **Puncte cheie**

Comunicarea asertiva este cel mai eficient stil de comunicare. A fi asertiv inseamna sa-ti cunosti drepturile si sa ti le aperi atunci cand cineva incearca sa ti le incalce, indiferent de situatie. Inseamna sa fii constient de faptul ca esti o persoana valoroasa si ca ai dreptul sa spui si sa faci orice doresti atat timp cat prin asta nu incalci drepturile celorlalti.

Asertivitatea poate fi invatata, exersand tehnicile de comunicare asertiva. Daca stilul tau de comunicare este unul pasiv, agresiv sau pasiv – agresiv, probabil ca nu vei reusi sa comunici asertiv de la prima incercare, dar exersand si aplicand constant tehnicile de comunicare asertiva, vei reusi sa iti schimbi stilul in care comunici si sa devii mai eficient(a) in interactiunea cu cei din jur.

Un stil de comunicare asertiv iti va aduce respectul celor din jur si te va ajuta sa-ti cresti stima de sine.

(“Asertivitatea”, Iulia Sara)

### 1.3. Identificarea codurilor de conduită raportat la context (9 ore).



„Cod” - Ansamblu de reguli privind comportarea cuiva.

„Conduită” - 1. Fel de a se purta, comportare; manieră. 2. Comportament.

**Codul de Conduită** stabilește principiile și normele comportamentale la care aderă grupurile de oameni, fiind un ghid de comportament în diferite contexte instituționale. Acesta reflectă valorile esențiale și standardele etice ale unei organizații, asumate în activitățile derulate în beneficiul serviciului public.

Prin codul de conduită se urmărește dezvoltarea și menținerea unor relații bazate pe încredere cu toate părțile interesate de activitatea unei organizații: instituții ale statului, angajați, furnizori de servicii, utilizatori ai serviciilor, mass-media, instituții de reglementare internaționale etc.

Ce urmărim prin Codul de Conduită?

- Creșterea calității serviciilor, prin crearea unui climat adecvat activității profesionale, în acord cu obiectivele organizației în care activăm;
- Prevenirea practicilor neconforme cu normele de conduită adoptate la nivelul organizației, care contravin misiunii, viziunii și valorilor instituționale și pot aduce prejudicii activității și imaginii organizației;
- Informarea categoriilor de public interesate de activitatea organizației în care activăm cu privire la standardele de conduită la care sunt îndreptățite să se aștepte din partea reprezentanților organizației.

**Cui se aplică prevederile Codului?**

Fiecare dintre reprezentanții organizației are obligația să își desfășoare activitatea în conformitate cu politicile și practicile Codului, indiferent de funcție, nivel ierarhic sau de durata contractului individual de muncă.

**Care este cadrul legal și administrativ care stă la baza Codului?**

Codul are la bază Carta Drepturilor Fundamentale a Uniunii Europene, se supune prevederilor Constituției României și este întocmit în conformitate cu prevederile Legii nr. 477/2004 privind Codul de conduită a personalului contractual din autoritățile și instituțiile publice și ale Ordinului Secretariatului General al Guvernului nr. 400/2015 pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice.

### 1.3.1. Medii sociale (4 ore)

Mediile sociale reprezintă un factor foarte important în viața de zi cu zi și este util să ne gândim la caracteristicile lor și la modul cum acestea se referă la viața noastră.



#### Ce este mediul social?

**Totalitatea oamenilor care interacționează cu noi într-un fel sau altul, pe parcursul vieții, alcătuiesc mediul nostru social.**

Acești oameni se poate întâmpla să fi trăit cu mult timp înainte de noi, dar pentru că au scris cărți, au montat filme, sau în alt fel ne-au comunicat ceva prin care ne-au influențat, ei fac parte din mediul nostru social. La rândul nostru, și noi alcătuim mediul social pentru oamenii din jur și contribuțiile noastre îi vor influența într-un fel pozitiv sau negativ. Astăzi oamenii interacționează unii cu alții mult mai intens ca în vremurile dinainte și aceasta datorită cărților, ziarelor, filmelor, programelor televizate, telefoniei mobile, Internet-ului, etc. Astfel, mediul social în care trăim noi și în care ne cresc copiii abundă de influențe rele și mai puține lucruri bune.

Rolul social este determinat de societate și prezintă totalitatea acțiunilor care se așteaptă din partea unei persoane. Pe de altă parte, totalitatea acestor acțiuni trebuie să slujească drept model de conduită pentru fiecare din noi. Rolul social este diferit de la om la om în dependență de vârstă, gen, stare a sănătății și alte criterii. De exemplu, de la copii se așteaptă ca ei să depună toate stăruințele să învețe bine la școală, să asculte de cei mai mari și astfel să crească persoane care se vor implica activ în viața socială pentru viitor.

#### Apartenența de gen și rolurile sociale

Rolurile sociale variază în dependență de anumite criterii, unul fiind apartenența de gen. Biblia ne relatează că Dumnezeu a creat bărbatul și femeia egali ca valoare:

Dumnezeu a făcut pe om după chipul Său, l-a făcut după chipul lui Dumnezeu; parte bărbătească și parte femeiască i-a făcut. (Geneza 1:27)

Dar Dumnezeu le-a dat roluri diferite. Potrivit cu Biblia, rolul bărbatului este să întrețină material familia, să o protejeze, iar femeia este cea care trebuie să se îngrijească de gospodărie, de creșterea și educarea copiilor. Aceasta nu înseamnă că soțul nici cum nu intră în aria responsabilităților soției și invers. Este frumos când soțul își ajută soția, iar soția își ajută soțul.



Rolurile sociale și comportamente adecvate cerințelor rolului. Acțiuni așteptate de la persoană în funcție de rol.

Vorbind de interacțiuni umane, ne referim la interacțiunile dintre oamenii care trăiesc într-o anumită comunitate. După cum am vorbit la începutul lecției, rolul social reprezintă totalitatea acțiunilor care se așteaptă de la o persoană. Acest model normativ de acțiuni (rolul social) stabilit de societate urmărește scopul de a asigura condiții favorabile pentru dezvoltarea unor interacțiuni sănătoase între membrii societății. Noi avem în popor o vorbă:

## Ce ție nu-ți place altuia nu-i face

### 1.3.2. Tipologii de comportament (5 ore)

#### 1. Comportament pasiv (non-assertiv). Mesajul trimis de acesta este “eu nu contez”.



- manifesta politețe exagerată, tocmai din teama de a nu provoca un conflict
- are o voce moale, nesigură, umerii lasați, postura de retragere
- nu are inițiativă, deci nu are responsabilități, lasă pe alții să ia decizii, nu cere nimic pentru sine
- pasivitatea este consecința comportamentului abuziv din copilărie sau a neglijării de către părinți  
una dintre consecințele comportamentului este implicarea în relații umilitoare unde joacă rolul de “victimă” a unuia cu atitudine dominatoare.

#### 2. Comportamentul agresiv. Mesajul trimis este “EU!”



- își apără și susține ideile în dauna sentimentelor celorlalți
- în tot ce face își dorește să câștige pentru că aproape totul este privit ca o competiție

- pare arogant și sigur pe sine, însă acestea maschează **o scăzută stime de sine**, adesea **frustrare, durere** provenită din neatingerea scopurilor, “cosmetizate” prin atitudine dominatoare (domin eu înainte de a fi dominat), voce tăioasă, sarcasm
- agresivul se bazează pe **control asupra oamenilor**, evenimentelor, desfășurarea acțiunilor altora, dar vor suferi des atunci când apar acele lucruri, situații, oameni pe care nu le vor putea controla (vremea, orarul de funcționare al instituțiilor, bunul plac al altuia, persoane greu de manipulat).

### 3. Comportamentul pasiv-agresiv. Mesajul trimis este “poate tu” dar ceea ce gândește este “EU!”



- câteodată e dificil de identificat pentru că este subtil, nu obiectează deschis, deși ar vrea, iar frustrarea acumulată prin reprimare (din cauza lipsei de curaj sau permisiunii pe care și-o acordă de a riposta) se manifestă violent în situații neașteptate.
- nu numai că nu obiectează, dar nici nu își exprimă părerea deschis adesea din frică de a nu greși, de a nu nu-și asuma responsabilitatea, dându-i astfel posibilitatea de a pândi greselile altuia și de a critica
- are permanent un **motiv de revoltă** față de familie, șefi, autorități, de cei care au controlul și stabilesc regulile pentru că, în secret, ei și-ar dori rolul de “control”, dar nu o pot face din frică de putere, de a nu greși
- sunt adesea o **unitate a contrariilor**: dacă e cald, de ce nu e frig, dacă e frig, ar mai bine să fie cald – nimic nu pare să-i mulțumească, și nu îi mulțumește în primul rând propria persoană din cauza faptului că nu reușesc să se manifeste așa cum simt, ci mereu aleg să cenzureze reacții, să se abțină de la ceva sau să se simtă vinovați că au ales să-și dea frau liber
- aleg adesea relații în care să-și poată manifesta “carcoteala”, cu persoane cu încredere scăzută de sine, care interpretează criticile ca pe ceva normal

### 4. Comportamentul asertiv. Mesajul trimis este “Eu mă afirm, așa cum sunt”



- își recunoaște nevoile și le afirmă și acționează pentru îngrijirea lor
- este onest cu sine și cu ceilalți ceea ce duce la un echilibru interior și în relațiile interumane
- și din exterior apar a avea încredere în sine, merg drepti, privesc în ochi interlocutorul, au voce calmă, sunt empatici, ascultă activ și recunosc și nevoile celorlalți
- sunt oameni destinsi care nu fac concesii atunci când nu este cazul, deci este posibil să evite un pasiv-agresiv, fără să fie considerat nepoliticos
- nu sunt perfecți, dar nici nu suferă din cauza aceasta.

#### 1.4. Comunicarea interpersonală (18 ore)



##### Ce este comunicarea?

Când trebuie să definească comunicarea, majoritatea vorbitorilor se gândesc la „a aduce la cunoștință”, „a da de știre” sau „a informa”. Comunicarea înțeasă ca proces are la bază patru componente fundamentale:

- emițătorul,
- canalul de comunicare,
- informația transmisă,
- receptorul.

Esența procesului constă în transferul sau trimiterea informației de la receptor la emițător. Acest model elementar trebuie însă extins, deoarece comunicarea nu se încheie niciodată cu simpla preluare sau receptare a informației.

Nu trebuie omisă circulația informației și în sens invers (feed-back), deoarece, de obicei, comunicarea se realizează în vederea obținerii unui răspuns.

Comunicarea este un proces intențional: emițătorul transmite receptorului o informație prin intermediul unui canal cu scopul de a produce anumite efecte asupra receptorului.

##### Principiile comunicării

Unele din cele mai recente **principii ale comunicării** au fost formulate de reprezentanții Școlii de la Palo Alto, care au ținut să le confere o aură de rigurozitate, numindu-le **axiome ale comunicării**:

- comunicarea este inevitabilă;
- comunicarea se dezvoltă în planul conținutului și în cel al relației;
- comunicarea este un proces continuu și nu poate fi abordat în termeni de cauză-efect sau stimul-reacție;
- comunicarea are la bază vehicularea unei informații de tip digital și analogic;
- comunicarea este un proces ireversibil;
- comunicarea presupune raporturi de putere între participanți;
- comunicarea implică necesitatea acomodării și ajustării comportamentelor.

##### Unități și caracteristici ale comunicării

**Mesajul** este unitatea de bază a comunicării, situat de fapt la intersecția dintre comunicare și reprezentarea realității. El poate fi alcătuit din cuvinte scrise sau rostite, imagini vizuale, muzică, zgomote, semne, simboluri, culori, gesturi etc.

Suportul fizic al mesajului este oferit de **canal**, care îndeplinește și funcția de cale de transport sau distribuție a mesajului.

Dimensiunea originalității mesajului este dată de **informație**. Sub aspect cantitativ, informația poate fi măsurată atât în momentul emiterii cât și în momentul receptării, astfel că se poate determina în ce măsură un mesaj conține sau nu mai multă informație decât alt mesaj.

Efectele comunicării pot fi de natură cognitivă, afectivă sau comportamentală și nu trebuie confundate cu *răspunsurile* receptorului mesajului. Răspunsul este un mesaj returnat de receptor ca reacție la stimulul expedit de emițător, iar uneori poate proveni chiar de la emițător, ca reacție la propriul mesaj.

Finalitatea procesului de comunicare există în măsura în care mesajul codificat de emițător este decodificat și acceptat de receptor. Cunoașterea codului informației obligă la respectarea semnelor și simbolurilor folosite, iar eventualele erori vor putea fi cu ușurință detectate și corectate.

Când semnificația este codificată în cuvinte, mesajul este unul de tip verbal, iar comunicarea este verbală. Dacă semnificația este purtată prin altceva decât cuvinte, mesajul și comunicarea sunt non-verbale.

Schimbul de mesaje între participanții angrenați în comunicare devine *interacțiune*. În funcție de numărul de participanți în rețelele de comunicare instituite la un moment dat, putem distinge două tipuri de comunicare:

- comunicare bipolară;
- comunicare multipolară (un emițător și mai mulți receptori; un receptor și mai mulți emițători; comunicarea cu „poștași”).

#### 1.4.1. Comunicarea intra și interpersonală – 4 ore

- **Comunicarea intrapersonală**



Comunicarea intrapersonală este comunicarea în și către sine.

Fiecare ființă umană se cunoaște și se judecă pe sine, își pune întrebări și își răspunde, astfel că această comunicare cu propriul forum interior devine o sursă de echilibru psihic și emoțional. Deși nu presupune existența unor comunicatori distincți, dialogul interior pe care îl purtăm cu noi înșine reprezintă un autentic proces de comunicare, în care își află locul chiar și falsificarea informației în vederea inducerii în eroare a interlocutorului (de exemplu situația, destul de frecventă, a oamenilor care se mint sau amăgesc ei înșiși).

“**Comunicarea intrapersonala** se refera la acea perspectiva cand simultan un partener, cu gandurile si sentimentele proprii este si emitator si receptor al comunicarii. In acelasi timp, comunicarea intrapersonala, ca forma aparte, reprezinta asadar desfasurarea perceptiei lumii, a gandurilor, a sentimentelor, in sinele fiecarii individ.

În comunicarea intrapersonala are loc un dialog interior, in cadrul caruia se desfasoara un proces in care informatia este prelucrata, uneori si distorsionat, mergand pana la crearea unor perceptii false asupra realitatii din jur<sup>18</sup>.

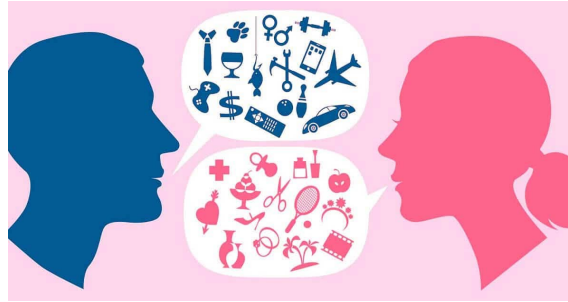
In acest tip de comunicare, subiectul fiind simultan receptor si emitator, se poate vorbi de o intalnire a sa cu „sine”, care se constituie intr-un proces de autoanaliza, similar unei consultari intime, a forului interior.

In comunicarea intrapersonala omul crede ca a stat de vorba cu sine, dar nu-si numeste planurile, gandurile, sentimentele, in acest sens el se afla intr-un stadiu de precomunicare, sau dupa caz, de postcomunicare. Astfel, comunicarea intrapersonala doar in acest sens poate fi acceptata drept comunicare, avand insa rolul sau pregatitor pentru comunicarea interpersonală.

Comunicarea intrapersonala merita totusi atentia cuvenita, pentru ca de modul in care ne desfasuram in intimitate gandurile, sentimentele, depind actiunea, atitudinea, manifestarea noastra in prezenta altora.

Acest tip de comunicare este influențată atât la nivel primar - de cel mai simplu mod de a comunica, dar și la nivel secundar - de influențele de grup, de contextul social etc. Din perspectiva autoevaluării, atât emitorii cât și receptorii vor utiliza pe de o parte criterii obiective, sociale, în raport cu individul și pe de altă parte mecanisme interne, subiective, necesare a fi bine cunoscute și înțelese.”

- **Comunicarea interpersonală**



Comunicarea interpersonală poate presupune existența a doi participanți și are calitatea de a influența opiniile, atitudinile sau credințele oamenilor.

Obiectivele acestei comunicări sunt extrem de multiple și complexe: cunoașterea celor de lângă noi, crearea și întreținerea legăturilor umane, persuadarea interlocutorului, recunoașterea valorii personale, satisfacerea nevoilor afective, de control și dominație etc.

Comunicarea interpersonală directă presupune inițierea de contacte personale nemijlocite și interactive între oameni, pe când cea interpersonală indirectă are nevoie de mijloace și tehnici secundare de punere în contact uman (scrierea, înregistrările magnetice sau telecomunicațiile).

Această formă a procesului de comunicare este sprijinită în principal de alte trei tipuri de comunicare și anume:

- de cea verbală,
- de cea nonverbală
- de cea paralingvistică.

În cazul în care vorbim de un flux comunicațional existent între două persoane relația interpersonală va fi cea de tip diadic, iar în cazul extensiei comunicării interpersonale la mai multe persoane vom avea relații interpersonale intragrup.

Studiile socio-psiologice atestă faptul că cu cât două persoane vor fi mai apropiate, cu atât vor dori mai mult ca relația interpersonală să nu aibă fluctuații negative, altfel spus, vor dori o relație interpersonală într-o înțelegere. Există o serie întreagă de factori care influențează comunicarea interpersonală.

## **RELAȚII ȘI PROCESE INTERPERSONALE**

- A. Relații intime**
- B. Agresivitatea**

### **A. Relații intime**

#### **1. Prietenia**



**Prietenia** = relația psihosocială de durată dintre două ființe umane, rezultat al alegerii libere și bazate pe afecțiune, încredere și prețuire mutuală

### Caracteristicile prieteniei:

- are în centrul ei afectivitatea și prețuirea reciprocă
- reprezintă o relație de durată
- încrederea reciprocă
- acordarea de sprijin material și sufletesc reciproc, susținere și apărare mutuală nu este ferită de tensiuni și conflicte (partenerii își respectă reciproc interesele, gusturile, opțiunile și opiniile personale și sunt dispuși să își ierte greșelile.

### INTREBĂRI



**Forma și conținutul prieteniei se diferențiază în funcție de vârstă?**

## 2. Singurătatea



**Singurătatea** = raportul defavorabil dintre cantitatea și calitatea relațiilor interpersonale reale și cele dorite de un individ

Singurătatea are două înțelesuri:

- singurătatea ca separare fizică de ceilalți (alone)
- singurătatea ca trăire (loneliness). - este asociată cu afecte negative ca depresia, anxietatea, insatisfacția, nefericirea, timiditatea și, uneori, grava suferință fizică

Singurătatea poate fi:

- temporară (dată de evenimente precum: absolvirea unei școli, mutarea într-alt oraș, schimbarea locului de muncă, boală și spitalizare, pierderea unei persoane apropiate)
- cronică (rezultă din inabilitatea de interacțiune și comunicare socială, datorate deficitului de afectivitatea și de stil de atașament în copilărie, de lipsa de preocupare față de copil, de incertitudini, contradicții sau a gresivității din partea adulților, dar și din predispoziții genetice).

### INTREBĂRI



**Este singurătatea legată de vârstă?**

### Știați că...?



**... în Statele Unite ale Americii singurătatea este prezentă mai mult în rândul tinerilor decât în rândul populației vârstnice?**



### Explicații:

- *ruptura dintre generații*
- *mutațiile psihosociale asociate adolescenței și tinereții (plecarea în alt oraș, la o altă școală, o slujbă permanentă)*
- *o mai mare labilitate în prietenii și iubiri - maturizarea (viața devine mai stabilă, abilitățile sociale se îmbogățesc, iar așteptările cu privire la relațiile interpersonale sunt mai realiste)*
- *pensionarea înseamnă aproape automat și reducerea oportunităților de interacțiune socială intensă*

## B. Agresivitatea



### 1. Ce este agresivitatea?

**Agresivitatea** = orice formă de conduită orientată cu intenție către obiecte, persoane sau către sine, în vederea producerii unor prejudicii, a unor răni, distrugerii sau daune

### 2. Forme ale agresivității:

a) În funcție de agresor sau de persoana care adoptă o conduită agresivă

- agresivitatea tânărului și agresivitatea adultului
- agresivitatea masculină și agresivitatea feminină
- agresivitatea individuală și agresivitatea colectivă
- agresivitatea spontană și agresivitatea premeditată

b) În funcție de mijloacele utilizate în vederea finalizării intențiilor agresive:

- agresivitatea fizică și a. verbală
- agresivitatea directă, cu efecte directe asupra victimei
- agresivitatea indirectă, între agresori și victime existând intermediari

c) În funcție de obiectivele urmărite:

- agresivitatea care urmărește obținerea unor beneficii, a unui câștig material
- agresivitatea care urmărește predominant rănirea și chiar distrugerea victimei

d) În funcție de forma de manifestare a agresiunii:

- agresivitatea violentă și agresivitatea non-violentă

### Cauzele agresivității

1. **Agresivitatea înăscută** = oamenii se nasc cu instinctul de a agresa și de a fi violenți
2. **Agresivitatea este un răspuns la frustrare**
3. **Agresivitatea ca o reacție la evenimentele aversive**
4. **Agresivitatea este un comportament social învățat**

## Factori care influențează agresivitatea

### 1. Surse ce țin de individ:

- tipul de personalitate
- diferențele de sex
- frustrarea
- atacul sau provocarea directă, fizică sau verbală
- durerea fizică și morală
- căldura
- aglomerația
- alcoolul

### 2. Surse ce țin de mediul familial (în special bătaia și incestul):

- caracteristici demografice
- istoria propriei vieți a părinților
- atitudini parentale în raport cu creșterea copiilor
- tulburări psihologice și psihiatrice

### 3. Surse ce țin de mijloacele de informare a maselor:

- violența expusă prin intermediul
- televiziunii,
- presei
- internetului

Modalități de prevenire și reducere a agresivității

Agresivitatea este rezultatul unor multiple influențe, nu este un răspuns automat → poate fi prevenită sau redusă prin:

### 1. Catharsis (nevoia descărcării)

- vizionarea de materiale cu multe scene violente
- consumarea tendinței agresive la nivelul imaginarului, al fanteziilor
- angajarea în acțiuni violente efective, dar fără consecințe antisociale (sport, obiecte)

**!!! Modalitățile de substituire a comportamentului agresiv nu conduc la o reducere a violenței, ci, dimpotrivă, la o potențare și influențare a ei.**

### 2. Pedepsa

- instituționalizată și neinstituționalizată
- se aplică în urma manifestării agresivității, în vederea sancționării acesteia și, totodată, cu intenția de a preveni repetarea actelor de violență
- pentru a fi eficientă, pedeapsa trebuie să fie:
  - promptă
  - intensă
  - probabilă

### 3. Reducerea efectelor învățării sociale

- trebuie evitat pe cât posibil contactul copilului cu modelele de conduită agresivă
- formarea unui model de tip „conduită amânată” care, în urma raționalizării situației conflictuale, a efectelor și consecințelor posibile, îl ajută pe subiect să nu dea curs imediat oricărei provocări de natură agresivă

#### 1.4.2. Comunicarea interculturală – 4 ore

**Comunicarea** este o formă de comportament uman, care apare din nevoia de a relaționa și a interacționa.

Actul comunicațional poate conduce la relații de armonie, colaborare sau, dimpotrivă, la dispute ori conflicte, atunci când este denaturat.

Comunicarea reprezintă soluția pentru relații interpersonale pozitive, care, la rândul lor, determină dezvoltarea psihosocială atât a indivizilor, cât și a societății. În trecut, această relaționare purta un caracter limitat. Actualmente, comunicarea interculturală este un



fenomen generalizat, o experiență pe care, într-o anumită măsură, o trăiește fiecare om, caracterizată prin întâlniri cu o cultură străină sau, cel puțin, cu anumite manifestări ale ei ce le au chiar și persoanele care nu preferă să se deplaseze. E suficient să ascuți radioul sau televizorul, ori să navighezi pe internet pentru ca să fii contopit cu diversitatea culturală a lumii globale.

La origini, termenul de "cultură" provine din limba latină și se referă la o bucată de pământ cultivată și, implicit, la acțiunea de cultivare a pământului. Ulterior, termenului i s-a adăugat sensul de creștere și îngrijire a ceva, a cuiva.

În prezent, "atunci când vorbim despre cultură ne referim la modul de dezvoltare (socială, n.n.) care se reflectă în sistemul de cunoștințe, în ideologia, valorile, legile și ritualurile cotidiene ale unei societăți" (Morgan, 1986, p.112).

În Webster's New Collegiate Dictionary, cultura este definită ca "patternul integrat de comportament care include gândirea, vorbirea, acțiunea și artefactele; și depinde de capacitatea omului de a învăța și a transmite cunoștințe generațiilor viitoare" (apud. Deal & Kennedy, 1982, p.4).

În ultimele decenii, în Marea Britanie s-a dezvoltat un nou mod de abordare a culturii, opus tradiției conservatoare și criticismului culturalist care dominaseră lumea științifică din domeniul studiilor culturale până în anii '70-'80 ai secolului nostru, curent cunoscut sub numele de "Studiile Culturale Britanice". Astfel, în opoziție cu identificarea culturii cu o selecție specifică de texte canonizate și practici legitimate (din tradiția conservatoare), Studiile Culturale Britanice reafirmă concepția antropologică a culturii, ca fiind "toate modalitățile în care oamenii dau un sens situațiilor prin care trec și exprimă aceste înțelesuri" (Murdock, 1993, p.81).

Cultura, în esență, se reflectă în modul de organizare socială și de dezvoltare al unei societăți, în practicile cotidiene instituționalizate și interiorizate de către membrii unei societăți, care îi fac astfel să aibă mai multe similarități decât diferențe între ei, și care, în același timp, îi individualizează ca grup printre alte grupuri care au caracteristici asemănătoare, prin care se individualizează la rândul lor. Cultura nu e ceva ce aparține sau care se poate întâlni numai în interiorul unei clase sociale, nu e un privilegiu, ea e omniprezentă; toate societățile, toate civilizațiile din toate timpurile au avut o cultură mai mult sau mai puțin dezvoltată, dar unică, ceea ce le-a făcut să existe ca entități unice și indivizibile și să-și afirme individualitatea printre alte societăți și civilizații.

**Comunicarea interculturală** s-a constituit sub semnul paradigmei conjunctive. Pornind de la analiza diferențelor culturale dintre popoare și societăți, ea se întemeiază pe supoziția că oameni aparținând unor spații culturale diferite pot să comunice, să colaboreze și să se înțeleagă.

Pentru a înțelege competențele interculturale și dialogul intercultural, este necesar mai întâi să definim cultura. Conform UNESCO, cultura este acel ansamblu de caracteristici spirituale, materiale, intelectuale și emoționale distinctive ale unei societăți sau grup social, care cuprinde toate modalitățile de a fi în acea societate; la nivel minim, inclusiv artă și literatură, stiluri de viață, moduri de a trăi împreună, sisteme de valori, tradiții și credințe. Fiecare cultură este suma presupunerilor și practicilor împărtășite de membrii unui grup, distingându-le de celelalte grupuri, astfel încât o cultură intră în centrul atenției cel mai clar atunci când este comparată cu o altă cultură menținând practici diferite.

Cu toate acestea, culturile sunt ele însele multiple, astfel încât, pentru persoanele din interior, fiecare grup nu se dezvoltă la fel de omogen, ci mai degrabă o serie de grupuri din ce în ce mai mici, ai căror membri sunt prea conștienți de deosebirile dintre ei.

Culturile în sine sunt rareori în centrul atenției în discuția competențelor interculturale, căci culturile nu există în afară de oamenii care le construiesc și le animă. Astfel, membrii grupurilor culturale servesc, mai adecvat, ca punct de atenție.

Care sunt exact competențele interculturale și cum pot fi dezvoltate aceste competențe?

Există multe definiții diferite ale competențelor interculturale.

Competențele interculturale pot fi definite, în general, ca fiind cunoștințele adecvate despre anumite culturi, precum și cunoștințele generale despre probleme apărute atunci când membrii diferitelor culturi interacționează, păstrând atitudini receptive care încurajează stabilirea și menținerea contactului cu diverse persoane, precum și abilitățile necesare interacționând cu alții din diferite culturi. Unele dintre elementele comune ale competențelor interculturale din diferite culturi includ respectarea, conștientizarea/ identitatea de sine, privirea din alte perspective/ viziuni ale lumii, ascultarea, adaptarea și construirea relațiilor.

Cultura influențează așteptările societale ale comportamentului și comunicării indivizilor care sunt considerați adecvați în anumite contexte. Astfel, pentru a dezvolta competențe interculturale, este important să începem cu indivizii. Există multe definiții (și termeni) ale competențelor interculturale, în funcție de limbă și cultură. De exemplu, competențele interculturale, au fost, de asemenea, definite drept comunicare și comportament care este atât eficient cât și adecvat atunci când interacționăm neținând cont de diferențe.

Multe dintre definiții evidențiază dimensiuni specifice de cunoștințe, abilități și atitudini ale competențelor și aproape toate abordează diferențele dintre indivizi.

Aceste competențe sunt legate și chiar sunt ancorate în drepturile omului. În special, principiile drepturilor omului referitoare la relaționare, egalitate, respect, demnitate, participare și incluziune sunt toate strâns alinate competențelor interculturale. Pentru a rezuma multe definiții existente, în esență, competențele interculturale vizează îmbunătățirea interacțiunilor umane neținând cont de diferențe, fie în cadrul unei societăți (diferențe datorate vârstei, sexului, religiei, statutului socio-economic, apartenenței politice, etniei, etc.) sau peste granițe.

Există două abordări principale pentru dezvoltarea competențelor interculturale: învățarea formală și informală/ non formală. Învățarea interculturală formală poate avea loc prin programa educațională la toate nivelurile de școlarizare, cursuri specifice de scurtă durată, axate pe anumite elemente ale competențelor interculturale și oportunități de învățare prin experiență formalizate (cum ar fi prin formare profesională sau studiere sau muncă în străinătate).

Oportunitățile de învățare informală și non formală apar prin schimburi, organizații culturale, media, spații publice, cum ar fi muzee și biblioteci. O astfel de învățare are loc și prin experiența trăită zilnic în interacțiunea cu cei care diferă de noi din punct de vedere al vârstei, sexului, religiei, etniei, statutului socio-economic, credințelor politice sau abilităților fizice, pentru a numi câteva diferențe. Ambele abordări ale dezvoltării competențelor interculturale cuprind trei domenii principale ale învățării pentru a încuraja educația cetățeniei globale: cognitiv, socio-emoțional și comportamental.

Odată cu utilizarea tehnologiei, materialele interculturale sunt acum disponibile și accesibile pentru mulți care poate nu au nevoie sau au acces la contextul de învățare formală, dar pot fi motivați să se angajeze în învățarea autodidactă. Alte modalități informale de dezvoltare a competențelor interculturale includ grupuri de lectură, discuții cinematografice și producții teatrale, toate trei fiind forme de povestire. Toate aceste modalități de dezvoltare a competențelor interculturale - formale, non formale, informale, tehnologice, autodidacte - implică abilități de comunicare într-o oarecare măsură, deoarece, până la urmă, comunicarea și comportamentul sunt în centrul competențelor interculturale. Această imagine de ansamblu se concentrează în principal pe instrumente și activități specifice de formare interculturală utilizate în principal în contexte formale de învățare (școli, cursuri, ateliere, instruire), deoarece acestea sunt vizate în mod special pentru dezvoltarea competențelor interculturale ale participanților. Este important de menționat că cercetarea a arătat că dezvoltarea competențelor interculturale este un proces pe tot parcursul vieții, deci o instruire sau experiență unică este insuficientă dacă obiectivul este atingerea competențelor interculturale. Cu toate acestea, dacă accentul se concentrează pe procesul în sine, atunci obiectivele dezvoltării competențelor interculturale devin mai realiste. Obiectivele interculturale mai realiste pot include practicarea ascultării profunde, creșterea propriei conștiințe culturale de sine, conștientizarea celorlalți, dezvoltarea empatiei și descoperirea unor asemănări, în special cu cei care par destul de diferiți.

(Sursa UNESCO)

### **Raportul dintre limbă și cultură în comunicarea interculturală.**

La Lisabona, în anul 2000, experții în educație din cadrul Consiliului Europei au definit competențele fundamentale, necesare în societatea modernă, bazată pe cunoaștere. Alături de utilizarea informaticii în informare și comunicare, cultura tehnologică, cultura antreprenorială, competențele sociale interacționale, cunoașterea limbilor străine este considerată o competență cheie în formarea omului contemporan.

Consiliul Europei este pe deplin conștient de rolul esențial al competențelor lingvistice și interculturale, în dezvoltarea economică, politică și culturală a noii Europe. Cerințele, în acest sens, sunt evidente: fiecare cetățean european trebuie să cunoască încă două limbi străine pe lângă limba maternă, predarea limbilor străine trebuie să înceapă încă din perioada preșcolară iar limbile străine trebuie folosite cât mai mult în procesul de predare. De asemenea, cetățenii europeni trebuie să conștientizeze posibilitățile de evoluție personală și profesională, care li se deschid prin cunoașterea mai multor limbi străine.

În programul cadru de învățare și predare a limbilor străine, elaborat de Uniunea Europeană, unul din obiectivele stabilite este cel de formare a vorbitorului intercultural. În acest caz, nu este vorba doar de formarea capacității de utilizare corectă a limbii din punct de vedere gramatical, ci și de capacitatea de evaluare a sistemului valoric, reprezentat de fiecare limbă în parte, și de capacitatea de a prelucra neînțelegerile cauzate de diferențele culturale. În acest fel, în procesul de predare și învățare a limbilor străine are loc o deplasare a accentelor. Învățarea limbilor străine pentru un context multilingv înseamnă învățarea limbilor străine pentru o comunicare interculturală. Cu cât individul este mai puternic legat de propria limbă și, prin aceasta, de propria cultură și de modelele valorice, cognitive și acționale ale acesteia, cu atât îi vine mai greu să accepte o altă cultură și să privească diversitatea ca pe un fenomen normal. Predarea limbilor străine, prin profesorul de limbi străine, are funcția cheie de a forma la tineri receptivitatea multiculturală în gândire, îndepărtându-i de un etnocentrism periculos. Obiectivul principal al procesului de predare și învățare a limbilor străine îl constituie comunicarea, adică posibilitatea individului de a înțelege și de a se exprima într-o limbă străină. Întrebarea care se pune de fiecare dată, când se aduce în

discuție conceptul de comunicare interculturală se referă la relația dintre comunicare și cultură. Prin învățarea limbilor străine se cunosc culturi străine, iar prin cunoașterea culturilor străine limbile străine se pot învăța mai bine. Relația dintre limbă și realitate este însă mult mai complexă decât această afirmație. Pornind de la teoriile lui Sapir și Whorf, se susține faptul că perceperea lumii este influențată de structurile lingvistice, în care există deja o imagine a realității.

Totuși, oamenii au reușit să învețe și continuă să învețe limbi străine, în principal datorită asemănărilor existente în diferitele sisteme lingvistice, care, în ultimă instanță, sunt puse în evidență doar prin interacțiunea dintre limbi.

### Contactul intercultural

Ca urmare a mobilității fără precedent a oamenilor, contactul intercultural a devenit aproape un fapt obișnuit. Totuși, din cauza interpretării comportamentului interlocutorului străin, prin prisma modelului cultural propriu, a imposibilității, de multe ori, de a prevedea și de a interpreta un comportament, contactul intercultural provoacă în continuare teamă, nesiguranță, frustrare. Contactul este intercultural doar atunci când față în față se găsesc reprezentanți a cel puțin două culturi diferite. Diferențele se regăsesc în identitatea interacțanților, care firesc nu au fost socializați în același context cultural. În acest caz nu cultura în sine interesează, ci cultura în expresia ei concretă, adică prin acele elemente care diferențiază sau apropie culturile. Contactul intercultural devine funcțional doar prin comunicare, iar comunicarea are loc prin intermediul limbilor străine. Contactul intercultural real înseamnă experiență trăită direct, personal, individual, deci autenticitate.

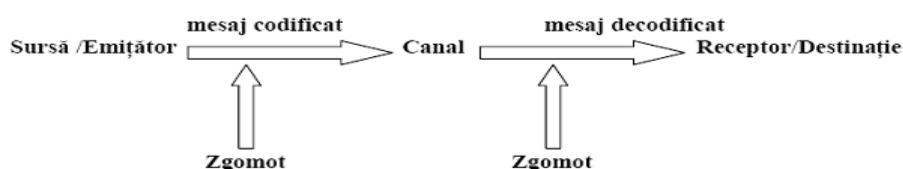
În ceea ce privește relația dintre cultură și limbă, este foarte clar, că majoritatea teoriilor din domeniul lingvistic și al comunicării susțin că cele două nu ar trebui separate, „cele două sfere se intersectează” (Hymes 1972), cu atât mai mult în procesul didactic de predare/învățare a limbilor străine.

### 1.4.3. Procesul de comunicare – 4 ore

#### Comunicarea ca proces



Figura de mai jos prezintă schema de principiu a procesului de comunicare.



Schema de principiu a procesului de comunicare

Mesajul elaborat de o Sursă este codificat de un emițător sub forma unui semnal care parcurge un Canal, pe traseul căruia poate să sufere distorsionări ca urmare a intervenției unei surse de zgomot, după care ajunge la Receptor, îl decodifică și îl încredințează destinatarului.

#### Procesul comunicării

Indiferent de formă, orice proces de comunicare are câteva elemente structurale caracteristice:

- existența a cel puțin doi parteneri (Sursă/Emitător și Receptor/Destinatar), între care se stabilește o anumită relație;
- capacitatea partenerilor de a emite și recepta semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri, astfel încât mesajul este codificat la Sursă și decodificat la Destinatar;
- existența unui canal de transmitere a mesajului.

Procesul de comunicare ia astfel naștere ca urmare a relației de interdependență ce există între elementele structurale enumerate mai sus. Altfel spus, această relație de interdependență ce se stabilește între elementele structurale face ca orice proces de comunicare să se desfășoare astfel: Emițătorul inițiază comunicarea, transmitând un mesaj destinat Receptorului. Mesajul este o componentă complexă a procesului de comunicare, datorită faptului că el presupune codificarea și decodificarea, existența unui canal de

transmitere și este influențat de modul de recepționare, de deprinderile de comunicare ale Emițătorului și Receptorului, de contextul fizic și psihosocial în care are loc comunicarea.

Alte elemente componente ale procesului de comunicare sunt: feed-back-ul, canalele de comunicare, mediul comunicării, barierele comunicaționale.

- feed-back-ul este un mesaj specific, prin care Emițătorul primește de la Receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat;
- canalul de comunicare reprezintă calea urmată de mesaj; există două tipuri de canale de comunicare:
  1. canale formale, prestabilite (de exemplu, canalele ierarhice dintr-o organizație);
  2. canale informale stabilite pe relații de prietenie, preferințe, interes personal.
- mediul comunicării este influențat de modalitățile de comunicare; există mediu oral sau mediu scris.

Prin procesul de comunicare, emițătorul încearcă să convingă, să explice, să influențeze, să educe, să informeze sau să îndeplinească orice alt obiectiv.

Scopurile principale ale procesului de comunicare:

- mesajul să fie receptat
- mesajul să fie înțeles
- mesajul să fie acceptat
- mesajul să provoace o reacție

Când niciunul dintre aceste obiective nu este atins, înseamnă că procesul de comunicare nu s-a realizat. Acest lucru se poate întâmpla din cauza mai multor factori care apar în proces.

Cei mai importanți factori sunt:

- A. înțelesul cuvintelor;** individualitatea umană este principala barieră în calea unei bune comunicări. În cursul procesului de învățare a limbii materne, toți au atribuit același înțeles cuvintelor, dar singura legătură dintre un cuvânt și lucrul, obiectul, pe care îl reprezintă este asocierea pe care un grup de oameni a decis să o facă.
- B. contextul, sau situația** reprezintă un alt factor care influențează comunicarea. O persoană poate atribui înțelesuri diferite aceluiași cuvinte la momente și în contexte diferite. Esențial este să adaptăm sensul cuvintelor fiecărei situații și să stăpânim bine aceste sensuri pentru a nu crea confuzii.
- C. barierele în calea comunicării** reprezintă perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare și care pot fi de natură internă (factori fiziologici, perceptivi, semantici, interpersonalii sau intrapersonali) sau de natură externă (care apar în mediul fizic în care are loc comunicarea: poluare fonică puternică, întreruperi succesive ale procesului de comunicare); barierele în calea comunicării sunt determinate de diferența de percepție, concluziile grăbite, stereotipiile, lipsa de cunoaștere, lipsa de interes, dificultățile de exprimare, emoțiile și personalitatea.

**Conflictul** este o parte firească, inevitabilă a procesului de comunicare și presupune prezența concomitentă a intereselor/nevoilor/valorilor diferite, contradictorii, împiedicând comunicarea adecvată între persoanele aflate în situația respectivă. Conflictul constituie o oportunitate în autocunoaștere și dezvoltare personală, în măsura în care persoanele implicate în conflict acceptă să-și recunoască vulnerabilitatea, să-și asume răspunderea și consecințele acțiunilor personale, precum și propria contribuție la apariția problemei.

Obstacole în calea rezolvării conflictului:

- tendința naturală de a explica mai întâi care este punctul personal de vedere;
- ineficiența ca ascultător;
- teama de a pierde stima, aprecierea celorlalți dacă se recunoaște greșeala;
- presupunerea unuia că va pierde, iar interlocutorul va câștiga.

### Nivelurile comunicării umane

Comunicarea umană se poate desfășura pe cinci niveluri relativ distincte, așa cum sunt ele prezentate în continuare.

### Comunicarea intrapersonală

Comunicarea intrapersonală este comunicarea în și către sine. Fiecare ființă umană se cunoaște și se judecă pe sine, își pune întrebări și își răspunde, astfel că această comunicare cu propriul forum interior devine o sursă de echilibru psihic și emoțional. Deși nu presupune existența unor comunicatori distincți, dialogul interior pe care îl purtăm cu noi înșine reprezintă un autentic proces de

comunicare, în care își află locul chiar și falsificarea informației în vederea inducerii în eroare a interlocutorului (de exemplu situația, destul de frecventă, a oamenilor care se mint sau amăgesc ei înșiși).

### Comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală presupune strict doi participanți și are calitatea de a influența opiniile, atitudinile sau credințele oamenilor. Obiectivele acestei comunicări sunt extrem de multiple și complexe: cunoașterea celor de lângă noi, crearea și întreținerea legăturilor umane, persuadarea interlocutorului, recunoașterea valorii personale, satisfacerea nevoilor afective, de control și dominație etc. Comunicarea interpersonală directă presupune inițierea de contacte personale nemijlocite și interactive între oameni, pe când cea interpersonală indirectă are nevoie de mijloace și tehnici secundare de punere în contact uman (scrierea, înregistrările magnetice sau telecomunicațiile).

### Comunicarea de grup

Comunicarea de grup se derulează în colectivități umane restrânse: echipe, familii, cercuri de prieteni, colegii de redacții etc. Ea este o altă ipostază a comunicării interpersonale ce presupune însă mai mult de doi participanți. Limita superioară variază de la caz la caz, dar, în general, sunt considerate tipice pentru această formă de comunicare grupurile mici, cu cel mult 10-15 participanți (de exemplu, brainstorming-ul). La acest nivel se asigură schimburi de idei și emoții, se împărtășesc experiențe și se caută soluții de rezolvare a problemelor, se iau decizii și se aplanează conflicte.

### Comunicarea publică

Comunicarea publică implică prezența unui Emițător unic și a unei multitudini de Receptori (este cazul prelegerilor, discursurilor). Discursul public nu vizează doar transmiterea de informații, ci mai ales schimbarea opiniilor și acțiunilor publicului, influențarea sentimentelor acestora. Eficiența unei astfel de comunicări se afla deopotrivă în mâinile oratorului și ale publicului său. Orice gen de cuvântare, expunere sau prezentare susținută de către o persoană direct în prezența unui auditoriu, mai mult sau mai puțin numeros, dar nu mai mic de 3 persoane, este o formă de discurs public sau comunicare publică (de exemplu, conferința, pledoaria, prelegerea, comunicarea științifică, luarea de cuvânt, prezentarea unui raport sau a unei dări de seamă, expunerea în fața unei comisii de examinare, prezentarea unui spectacol etc.).

### Comunicarea de masă

Comunicarea de masă se referă la producerea și difuzarea mesajelor scrise, vorbite, vizuale sau audiovizuale de către un sistem mediatic instituționalizat către un public variat și numeros și presupune prezența obligatorie a unui „gate-keeper”, care se prezintă ca un producător instituționalizat de mesaje adresate unor destinatari necunoscuți. Acest tip de comunicare se caracterizează printr-o slabă prezență a feed-back-ului. Mesajele îmbracă cele mai variate forme (carte, presă scrisă, transmisii radio sau TV). Motivele care stau la baza consumului de mesaje mediatice vizează informarea, construirea identității personale, integrarea și interacțiunea socială și divertisment.

### Alte clasificări ale comunicării

Un prim criteriu în clasificarea formelor comunicării este cel privind modalitatea sau tehnica de transmitere a mesajului. Se întâlnesc astfel următoarele două categorii:

- comunicarea directă, când mesajul este transmis utilizându-se mijloace primare: cuvânt, gest, mimică;
- comunicarea indirectă, când se folosesc tehnici secundare: scriere, tipăritură, semnale transmise prin unde radio, cabluri, sisteme grafice etc.

La rândul ei, comunicarea indirectă poate fi:

- comunicare imprimată (cărți, reviste, afișe etc.);
- comunicare înregistrată (pe film, disc, bandă magnetică, CD, DVD etc.);
- comunicare prin fir (telefon, telegraf, prin fibre optice etc.);
- comunicare radiofonică (radio, TV, având ca suport undele radio).

Un alt criteriu de clasificare este după modul de realizare a procesului de comunicare, în funcție de relația existentă între indivizii din cadrul unei organizații. Se pot astfel identifica următoarele tipuri de comunicare:

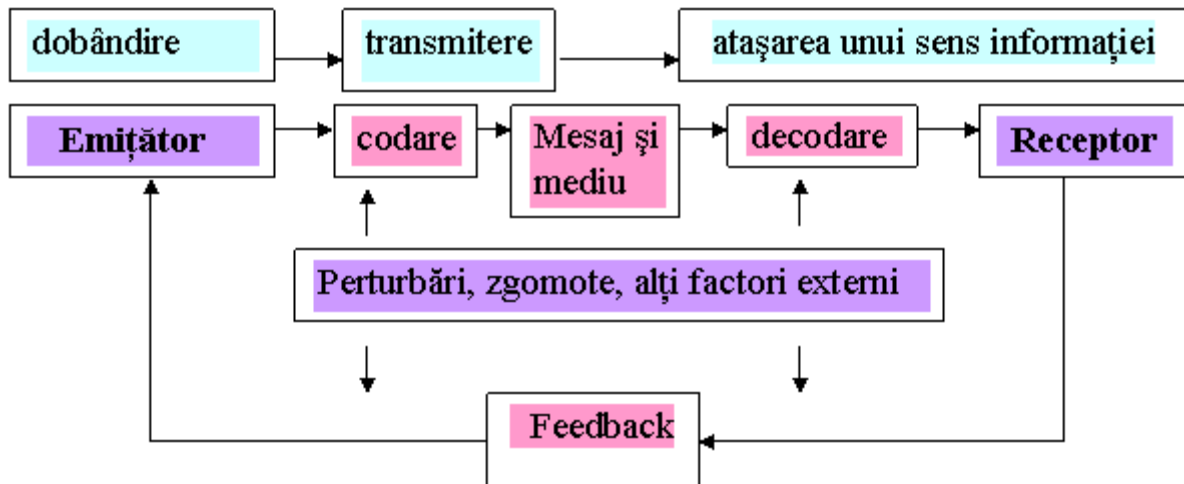
- comunicare ascendentă (realizată de la nivelurile inferioare ale unei organizații către cele superioare);

- comunicare descendentă (atunci când fluxurile informaționale se realizează de la nivelurile superioare către cele inferioare);
- comunicare orizontală (realizată între indivizi aflați pe poziții ierarhice similare sau între compartimentele unei organizații în cadrul relațiilor de colaborare ce se stabilesc între acestea).

#### Tipuri de comunicare socială

În funcție de numărul participanților și tipul de relație dintre ei, există următoarele tipuri de comunicare:

#### 1.4.4. Factori perturbatori ai comunicării – 4 ore



Care sunt factorii care pot perturba comunicarea?

- barierele de limbaj;
- emoțiile;
- lipsa de cunoaștere;
- lipsa de interes;
- zgomotul.

Factorii perturbatori ai comunicării pot fi clasificați în două categorii:

- interni
- externi

A. Factorii interni:

- Barierele de limbaj: deficiențe verbale, auditive.
- Barierele semantice: vocabularul sărac, conotații emoționale ale unor cuvinte.
- Emoțiile
- Timiditatea
- Lipsa de cunoaștere
- Lipsa de interes

B. Factori externi:

- Canalele de comunicare
- Climatul de comunicare: atmosfera, condițiile în care se desfășoară procesul comunicării
- Perturbațiile fizice
- Interferențele- zgomotele

- Locul și momentul
- Zvonul

#### 1.4.5. Comunicarea verbală și nonverbală – 2 ore

##### Comunicarea verbală

###### a) Comunicarea orală

Ușurința de exprimare depinde de:

- caracteristicile personalității;
- calitățile vocale – enunțarea și pronunțarea;
- caracteristici ale personalității celor cu care se comunică.

##### Trăsăturile comunicării orale eficiente

- **Claritatea.** Presupune capacitatea de exprimare clară a ideilor. Exprimarea trebuie să fie simplă, iar materialul să fie astfel organizat încât să poată fi ușor de urmărit. Vorbitorul nu trebuie să încerce să impresioneze auditoriul folosind cuvinte lungi și complicate.
- **Acuratețea.** Vorbitorul trebuie să se asigure că expresiile și cuvintele folosite exprimă exact ceea ce dorește să spună. El are nevoie de un vocabular suficient de bogat pentru a putea alege cuvintele cu înțeles precis în vederea atingerii scopului propus. Faptele la care face referință trebuie să fie corecte.
- **Empatia.** Vorbitorul trebuie să fie curtenitor și prietenos. Oricât de supărat ar fi, el trebuie să încerce să-și stăpânească emoțiile și să rămână calm. Cel mai bun mod de a rămâne prietenos și amabil este de a se pune în locul celeilalte persoane, de a încerca să simtă ceea ce simte cealaltă persoană. Punându-se în locul ei, va stabili o empatie cu aceasta. Totuși, nu trebuie să fie mereu de acord cu ea sau cu ideile sale. Expresia feței și tonul vocii sunt evident importante, în special în discuțiile de grup sau interviuri.
- **Sinceritatea.** Aceasta înseamnă în realitate a fi natural. Este întotdeauna un pericol ca atunci când se discută cu persoane necunoscute sau cu un statut social mai înalt, vorbitorul să devină rigid și stângaci sau să încerce să simuleze. Asta provine din lipsa de încredere în sine.
- **Relaxarea.** Cea mai bună metodă de a se elibera de dificultățile de vorbire este relaxarea. Atunci când vorbitorul este stresat și are mușchii încordați, nu mai poate fi natural. Mișcările bruște sunt, de asemenea, rezultatul tensiunii acumulate. El trebuie să încerce să respire profund. Dacă rămâne nemișcat și încordat, respirația i se poate bloca involuntar. Dacă respiră natural, sau mai profund decât de obicei, atunci mușchii vor fi mult mai relaxați iar efectul va fi în favoarea sa.
- **Contactul vizual.** Limbajul trupului are o foarte mare importanță în comunicare. Direcția privirii și mobilitatea ei sunt factori importanți în sincronizarea unui dialog. Un vorbitor care nu se uită niciodată spre cel care îl ascultă ar putea transmite mesaje de tipul: „Nu mă interesezi”, „Nu-mi plac”, „Nu sunt prea sigur”, „Nu sunt sigur pe ce spun” sau chiar „Să nu crezi ce-ți spun”. Cel care vorbește trebuie să stabilească un contact vizual cu cel care îl ascultă, să nu-și îndrepte privirea în altă direcție. Dacă vorbitorul se adresează unui grup mare, trebuie să-l cuprindă cu privirea astfel încât fiecare individ să se simtă observat. Ei vor prefera o ușoară pauză a vorbitorului, care demonstrează interesul lui în modul de a-i privi, asigurând o fluentă a discursului, spre deosebire de cel care citește cu capul în jos, fără a da importanță auditoriului.
- **Înfățișarea.** Felul în care este privit vorbitorul arată cât de bine îl înțeleg ceilalți. Înfățișarea sa reflectă modul în care se privește pe sine însuși – propria imagine. Cel care îl ascultă nu îl poate ajuta prea mult, însă poate înregistra aparența, înfățișarea sa și atunci el va primi, prin metacomunicare, o imagine a modului în care se poartă, cum se îngrijește, chiar și ce vestimentație preferă. În cele mai multe situații de dialog oamenii privesc vorbitorul și îl judecă chiar înainte de a vorbi. O haină atractivă, o ținută vestimentară îngrijită este deosebit de importantă în situațiile formale: întâlniri publice, interviuri pentru angajare, conferințe etc.
- **Postura.** Poziția corpului este de asemenea importantă pentru procesul de comunicare. O persoană care se sprijină de perete sau stă aplecată înainte pe scaun în timp ce transmite un mesaj verbal unei alte persoane, surprinde neplăcut, demonstrând o atitudine de oboseală, plictiseală sau neglijență. Un element important al comunicării constă în examinarea propriei posturi a vorbitorului cum stă în picioare când vorbește – poziții care vor pune în evidență și calitatea discursului, dar, mai ales influențează vocea. Pentru a-și ameliora și perfecționa postura când vorbește, trebuie să aibă în vedere patru caracteristici foarte importante: viociunea, plăcerea, distincția și expresivitatea. Ele vor influența și calitățile vocale.

În comunicare se disting cinci stiluri de transmitere de informații:

- **Stilul rece** caracterizează formele de comunicare necooperativă, în care Emițătorul nu își cunoaște Receptorul, iar acesta din urmă nu e în măsură să influențeze în vreun fel discursul celui dintâi. E cazul unor emisiuni de radio sau TV, cu texte atent elaborate tocmai pentru că se știe că inexistența feed-back-ului face imposibilă ajustarea lor pe parcurs.
- **Stilul formal** corespunde adresării către un auditoriu numeros, ale cărui reacții sunt perceptibile pentru vorbitor. Discursul prezintă un nivel înalt de coerență. Se evită sistematic repetițiile, recurgerea la expresii argotice sau prea familiare, elipsele și lăsarea în suspensie a unor propoziții începute. Atunci când destinatarul este un singur individ, folosirea stilului formal corespunde intenției de a marca o distanță în raport cu persoana acestuia.
- **Stilul consultativ** este cel al discuțiilor cu caracter profesional, de afaceri, al negocierilor și tratativelor. Participarea interlocutorului la dialog este aici activă.
- **Stilul ocazional** este specific conversațiilor libere între prieteni. Dispare aici baza informațională minimală pe care ar urma să se construiască dialogul. Participanții trec fără restricții de la un subiect la altul într-o manieră decontractată, dar și mai neglijentă. Își fac apariția expresiile eliptice, elementele de argou etc.
- **Stilul intim** se caracterizează prin recurgerea la un cod personal, care nu mai are drept obiectiv comunicarea unor date exterioare, ci oferă informații despre stările și trăirile intime ale subiectului.

#### b) Comunicarea scrisă

Trăsăturile specifice ale comunicării scrise în raport cu cea orală au făcut obiectul unui mare număr de cercetări. Textele scrise se disting de discursul oral prin următoarele particularități:

- tendința de a utiliza cuvinte mai lungi;
- preferința pentru nominalizare acolo unde vorbitorii recurg, de obicei, la verbe cu același înțeles;
- folosirea unui vocabular mai variat;
- recurgerea mai frecventă la epitete;
- ocurența mai scăzută a pronomelor personale;
- preferința pentru propozițiile enunțiative în defavoarea celor exclamative;
- grija de a formula ideea completă;
- eliminarea repetițiilor.

Când se comunică în scris, este recomandabil ca elementele esențiale ale mesajului să fie plasate în prima parte a frazei, unde prezintă șansele maxime de a se fixa în memoria cititorului.

#### Comunicarea non-verbală

Pentru a comunica, oamenii nu folosesc numai cuvintele. De câte ori comunicăm, trimitem în exterior mesaje și prin intermediul altor mijloace. Chiar atunci când scriem sau vorbim, noi totuși comunicăm ceva, uneori neintenționat.

- Comunicarea sonoră

Circa 38% dintre mesajele transmise într-o interacțiune personală sunt de ordin vocal, fără a fi cuvinte. Ele aparțin fie parametrilor muzicali” ai limbajului (timbrul, intonația, ritmul, pauzele, tonul, înălțimea, intensitatea vocii), fie repertoriului, destul de bogat, de sunete nearticulate pe care omul este capabil să le emită. Acestea din urmă îndeplinesc funcții diferite, de la cea expresivă a oftatului, trecând prin rolul fatic al câte unui “ih” strecurat în conversație pentru a-l convinge pe interlocutor că este urmărit cu atenție, și până la metalingvistica tuse semnificativă, ce semnalează necesitatea citirii mesajului într-o cheie deosebită față de modul de decodificare practicat până atunci.

- Comunicarea gestuală

Comunicarea gestuală, sau chinezica se definește ca fiind modalitatea de comunicare prin intermediul gesturilor și al mimicii. Interpretarea diferită dată aceluiași gest în zone geografice diferite și posibilitatea exprimării aceleiași idei prin gesturi neasemănătoare pledează pentru prezența arbitrariului și în acest domeniu.

#### Metacomunicarea

Metacomunicarea este ultimul nivel al comunicării, care presupune mai mult decât decodarea și interpretarea mesajului, implicând și poziționarea receptorului față de conținutul care i-a fost transmis.

Modelul aisberg-ului sugerează cât de importantă este comunicarea non-verbală (ochii și corpul constituie 80% din impresia totală). Aceasta înseamnă că prin expresia corporală, persoana își dezvăluie starea mentală și emoțională, simpatia sau antipatia inconștientă față de partenerul de discuție.

Așadar, într-o situație de comunicare, este esențial să existe o corespondență între exprimarea corporală și cea verbală.



## Comunicare și limbaj

În cazul unor oratori, avem de-a face cu două limbaje. Unul dintre ele este limbajul rațional, cuantificabil în fraze, judecăți, propoziții, cuvinte, silabe, sunete, care poate fi transpus în reguli și i se pot identifica elementele constitutive. Celălalt este un limbaj metaforic, figurat, care operează nu cu semne, ci cu simboluri.

Din punctul de vedere al analizelor de limbaj și comunicare, primul limbaj este atribuit unor fenomene de gândire dirijată, celălalt unor fenomene de gândire nedirijată. Limbajul datorat fenomenelor de gândire dirijată urmează legile lingvistice, se supune regulilor gramaticale, ale sintaxei și semanticii. Limbajul datorat fenomenelor de gândire nedirijate constituie o țesătură în care sunt prinse reprezentările, experiențele, gesturile, atitudinile, trăsăturile de personalitate, farmecul vorbitorului.

Fenomenele gândirii nedirijate, care se dovedesc a avea un caracter pronunțat individual, sunt mai puțin susceptibile de normare, în vederea constituirii unei discipline de studiu. Fenomenele gândirii dirijate, care nu au un specific individual, ci unul general, au fost asamblate într-o disciplină, într-o teorie a limbajului. De aceea doar acestea pot fi studiate în mod sistematic și ele fac obiectul discuției de mai jos.

## Limbă și limbaj

Toate limbile au un fundament comun, o rațiune fondatoare comună, datorită faptului că servesc aceluiași scop: semnificării prin intermediul limbii, transmiterii gândurilor personale altor oameni.

Fiecare gând este o reprezentare a ceva ce trebuie sau nu trebuie comunicat. De aceea, în limbă și prin limbă se deschide accesul la această reprezentare.

Limbajul este reprezentat de orice sistem sau ansamblu de semne, care permite exprimarea sau comunicarea.

Limba, în sensul comun al termenului este un produs social particular al facultății limbajului, un ansamblu de convenții necesare comunicării, schimbului de informații, adoptate în mod mai mult sau mai puțin convențional de către vorbitorii unei societăți, pentru exercitarea acestei funcții prin vorbire.

Vorbirea este actul prin care se exercită funcția lingvistică; vorbirea într-o limbă este activitatea de codare, iar ascultarea este activitatea de decodare a comunicării.

Sistemul de semne este un ansamblu de unități convenționale, abstracte, care prin combinare pot forma unități semantice, cuvinte cu semnificație, expresii cu sens; sensul intrinsec al lor nu este altul decât referențialitatea lor.

## Limbaj și acțiune

Analizele lingvistice pun în lumină trei tipuri de abordări și de întemeieri posibile: sintactică, semantică și pragmatică.

Perspectiva sintactică constă în determinarea regulilor care permit, prin combinarea simbolurilor elementare, construirea de fraze sau formule lingvistice corecte.

Perspectiva semantică își propune să furnizeze mijlocul de interpretare a formelor lingvistice și să le pună în corespondență cu altceva, altceva care poate fi realitatea sau formele altei limbi sau ale altui limbaj (non-verbal).

Perspectiva pragmatică își propune să analizeze formele limbii așa cum le utilizează vorbitorii care intenționează să acționeze unii asupra altora prin intermediul limbii.

Orice tip de act al vorbirii comportă trei aspecte concomitente, însă în grade diferite de intensitate. Aceste trei aspecte sunt: locuția, ilocuția și perlocuția.

Locuția constă în articularea și combinarea de sunete, în evocarea și combinarea sintactică a noțiunilor și sensurilor, în actul de vorbire propriu-zis;

În cazul ilocuției, enunțul exprimat în frază reprezintă el însuși un act, o anume transformare a raporturilor dintre interlocutori. De exemplu, când cineva spune „promit ...” înseamnă că se angajează la o acțiune care va modifica așteptarea interlocutorului. Prin-un act ilocutoriu al enunțării se angajează o acțiune specifică.

În cazul perlocuției, enunțul conține o teleologie de ordin comunicațional. Scopul explicit al enunțării autorului poate să nu fie exprimat sau să nu fie identificabil în enunț, decât în urma unei eventuale cereri de confirmare sau de explicitare din partea interlocutorului. Actul perlocuționar este inserat în interstițiile unei situații de fapt. El poate exprima și recursul la un alt tip de cod comunicațional sau de situație, cunoscut de către unii dintre vorbitori.

## Stiluri de comunicare

Comunicarea eficientă depinde în mare măsură de felul în care comunicăm, adică de stilul comunicării. Potrivit unei celebre formulări, „Le style c'est l'homme”<sup>1</sup>, este evident că fiecărui individ îi este caracteristic un anumit mod de exprimare, un anumit stil, care poartă pecetea propriei personalități, a culturii, a temperamentului și a mediului social în care acesta trăiește. Stilul nu este o proprietate exclusivă a textelor literare, el este specific oricărui act de comunicare.

## Calități generale ale stilului

Indiferent de stilul de comunicare abordat, acesta trebuie să îndeplinească, în principal, următoarele calități:

- **claritatea** – expunerea sistematizată, concisă și ușor de înțeles; absența clarității împieteză asupra calității comunicării, conducând la obscuritate, nonsens și la echivoc;
- **corectitudinea** – o calitate care pretinde respectarea regulilor gramaticale în ceea ce privește sintaxa, topica; abaterile de la normele gramaticale sintactice se numesc *solecisme* și constau, cu precădere, în dezacordul dintre subiect și predicat;
- **proprietatea** – se referă la modalitatea folosirii cuvintelor celor mai potrivite pentru a exprima mai exact intențiile autorului;
- **puritatea** – are în vedere folosirea numai a cuvintelor admise de vocabularul limbii literare; potrivit cu evoluția limbii putem identifica *arhaisme*, care reprezintă cuvinte vechi, ieșite din uzul curent al limbii, *neologisme*, cuvinte recent intrate în limbă, al căror uz nu a fost încă pe deplin validat și *regionalisme*, cuvinte a căror întrebuințare este locală, specifică unei zone. Potrivit cu valoarea de întrebuințare a cuvintelor, cu sensurile în care acestea sunt folosite de anumite grupuri de vorbitori, putem identifica două categorii de termeni: *argoul*, un limbaj folosit doar de anumite grupuri de vorbitori care conferă cuvintelor alte sensuri decât cele de bază pentru a-i deruta pe cei care nu cunosc codul și *jargonul*, care este un limbaj de termeni specifici unor anumite comunități profesionale, folosiți pentru a realiza o comunicare mai rapidă;
- **precizia** – are drept scop utilizarea numai a acelor cuvinte și expresii necesare pentru înțelegerea comunicării;
- **concizia** – urmărește exprimarea concentrată pe subiectul de comunicat, fără divagații suplimentare și neavenite;

## Calități particulare ale stilului

- **naturalețea** – constă în exprimarea firească, fără afectare, fără o căutare forțată a unor cuvinte sau expresii neobișnuite, de dragul de a epata, de a uimi auditoriul;
- **demnitatea** – impune utilizarea în exprimarea orală numai a cuvintelor sau a expresiilor care nu aduc atingere moralei sau buneii cuviințe; mai nou este invocată în acest sens și atitudinea „*politically correctness*”, evitarea referirilor cu caracter rasial, șovin, antisemit, misogin sau androgen.
- **armonia** – obținerea efectului de încântare a auditoriului prin recurgerea la cuvinte și expresii capabile să provoace auditoriului reprezentări conforme cu intenția vorbitorului; opusul armoniei este cacofonia;
- **finețea** – folosirea unor cuvinte sau expresii prin care se exprimă într-un mod indirect gânduri, sentimente, idei.

## Tipologia stilurilor de comunicare

**Stilul neutru** – se caracterizează prin absența deliberată a oricărei forme de exprimare a stării sufletești, pentru că între emițător și receptor nu se stabilesc alte relații decât cele oficiale, de serviciu;

**Stilul familiar** – se caracterizează printr-o mare libertate în alegerea mijloacelor de expresie, ca urmare a unor intense trăiri afective; presupune o exprimare mai puțin pretențioasă, mai apropiată, folosită în relațiile cu membrii familiei, prietenii, colegii;

**Stilul solemn** – sau protocolar, are ca trăsătură specifică căutarea minuțioasă a acelor formule, cuvinte sau moduri de adresare, menite a conferi enunțării o notă evidentă de ceremonie, solicitată de împrejurări deosebite, în vederea exprimării unor gânduri și sentimente grave, mărețe, profunde;

**Stilul beletristic** – specificitatea acestui stil constă în marea bogăție de sensuri la care apelează și pe care le folosește; este stilul care încearcă să abordeze dicționarul unei limbi în exhaustivitatea sa;

**Stilul științific** – se caracterizează prin aceea că în procesul comunicării se apelează la formele de deducție și de inducție ale raționamentelor, ignorându-se într-o oarecare măsură, sensibilitatea și imaginația;

**Stilul administrativ** – un stil funcțional, care are ca element definitoriu prezența unor formule sintactice clișeu, cu ajutorul cărora se efectuează o comunicare specifică instituțiilor;

**Stilul publicistic** – abordează o mare varietate tematică, fapt ce îl apropie de stilul beletristic, dar îl deosebește de acesta faptul că pune accentul pe informație mai mult decât pe forma de prezentare, urmărind informarea auditoriului;

**Stilul de comunicare managerială** – stilul în care mesajul managerului caută să aibă un impact puternic asupra auditoriului, urmărind să activeze eficiența și eficacitatea acestuia, angajarea la rezolvarea de probleme, informarea, dirijarea spre anumite scopuri.

### Formele comunicării orale

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

**Conferința clasică** presupune o adresare directă, publică în care cel care susține conferința – conferențiarul – evită să enunțe propriile judecăți de valoare, rezumându-se să le prezinte cu fidelitate pe cele ale autorilor despre care conferențiază.

**Conferința cu preopinienți** este forma în cadrul căreia se prezintă mai mulți conferențieri, care prezintă idei opuse pe aceeași temă; conferința cu preopinienți poate fi regizată sau spontană.

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

**Prelegerea** este situația comunicativă în care publicul care asistă la o prelegere a avut posibilitatea să sistematizeze informații, fapte, evenimente anterioare angajării acestui tip de comunicare; presupune un nivel de abordare mai ridicat, fără o introducere de acomodare cu subiectul pus în discuție.

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

**Discursul** este forma cea mai evoluată și cea mai pretențioasă a monologului, care presupune emiterea, argumentarea și susținerea unor puncte de vedere și a unor idei inedite, care exprimă un moment sau o situație crucială în evoluția domeniului respectiv.

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

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

**Povestirea** este forma cea mai amplă a comunicării, în care se folosesc cele mai variate modalități, care face apel la imaginație și sentimente, la emoții, la cunoștințe anterioare; în mod deosebit îi este specifică angajarea dimensiunii temporale sub forma trecutului; subiectivitatea povestitorului este prezentă din plin, lăsându-și amprenta pe forma și stilul mesajelor transmise.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### Procesul comunicării orale

În procesul de comunicare se pot identifica o serie de stimuli care impun acestui act specific uman un caracter individual, făcând comunicarea specifică fiecărui vorbitor. Aceștia sunt de natură internă sau de natură externă.

Stimulii de natură internă sunt:

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

Stimulii de natură externă sunt:

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

### Interpretarea mesajelor

Forma cea mai generală de interpretare a mesajelor este raționamentul logic. Acesta are la bază un proces de ordonare a conotațiilor termenilor și a relațiilor în care apar aceștia în judecățile pe care le facem în enunțurile noastre. Raționarea cunoaște două moduri fundamentale: deducția și inducția

**Deducția** constă în extragerea de judecăți particulare din judecăți generale, pornind de la situații, de la cunoștințe cu un caracter general; prin deducție putem ajunge la cunoștințe, judecăți cu caracter particular, specifice; este un mod de interpretare specific analizei.

**Inducția** este procesul invers deducției, constând în ajungerea la judecăți de valoare pornind de la judecăți, fapte particulare; de la situații particulare spre situații generale; un mod de interpretare specific sintezei.

### COMUNICAREA NONVERBALĂ

În contextul tipurilor de comunicare, comunicarea nonverbală prezintă interes din cel puțin două motive:

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

Comunicarea nonverbală are, datorită ponderii ei mari în cadrul comunicării realizate de un individ, un rol deosebit de important. Limbajul nonverbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbală. Mesajul nonverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului și este cel căruia i se acordă de către interlocutor atenția cea mai mare. Astfel, de exemplu, cineva poate constata că, deși interlocutorul susține că spune adevărul, îl simte că minte.

### Limbajul corpului

Pentru a evidenția importanța limbajului corpului, este suficient să ne gândim la filmele mute, sau pantomima care exprimă povești întregi doar prin limbajul trupului. De multe ori, când au de discutat ceva important, oamenii evită comunicarea prin telefon și preferă comunicarea față în față, deoarece comunicarea prin telefon blochează comunicarea prin intermediul limbajului corpului și în acest fel face comunicarea incompletă, nesigură.

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

### Expresia feței

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

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

Mimica este cea care comunică diferite stări emoționale: fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare; sprâncenele ridicate cu ochii deschiși – mirare, surpriză; nas încrețit – neplăcere; nările mărite – mânie sau, în alt context, excitare senzuală; buze strânse – nesiguranță, ezitare, ascunderea unor informații.

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de informații, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, sau cinism. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură (sau chiar subcultură), fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi.

Modul în care o persoană privește și este privită are legătură cu nevoile sale de aprobare, acceptare, încredere și prietenie. Chiar și a privi sau a nu privi pe cineva are un înțeles. Privind pe cineva confirmăm că îi recunoaștem prezența, că există pentru noi; interceptarea privirii cuiva înseamnă dorința de a comunica. O privire directă poate însemna onestitate și intimitate, dar în anumite situații comunică amenințare. În general, o privire insistentă și continuă deranjează.

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

Oamenii care nu sunt siguri pe ei vor ocoli privirea interlocutorului în situații în care se simt amenințați, dar o vor căuta în situații favorabile; există chiar expresia „a te agăța” cu privirea.

Privirea constituie un mod „netactil” de a atinge pe cineva, de unde și expresia „a mângâia cu privirea”.

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

## Mișcarea corpului

Corpul comunică prin gesturi, poziție, și prin modul de mișcare.

Câteva elemente ale limbajului gesturilor sunt:

- strângerea pumnilor - denotă ostilitate și mânie, sau depinzând de context, determinare, solidaritate, stres;
- brațe deschise - sinceritate, acceptare;
- mână la gură - surpriză și acoperirea gurii cu mâna - ascunderea a ceva, nervozitate;
- capul sprijinit în palmă semnifică plictiseală, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotrivă, denotă interes extrem;
- mâinile ținute la spate pot să exprime superioritate sau încercare de autocontrol.

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

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 chiar picioarele pe masă dacă aceasta înseamnă o poziție comodă sau dacă vrea să demonstreze control total asupra situației. La noi oamenii tind să fie destul de conștienți de modul în care fac acest gest și îl asociază în moduri diferite cu formalitatea, competiția, tensiunea. Bătăitul picioarelor denotă plictiseală, nerăbdare sau stres.

## Postura corpului

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

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

## Modul de mișcare a corpului

Desfășurarea unei persoane într-o comunicare din punct de vedere al modului de mișcare a corpului poate fi caracterizată de:

- mișcări laterale (se consideră buni comunicatori);

- mișcări față-spate (se consideră om de acțiune);
- mișcări verticale (se consideră om cu putere de convingere).

În America au apărut așa-numiții „headhunters”, vânătorii de capete, consultanți specializați pe problema găsirii de oameni potriviți pentru o anumită funcție managerială. Acești specialiști folosesc intensiv aceste indicii.

### Comunicația tactilă

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

Cunoaștem ce semnifică aceste atingeri pentru români, dar în diferite culturi ele pot comunica lucruri diferite. De exemplu, la japonezi, înclinarea capului înlocuiește datul mâinii ca salut, în timp ce la eschimoși acest salut se exprimă cu o ușoară lovitură pe umăr.

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

### Prezența personală

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

Îmbrăcăminte, în măsura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindește personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbrăcăminte se poate folosi pentru a crea un rol.

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

Îmbrăcăminte non-conformistă comunică faptul că purtătorul este un original, răzvrătit social, posibil creator de probleme sau artist. Îmbrăcăminte neglijentă este asociată în general cu valoarea intrinsecă a individului.

Pentru situații de afaceri este apreciată îmbrăcăminte elegantă și de calitate, dar nu sofisticată.

Igiena personală constituie un factor important. Mirosul „telegrafiază” mesaje pentru multe persoane, chiar fără a fi conștiente de aceasta. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atenția într-un mod neadecvat și ne sugerează prostul gust sau anumite intenții.

### Limbajul spațiului

Limbajul spațiului trebuie interceptat simultan în funcție de 5 dimensiuni: mărime, grad de intimitate, înălțime, apropiere - depărtare, înăuntru - în afară.

Comunicăm confortabil atunci când distanța față de interlocutor este de 1-2 m, distanță ce definește **spațiul personal**. Într-un spațiu mai mic este greu să te concentrezi asupra comunicării. Adeseori suntem puși în situația ca, în timp ce vorbim cu cineva, să facem un pas înainte sau unul înapoi pentru a ne regla acest spațiu la mărimea adecvată pentru spațiul nostru personal.

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

### Limbajul culorilor

Culoarea, dincolo de percepția și trăirea ei afectivă, este și o oglindă a personalității noastre și deci influențează comunicarea. Gândirea creatoare are loc optim într-o încăpere cu mult roșu, iar cea de reflectare a ideilor într-o cameră cu mult verde. Culoarele strălucitoare sunt alese de oamenii de acțiune comunicativi, extravertiți, iar cele pale de timizi, introvertiți.

Semnificația culorilor poate fi diferită în diverse culturi. De exemplu, roșul este asociat în China cu bucurie și festivitate, în Japonia cu luptă și mânie; în cultura indienilor americani semnifică masculinitate, în Europa dragoste, iar în SUA comunism. 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 anumite țări speranță, în timp ce galbenul comunică la europeni lașitate, gelozie, la americani este culoarea intelectualității, iar la asiatici semnifică puritate.

Culoarea afectează comunicarea sub următorul aspect: culorile calde stimulează comunicarea, în timp ce culorile reci o inhibă; monotonia, precum și varietatea excesivă de culoare, inhibă și-i distrag pe comunicatori.

## Limbajul timpului

Modul în care putem comunica prin limbajul timpului este corelat cu:

- precizia timpului
- lipsa timpului
- timpul ca simbol.

## Precizia timpului

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

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

Cu cât oamenii sunt făcuți să aștepte mai mult, cu atât ei se simt mai umiliți, se simt desconsiderați și inferiori ca statut social. Astfel, limbajul timpului se poate folosi, în mod voit sau nu, pentru a manipula, supune și controla sau pentru a comunica respect și interes.

## Lipsa timpului

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

## Timpul ca simbol

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

În final, după ce a fost caracterizat fiecare tip de limbaj în parte, este bine să știm anumite aspecte ale limbajului nonverbal de care trebuie ținut cont în interpretarea lui:

- Pentru a evita interpretarea greșită a unui element de limbaj nonverbal este bine să-l interpretăm în contextul tuturor celorlalte elemente verbale și non-verbale.
- Caracteristicile de personalitate individuale, de educație, experiență de viață etc., sunt elemente care trebuie luate în considerare în interpretarea corectă a limbajelor nonverbale.
- Modul de folosire și interpretare a limbajelor nonverbale diferă sub multe aspecte: de la individ la individ; de la profesie la profesie; de la colectivitate la colectivitate; de la cultură la cultură.

## Rețele de comunicare

Rețelele de comunicare reprezintă ansamblul canalelor de comunicare dispuse într-o anumită configurație.

Tipurile rețelilor de comunicare și caracteristicile lor sunt:

- Rețea în cerc: fiecare participant are șanse egale de a comunica cu ceilalți; participanții sunt marcați de un grad de satisfacție mai mare, întrucât nici un membru nu se situează pe poziția de lider; se adaptează cel mai ușor noilor sarcini ale grupului; caracteristica grupurilor creative și informale; este practică de managerii cu stil democrat de conducere.
- Rețea în X: apare un lider, ceilalți membri au unele restricții în comunicare; este specifică grupurilor informale; este practică de managerii cu stil de conducere „laissez-faire”
- Rețea în Y: este practică în conducerea centralizată; este specifică activităților operative
- Rețea în lanț: apare un lider; este specifică grupurilor informale.

Orice rețea de comunicare se caracterizează prin:

- *tip* (cerc, lanț, stea, în Y);
- *număr de verigi*;
- *grad de flexibilitate* (posibilitatea de a se transforma într-o altă rețea);
- *suma vecinilor* (numărul total de persoane cu care fiecare membru al grupului poate intra în relații directe);



- *indice de conexiune* (cel mai mic număr de canale închise sau deschise care antrenează după sine izolarea unui post, deconectarea lui; reflectă nivelul de siguranță al organizării rețelei de comunicare);
- *suma distanțelor dintre participanți* (suma numerelor verigilor pe care trebuie să le parcurgă mesajele în cadrul grupului între fiecare dintre membrii acestuia);
- *indice de centralism al unei poziții din rețea* (se calculează ca raport dintre suma totală a distanțelor din rețea și suma distanțelor fiecărei poziții; permite stabilirea locului unde trebuie luată decizia în rețea);
- *indice de centralism al rețelei* (reprezintă suma indicilor individuali, reflectă gradul de compactitate al rețelei);
- *indice de periferie* (diferența între indicele de centralism al unei poziții și indicele de centralism al poziției centrale).

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

#### Corelația comunicare managerială-receptor

Comunicarea managerială este influențată de personalitatea partenerilor de dialog a căror varietate și complexitate este foarte mare. Iată două situații des întâlnite:

##### • Receptor feminin

Caracteristicile receptorului sunt: capacitate de adaptare; devotament; capacitate de a face servicii; necesitatea de a se face remarcat; necesitatea de a lucra într-o atmosferă agreabilă; necesitatea dialogului; tendința de a forma „grupulețe”.

Cerințele comunicării manageriale în acest caz sunt: cunoașterea prealabilă a interlocutorului; respectarea regulilor de politețe și etichetă; grija pentru alegerea locului și momentului; ponderea mare a limbajului nonverbal; climat de comunicare pozitiv, relaxat; apelarea la zâmbet; ascultarea atentă a opiniilor interlocutorului; oferirea de răspunsuri bazate pe argumente solide; încheierea dialogului cu o expresie de mulțumire.

##### • Receptor tânăr

Caracteristicile receptorului sunt: receptiv și maleabil; ușor influențabil; spontan în gândire și acțiune; neiertător față de cei ce-l dezamăgesc; dorință de independență puternică; sentiment de onoare foarte dezvoltat; dinamic și operativ.

Cerințele comunicării manageriale în acest caz sunt: încurajarea opiniilor personale; solicitarea de idei; trasarea de sarcini care să-i pună în valoare calitățile; aprecierea performanțelor; stimularea pentru a-l determina să coopereze; respectarea personalității fiecăruia; sinceritatea și transparența pe tot parcursul dialogului, cu o expresie de mulțumire.

#### Comunicarea verbală

Sub umbrela derutantă a noțiunii de *comunicare orală* se află deopotrivă elemente care țin de expresia sonoră a vocii umane și elemente care țin de sensul cuvintelor. În acest sens, se poate face o distincție între două tipuri de limbaj, profund diferite ca natură, dar intim conectate:

- **limbajul paraverbal** – ceea ce oamenii comunică prin voce (volum, intonație, ritm, tonalitate, accent, pauze) și prin manifestări vocale fără conținut verbal (râs, dresul vocii, geamăt, oftat, mormăieli, plescăituri, urlate, țipete, fluierături etc.);
- **limbajul verbal** – ceea ce oamenii comunică prin rostirea și descifrarea înțelesului cuvintelor.

În lumina acestei distincții, este evident statutul de *componentă a comunicării orale*, atribuit comunicării verbale. Evident este însă și faptul că, în același timp, comunicarea orală este, dintr-un alt punct de vedere, parte a comunicării verbale, deoarece aceasta din urmă poate fi realizată nu numai oral, dar și scris.

Comunicarea orală prezintă numeroase avantaje față de comunicarea scrisă:

- vorbitorul își poate observa interlocutorul și interveni pe loc cu modificări, atât la nivelul limbajului paraverbal cât și verbal, pentru a eficientiza comunicarea;
- oralitatea permite un joc logic și imediat al întrebărilor cu răspunsurile, într-o derulare spontană și flexibilă;
- oralitatea asigură terenul cel mai fertil pentru manifestarea comportamentelor persuasive și manipulative, pune în valoare carisma și capacitatea de a convinge și influența oamenii.

Puternica legătură existentă între mesajul paraverbal și cel verbal se traduce prin aceea că intervenția celui dintâi provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificațiilor cuvintelor rostite. De aceea, persoanele care doresc să influențeze sau să-i controleze pe cei din jurul lor, să-i încurajeze sau să-i intimideze, să-și afirme autoritatea și să-și mențină controlul, să obțină aprobarea sau refuzul interlocutorilor, trebuie să învețe să mânuiască mesajul paraverbal.

În timp ce vorbește, omul dezvăluie o cantitate imensă de informații despre sine, dar nu atât de mult prin cuvinte, cât prin voce. Prin alternarea tonurilor vocii, se poate contracara monotonia și direcționa atenția ascultătorului. Tonurile crescânde exprimă o doză de



siguranță, în timp ce inflexiunile descrescând punctează nesiguranța. Atunci când se dorește să se arate încredere și competență, când se dorește atragerea atenției și convingerea, psihologii recomandă folosirea unui „ton parental”. Când cineva nu este luat în serios, când nu reușește să convingă și nu se poate impune în fața celorlalți, e cazul să se întrebe și dacă nu cumva tonul adoptat este unul copilăresc.

### Pregătirea și susținerea unei prezentări orale

Susținerea unei prezentări orale este una din cerințele frecvente în facultăți și colegii. Faptul ca mulți studenți se tem să apară în public sau nu toți reușesc să aibă succes ține și de o oarecare ignoranță; a ști cum trebuie să faci o prezentare orală este o abilitate care poate fi dezvoltată și perfecționată.

Uneori oamenilor le place mai mult să-i asculte pe ceilalți vorbind, povestind și explicând, decât să se scufunde în lectură. E mai rapid și mai spectaculos. Ascultătorii nu vor neapărat numai informație; ei vor să fie luați în considerație, stimulați, antrenați, bine-dispuși. Acesta este și motivul pentru care ei se plictisesc să-i asculte pe cei care nu-și dezlipesc privirile de pe foaia de hârtie.

### Tipuri de interviuri. Interviul de angajare

Interviul este o formă de comunicare orală, specifică publicisticii și sociologiei. El se bazează pe un sistem de chestionare directă, scopul urmărit fiind obținerea de aprecieri, opinii și informații diverse.

În sfera forței de muncă, întrevederile sau întâlnirile între două sau mai multe persoane, în care se discută chestiuni de interes comun, pot fi de mai multe tipuri:

- A. **Interviul de selecție.** Acest tip de interviu, cunoscut și sub numele de *interviu de angajare*, este utilizat pentru a completa datele deja cunoscute din curriculum vitae și din recomandările puse la dispoziție de către candidat. Cu cât poziția ierarhică este mai înaltă, cu atât complexitatea și exigențele de selecție sunt mai ridicate. Pentru multe posturi și funcții de conducere se organizează adesea două, sau mai multe interviuri.
- B. **Interviul de informare.** Scopul acestui tip de interviu este acela al culegerii de date în vederea rezolvării unei probleme sau pentru documentare. Este folosit de manageri pentru a investiga cauzele unor deficiențe, sau de experți ai serviciilor de resurse umane în studiul anumitor atitudini ale angajaților.
- C. **Interviul de evaluare.** La interviul de evaluare participă de regulă un manager și un subordonat, după ce managerul și (eventual) subordonatul au completat o fișă de evaluare. Obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar și de a depista eventuale neconcordanțe între cerințele și rezultatele reale. Acest tip de interviu poate sta la baza unei colaborări inițiate în vederea întocmirii unor planuri care să aibă ca rezultat îmbunătățirea activității subordonatului.
- D. **Interviul de admonestare.** Acest tip de interviu se organizează atunci când, prin comportamentul său, un angajat a încălcat politica firmei atât de grav, încât este nevoie de o întâlnire oficială bine documentată. Spre deosebire de interviul de evaluare, în cadrul căruia este absolut necesară exprimarea opiniei angajatului, în cursul interviului de admonestare, comunicarea are loc în cea mai mare parte unidirecțional, de la manager la angajat. Angajatului i se spune ce ar trebui să facă pentru a-și îmbunătăți comportamentul și ce consecințe poate avea nerespectarea recomandărilor făcute.
- E. **Interviul de consiliere.** Acest tip de interviu se practică pentru a veni în sprijinul unui angajat, ale cărui probleme personale îi afectează activitatea. Interviul de consiliere nu înseamnă doar a da niște sfaturi. Dacă cel care conduce interviul este o persoană cu experiență, va ști că majoritatea oamenilor dețin răspunsuri la problemele care îi frământă, dar le păstrează bine ascunse într-un colț al conștiinței lor. Ceea ce le lipsește este tocmai șansa de a vorbi cuiva deschis despre problemele lor.
- F. **Interviul de părăsire a instituției.** Aceasta este o categorie specială de interviu de informare, care ar trebui să se regăsească în sistemul de resurse umane al oricărei instituții. Angajaților care își anunță intenția de a părăsi instituția li se cere să aibă o întrevedere cu un specialist din domeniul resurselor umane, care, prin intermediul unui set de întrebări bine gândite, le solicită opinii referitoare la condițiile de lucru din cadrul respectivei instituții. Angajații care părăsesc o instituție din proprie inițiativă sunt în general sinceri în comentariile pe care le fac și dispuși să dezvăluie informații care ar putea îmbunătăți situația colegilor lor.

### Tipuri de interviuri de angajare

Tipologia interviurilor de angajare este și ea bine reprezentată. Criteriile care stau la baza alcătuirii unuia sau altuia sunt extrem de variate: locul desfășurării, numărul interviuatorilor, durata întrevederii, scopuri specifice urmărite etc. La ora actuală, cele mai utilizate tipuri de interviuri sunt următoarele:

#### A. Interviul structurat

- folosește întrebări cu o direcție clară;
- întrebările pot fi stabilite anticipat;
- se aseamănă cu un chestionar oral;

- este utilizat ca formă de selecție preliminară (screening), când există un număr mare de solicitanți;
- întrebările nu sunt rigide;
- se pot pune întrebări suplimentare, până se obține informația dorită;
- permite obținerea unor informații similare despre fiecare candidat;
- obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar și de a depista eventuale neconcordanțe între cerințele și rezultatele reale.

#### B. Interviu nestructurat

- are o mare tentă subiectivă;
- este folosit pentru evidențierea unor trăsături de personalitate;
- rolul întrebărilor este de a-l determina pe solicitant să vorbească despre sine;
- unele întrebări pot să nu fie strict legate de natura postului;
- ordinea adresării întrebărilor generale și specifice nu este stabilită dinainte.

#### C. Interviu de sondare a comportamentului candidatului

- comportamentul trecut al candidaților indică modul în care vor reacționa la viitorul loc de muncă;
- întrebările tipice sunt "Ce ați face dacă ați fi în situația x?", "Spuneți-mi ce ați făcut când a trebuit să ...?"
- interviewerul construiește de regulă întrebările pe baza conținutului CV-ului;
- răspunsurile trebuie bine structurate (descrierea situației, discutarea acțiunilor întreprinse, precizarea rezultatelor și specificarea învățămintelor).

#### D. Interviu susținut în fața unei comisii lărgite (panel)

- se caracterizează prin prezența unui număr mai mare de trei intervieweri care, prin specificul întrebărilor formulate, urmăresc lucruri diferite și au priorități diferite;
- ritmul conversației este mai alert, iar concentrarea candidatului trebuie să fie maximă, astfel încât răspunsurile sale să dea satisfacție fiecărui membru;
- este necesară stabilirea unui bun contact vizual cu fiecare membru din comisie;
- răspunsurile trebuie să fie cât mai clare și prompte.

#### E. Interviu de testare a rezistenței la stres

- scopul major este testarea comportamentului candidatului în condiții de stres;
- este folosit în cazul posturilor care implică o varietate de sarcini pe lângă acelea privind menținerea relației cu clienții.

#### Pregătirea pentru interviu

Prezentarea la un interviu presupune cunoașterea unor tactici și amănunte de obicei desconsiderate, sau omise. Unii își dau seama de importanța lor chiar în momentul dialogului cu angajatorul, când oricum e prea târziu. Pentru un interviuat, este utilă respectarea regulilor următoare:

- înainte de a solicita un post trebuie să adune date despre activitatea firmei sau departamentului (obiectul de activitate, cifra de afaceri, organizarea personalului, influențele suferite în urma ultimelor evenimente economice sau politice, adresa sediului central sau al filialei etc.), să cunoască fișa postului, numele și funcțiile unor persoane cu putere de decizie.
- să se asigure că CV-ul este pregătit în concordanță cu postul solicitat și informațiile culese despre firmă; să aibă asupra sa încă o copie a tuturor documentelor expediate firmei (CV, scrisoare de intenție, lista de referenți), hârtie și un stilou pentru eventuale însemnări în timpul interviului.
- să aleagă o vestimentație sobră și elegantă, să folosească un parfum discret; se recomandă ca bărbații să poarte costum și cravată, să evite hainele prea largi, bijuteriile sau alte accesorii vestimentare și să fie bărbierii, iar femeile să poarte un costum de bun gust, să aibă un machiaj discret, să evite rujurile sau lacurile de unghii prea stridente, precum și abundența de bijuterii.
- să-și asigure un moral bun, să-și compună o imagine mentală optimistă, să vorbească cu convingere, să afișeze un aer de încredere în sine pe care îl degajă propria personalitate.
- să pregătească un set de întrebări pe care eventual le va pune interlocutorului și care demonstrează că este interesat cu adevărat de postul respectiv, că s-a documentat și s-a pregătit pentru interviu.
- să se prezinte cu 15 minute înaintea orei anunțate, să confirme ora și locul cu 24 de ore înainte de a merge la interviu și să se asigure că știe să ajungă la sediul anunțat.

#### Prima impresie

- când intră, să salute, să zâmbescă și să dea mâna cu cel care i-a întins-o pe a sa.
- să vorbească clar, direct și politicos.

- să se așeze pe scaun după ce a fost invitat să o facă, să stea cu spatele drept, să nu se întindă cu coatele pe birou, să nu fumeze și să nu mestece gumă.
- să nu ia un aer prea relaxat și plictisit, să manifeste, prin mimică și gestică, siguranță de sine și receptivitate.

### Tipuri de întrebări

Schimbul de informații se realizează prin întrebări și răspunsuri. Iată câteva tipuri de întrebări care se pot avea în vedere, însoțite de câteva formulări:

1. Întrebări introductive pentru demararea discuției: „Cum a fost drumul?”, „Cum vă place la noi în întreprindere?”
2. Întrebări de legătură spre miezul discuției: „Cum ne-ați găsit?”, „De ce candidați tocmai la noi?”, „De ce ne-ați trimis pe lângă dosarul dumneavoastră și o bandă video?”
3. Întrebări legate de biografia profesională: „Cum a decurs pregătirea dumneavoastră profesională?”, „Care din calificările dumneavoastră sunt cele care corespund descrierii postului pe care candidați?”, „Cât timp doriți să desfășurați această activitate?”
4. Întrebări legate de starea socială și predispoziții personale: „În ce mediu ați crescut?”, „Ce părere are soția/soțul dumneavoastră despre planificata schimbare a locului de muncă?”, „Când considerați că o persoană este dificilă?”, „Cum reacționați atunci când un client ridică pretenții inacceptabile?”
5. Întrebări despre capacitatea de a lucra în echipă: „Ce calități și îndemnări vi se par utile în cazul lucrului în echipă?”, „Care sunt avantajele și dezavantajele lucrului în echipă?”
6. Întrebări referitoare la motivarea efortului: „Etapă de pregătire profesională a dumneavoastră a fost unidirecțională, sau ați luat în considerație mai multe alternative?”, „Presupunând că brusc ați deveni șomer, ce vă va lipsi cel mai mult?”
7. Întrebări referitoare la puterea de concentrare și rezistența la efort: „Ce sarcini ați considerat a fi extrem de plictisitoare la fostul loc de muncă și cum le-ați gestionat?”, „V-ați enervat vreodată pe anumite obiceiuri ale colaboratorilor dumneavoastră?”
8. Întrebări care vizează flexibilitatea și capacitatea de adaptare: „În ce condiții ați fi dispus să stați peste program?”, „Aveți probleme când trebuie să renunțați la obișnuințe mai vechi?”, „Preferăți sarcinile care nu incumbă responsabilități prea mari?”
9. Întrebări privind capacitatea de a răzbate și a fi convingător: „Descrieți o situație când ați răzbătut cu succes în ciuda părerilor celor din jurul dumneavoastră”, „După ce schemă de organizare lucrați?”
10. Întrebări referitoare la capacitățile de conducător: „Cum puteți dumneavoastră, singur, să stimulați echipa?”
11. Întrebări referitoare la contractul de muncă: „Ce salariu sperați să primiți la noi?”, „Ce sperați prin schimbarea locului de muncă?”

### Întrebări care se pot adresa la interviu

Chiar dacă interviueatul nu are de gând să întrebe nimic, mulți angajatori îl vor pune în situația s-o facă. Iată câteva sugestii:

- Care este mediul concurențial în care operează firma?
- Ce obstacole se anticipează în atingerea scopurilor firmei?
- Ce responsabilități îmi vor reveni dacă ...?
- Care este politica firmei în ceea ce privește înscrierea angajaților la cursuri de perfecționare sau postuniversitare?

### Comunicarea scrisă

#### Redactarea unui curriculum vitae

Un *curriculum vitae* (CV) este o schiță biografică, întocmită de un candidat care solicită un post sau o poziție. Oamenii sunt extrem de diferiți unii de alții și orice încercare de încorsetare a unui CV într-o anume rețetă de alcătuire nu poate garanta obținerea postului dorit. În general, informația conținută de un CV trebuie atent selectată, ordonată și inclusă în secțiuni bine cântărite și anunțate de titluri și subtitluri adecvate. Incluziunea unor secțiuni și excluderea altora depinde nu numai de natura și gradul de experiență posedat la un moment dat, într-un anumit domeniu, dar și de cât de mult individul știe să fie el însuși, să-și pună în valoare calitățile și să-și ascundă defectele. Din această perspectivă, un CV trebuie să fie o oglindă a spiritului în competiție.

#### A. Conceperea unui CV

Principalul factor de care trebuie să se țină seama este obiectivul profesional și postul vizat. Contează în mare măsură și modul general de prezentare a documentului (încadrarea în pagină, forma grafică, hârtia etc.).

Pentru aceasta, propunătorul trebuie:

- să cunoască cât mai bine condițiile cerute de respectivul post; condițiile pot merge de la vârstă, stagiul militar, personalitate etc., până la pregătirea de specialitate, experiența în domeniu, diferite abilități;
- să alcătuiască o listă cu punctele sale forte, din care să nu lipsească pregătirea școlară, sau universitară, calificările deținute, calitățile și abilitățile care l-ar putea individualiza față de alți candidați și care îl recomandă pentru postul dorit;
- să opteze pentru un tip de CV care să îl reprezinte și care să fie adecvat situației;

- să nu exagereze în prezentarea biografiei și să încerce să se limiteze la două pagini A4; să nu uite că CV-ul trebuie oricum însoțit de o scrisoare de intenție unde va avea prilejul să creeze legăturile de fond care să îi pună și mai bine în lumină pregătirea și personalitatea;
- să nu folosească foarte multe tipuri de caractere și să nu abuzeze de cele îngroșate, pe care ar fi bine să le folosească doar pentru anunțarea unei secțiuni informative;
- să utilizeze hârtie normală și să evite hârtia colorată, sau de proastă calitate;
- să redacteze CV-ul la un calculator, pentru a putea să-l structureze mai bine, să-l modifice ori de câte ori consideră necesar și pentru a fi mai ușor de citit;

În conceperea unui CV trebuie să se pornească de la ideea că el nu este un simplu document, ci un produs promoțional care trebuie să convingă. Trebuie să se țină cont și de faptul că site-urile de locuri de muncă și bazele de date electronice de oferte/cereri de muncă au transformat „procedurile” de recrutare, respectiv căutare de forță de muncă, modificând continuu și inevitabil (în direcția standardizării) forma și conținutul unui CV. Acesta trebuie să aibă o claritate grafică și structurală deosebită, pentru a fi scanat și parcurs cu rapiditate.

De asemenea, e bine să fie pregătită și o versiune în limba engleză. Pentru a redacta un CV ușor scanabil, trebuie să se aibă în vedere următoarele:

- crearea unui document pe hârtie albă, pe o singură coloană, folosind un singur caracter standard (de preferat caractere din familia Sans Serif, de exemplu Arial sau Helvetica), fără linii, grafice sau marcaje de listă;
- utilizarea în cadrul documentului a unei singure dimensiuni de caracter (între 10 și 14 puncte);
- explicitarea tuturor acronimelor folosite, pentru a putea fi detectate la o căutare electronică;
- folosirea majusculilor pentru evidențierea numelui și titlurilor secțiunilor CV-ului;
- începerea întotdeauna a documentului cu numele, urmat de adresa pe rândul următor;
- atașarea numerelor de telefon și fax pe linii separate;
- rezumatul realizat cu ajutorul cuvintelor-cheie este menit să ușureze scanarea CV-ului; acesta reprezintă o colecție succintă de substantive și sintagme, care descriu calificările, funcțiile îndeplinite, responsabilitățile specifice și termenii tehnici asociați diferitelor activități desfășurate;
- când se prezintă responsabilitățile și realizările, se folosesc în continuare substantivele utilizate în descrierea experienței profesionale; în acest fel, se va valorifica la maxim fondul de cuvinte-cheie declarat;
- menționarea numelui și adresa instituției de învățământ frecventate, precum și date concrete despre absolvire; enumerarea cursurilor de specializare urmate, fără omiterea burselor de studii, sau a stagiilor de pregătire în instituții prestigioase din țară sau străinătate;
- înscrierea numelui pe antetul fiecărei pagini, împreună cu numărul curent al paginii respective.

## B. Conținutul unui CV

- *datele personale*: nume, adresă, număr de telefon, fax, e-mail (dacă este verificat frecvent); precizarea datei de naștere, sau a stării civile nu este obligatorie;
- *obiectiv profesional*: după precizarea datelor personale, se poate opta pentru formularea unei scurte fraze care să se refere la aspirațiile lor pe linie profesională (domeniul de interes, posturi pentru care se consideră calificat); această secțiune se recomandă cu precădere candidaților care nu știu dinainte posturile pentru care doresc să candideze și celor care își depun CV-urile în bănci de date; uneori precizarea obiectivului este urmată de câteva cuvinte cheie;
- *studii*: prezentarea în ordine cronologică inversă a instituțiilor de învățământ absolvite, precum și orice alte cursuri sau specializări urmate; se poate insista asupra unor proiecte de cercetare realizate pe durata studiilor, mai ales în cazul unui proaspăt absolvent și dacă acestea au legătură cu poziția solicitată;
- *experiență profesională*: se menționează în ordine cronologică inversă funcțiile avute, stagiile de pregătire/documentare efectuate, împreună cu numele instituției/firmei și profilul de activitate al acesteia; se poate insista asupra responsabilităților avute și a realizărilor concrete;
- *informații suplimentare*: se pot trece hobbyurile, alte activități în care s-a implicat și care au fost de folos în dezvoltarea deprinderilor necesare ocupării postului vizat, experiența voluntară, nivelul de cunoaștere a limbilor străine, cunoștințele de operare/programare PC, permisul de conducere; nu se trec informații de natură religioasă, politică, sau alte tipuri de informații controversate;
- *publicații*: în cazul autorului este la început de drum și nu are decât unul, sau două titluri, ele se pot trece în CV, altfel se va redacta o listă de publicații, care se va anexa CV-ului;
- *referințe*: numele celor care pot oferi referințe despre persoana în cauză se pot trece în CV, dar este mult mai indicat ca acestea, însoțite de titlurile și datele complete de contact (adresa instituției, adresa de e-mail, numere de telefon sau fax), să fie trecute pe o

anexă separată, ce se va atașa CV-ului; în listă trebuie să apară persoane care îl cunosc și i-au îndrumat activitatea autorului (profesori, coordonatori de proiecte, șefi de departament) și cărora acesta le-a cerut permisiunea de a fi incluși în listă.

### C. Tipuri de CV

Există trei tipuri de formate: funcțional, cronologic și combinat. În formatul funcțional accentul cade pe abilitățile personale de tot felul (organizatorice, de comunicare, strict profesionale) și realizările obținute, astfel că el se adresează candidaților care nu dețin o mare experiență de muncă concretizată de-a lungul timpului într-un șir lung de slujbe sau poziții. Adoptarea acestui tip de CV își poate dovedi eficiența în cazul persoanelor care, ocupând anterior fie și o singură poziție (poate chiar similară celei pe care se pregătește să o ocupe), pot suplini lipsa unei liste impresionante de locuri de muncă prin scoaterea în evidență a abilităților pe care le posedă și pe care au reușit să le dezvolte, fie și în cazul unei scurte istorii de angajare. Dezavantajul acestui format (din perspectiva angajatorului, însă) este acela că unii candidați reușesc să-l exploateze atât de bine, încât ajung să ascundă până și o gravă lipsă de experiență, sau un hiatus considerabil în activitatea de prestare efectivă a unei munci în societate.

Formatul cronologic se adresează candidaților care dețin o oarecare experiență de muncă într-un anumit domeniu. Pozițiile deținute anterior vor fi aranjate într-o ordine cronologică inversă, astfel că poziția cea mai recentă va fi plasată în capul listei. Enumerarea tuturor pozițiilor trebuie însoțită de o descriere succintă a responsabilităților acoperite, a rezultatelor obținute și a abilităților dezvoltate. Acest format nu este tocmai potrivit pentru proaspeții absolvenți, deoarece scoate în evidență lipsa de experiență în domeniul ales. În cazul în care există o istorie de angajare, tinerii candidați trebuie să decidă dacă slujbele deținute anterior sunt relevante pentru domeniul în care solicită angajarea. Cei care decid la un moment dat, după o lungă absență în câmpul muncii, că trebuie sau vor să se angajeze, adoptarea unui astfel de format nu va face decât să scoată și mai mult în relief tocmai perioada de inactivitate pe care vor fi nevoiți să o justifice la interviu. În cazul în care lista de poziții ocupate este formată dintr-o succesiune de slujbe deținute pentru scurte perioade de timp, candidatul se poate aștepta la o întrebare prin care i se solicită să motiveze menținerea scurtă pe un post sau altul.

Pentru a contracara neajunsurile de tot felul din cadrul celor două formate deja descrise, se poate apela la unul care să combine în mod eficient elementele specifice celor anterioare. Astfel, se recomandă ca lista succintă a pozițiilor deținute să fie precedată de aceeași abilități și realizări obținute în diverse direcții. Formatul combinat se adresează candidaților cu o experiență moderată și mai ales celor care decid să opteze pentru schimbarea profesiei, celor care doresc să ocupe un post într-un domeniu colateral al celui în care au deja o pregătire solidă.

### D. CV sau Résumé

Un résumé nu este altceva decât un CV în rezumat, care poate fi obținut prin revizuirea, selectarea și reorganizarea informației conținute într-un CV. El se adresează în special candidaților care se orientează spre posturi de producție și relații publice, unde numărul de solicitanți poate fi atât de mare, încât departamentul de resurse umane preferă versiuni prescurtate, adesea tipizate, de CV-uri. Nu se recomandă persoanelor care doresc să ocupe posturi în învățământ, în special în învățământul superior.

Dacă limitele rezonabile ale unui Curriculum Vitae se află între 2 și 4 pagini, un résumé trebuie conceput pe o singură pagină. Formatul condensat impune o selecție foarte atentă a datelor reprezentative, din care nu trebuie să lipsească studiile cele mai recente, experiența profesională și diferitele abilități. Nu se includ referințe, liste de publicații sau întreaga suită de cursuri de specializare sau calificare.

#### Redactarea unei scrisori de intenție/motivație

Scrisoarea de intenție sau de motivație (cunoscută și sub denumirile de scrisoare de prezentare sau însoțire a unui CV) este un instrument de comunicare scrisă, pe care orice aspirant la un loc de muncă trebuie să învețe să-l folosească. Acest tip de scrisoare oficială oferă posibilitatea unei persoane de a se prezenta în scris, de a-și face cunoscute „punctele forte” ale personalității sale, care îl pot transforma într-un candidat favorit pentru poziția sau postul solicitat.

O astfel de scrisoare se construiește în jurul unei motivații reale și serioase privind postul avut în vedere, necesită o articulare atentă a acestei motivații în jurul calificărilor și aptitudinilor deținute și trebuie să exprime disponibilitățile față de compania/firma/instituția la care se intenționează angajarea. Cu această scrisoare, care trebuie concepută exclusiv pentru firma avută în vedere, candidatul are o primă șansă de a face o impresie bună și de a-și exprima interesul deosebit pe care îl acordă postului și firmei respective.

CV-ul conține într-adevăr cele mai multe informații despre candidat, dar nu va putea niciodată înlocui sau suplini lipsa unei astfel de scrisori, în care toate detaliile tehnice prezentate schematic în CV vor fi articulate și însuflețite în câteva fraze bine alcătuite, care să facă dovada unei minți clare și logice. Numai așa angajatorul va fi determinat să se gândească un minut în plus dacă nu cumva respectivul candidat este mai potrivit postului decât alt candidat cu un CV la fel de impresionant.

Scrisoarea de intenție/motivație trebuie să conțină neapărat solicitarea efectivă a postului dorit. Pentru aceasta, candidatul trebuie să explice în cuvinte puține și simple motivul alegerii, principalele calități care îl recomandă pentru ocuparea postului respectiv și ce

dorește să realizeze în cadrul firmei. Trebuie, de asemenea, să menționeze ce anume din activitatea firmei l-a determinat să solicite respectivul post. Este important ca din prezentare să reiasă încrederea că angajarea sa va fi rentabilă pentru ambele părți, dorința clară de a candida pentru obținerea postului și disponibilitatea de a se prezenta la interviu.

Scrisoarea va fi adresată persoanei care se ocupă de angajări, sau direct departamentului de resurse umane, dacă candidatul nu are informații complete. Dacă firma este mică, scrisoarea poate fi trimisă direct managerului.

În primul paragraf, trebuie să se precizeze postul vizat și sursa din care a fost obținută informația referitoare la poziția disponibilă (anunț publicitar, cunoștințe, prieteni etc.). Dacă nu se dispune de informații exacte despre un anumit post, se poate exprima propria opțiune pentru un domeniu de activitate. Oricum, este bine să se sublinieze domeniul în care candidatul s-a remarcat sau a obținut performanțe deosebite.

În cele două sau trei paragrafe din corpul scrisorii, candidatul trebuie să-și pună în valoare întreaga personalitate, să accentueze tocmai acele detalii și aspecte din CV care îl pun într-o lumină favorabilă, dar care, din pricina schematismului biografiei, pot trece neobservate. Este recomandabil să se evidențieze conexiunile și detaliile implicite din CV, să se precizeze care din calități și aptitudini se potrivesc cu profilul postului solicitat. De asemenea, se pot include și motivele care îl determină să părăsească actualul loc de muncă și să-și exprime clar dorința de a candida pentru noul post.

În paragraful de încheiere trebuie să se mulțumească pentru timpul acordat lecturii, să se exprime disponibilitatea pentru un interviu de angajare și eventual să se indice care este cel mai rapid mod în care poate fi contactat.

Pentru a avea succes în întreprinderea sa, candidatul trebuie să aibă în vedere în momentul conceperii și redactării unei astfel de scrisori câteva reguli de bază:

- exprimare clară și la obiect;
- personalizarea conținutului în raport cu profilul și pretențiile firmei respective; oricine poate lua o scrisoare de intenție deja redactată de altcineva, să o expedieze în numele lui și să spera că va fi invitat la interviu; nu este însă o practică sănătoasă, este de preferat ca fiecare să compună un text care să lege direct competențele proprii de cerințele firmei, să caute un motiv cât mai special pentru care solicită postul, să menționeze un departament care îl interesează, sau un proiect al firmei la care ar vrea să colaboreze;
- adresarea scrisorii direct unei anumite persoane din companie, eventual celei care coordonează direct respectivul departament sau proiect;
- evidențierea clară a realizărilor profesionale, exagerând unele aspecte în limitele decenței și bunului simț; candidatul poate fi un om excepțional, dar potențialii angajatori vor să știe exact de ce ar trebui să-l ia în echipă, deci el trebuie să ofere câteva exemple concrete de realizări obținute în posturile anterioare și care i-ar putea impresiona;
- punerea accentului pe lucrurile și aspectele care îl diferențiază de alții care candidează pentru același post; sublinierea calităților, abilităților și a modului în care ele pot fi puse în folosul firmei;
- nu se includ aspecte negative, cum ar fi relatări despre conflicte avute la alte locuri de muncă sau litigii în curs; se evită remarcile sarcastice, nu se vorbesc de rău locurile de muncă anterioare;
- nu se includ informații legate de salariul dorit; se poate menționa în scrisoare nivelul salariului solicitat, doar dacă firma respectivă solicită acest lucru; în CV această informație nu trebuie să apară niciodată;
- solicitantul trebuie să arate că dispune de abilități de comunicare; scrisoarea trebuie să îl prezinte ca pe o persoană foarte deschisă comunicării interpersonale;
- solicitantul trebuie să menționeze că este disponibil pentru interviu, să furnizeze toate detaliile de contact (telefon, e-mail, adresă) și să precizeze că poate fi contactat oricând pentru orice alte detalii clarificatoare;
- scrisoarea trebuie redactată cu mare grijă din punct de vedere gramatical și trebuie evitate eventualele erori de logică; o prezentare îngrijită, clară și fără greșeli (de orice natură) îl va determina pe angajator să parcurgă cu atenție scrisoarea și să invite solicitantul la interviu;
- nu se adoptă unui ton impersonal, care poate crea o imagine negativă despre motivația și discernământul solicitantului în alegerea postului și totodată poate lăsa impresia că acesta își încearcă norocul, „semănând” candidaturi la întâmplare, după principiul „nu se știe niciodată”.

Alte reguli și sugestii:

- nu se însoțește scrisoarea de o fotografie, decât dacă aceasta este solicitată;
- nu se folosește hârtie de proastă calitate și nici hârtie colorată;
- se folosește un font cu caractere lizibile și sobre, dintre cele mai curențe; se poate alege între Times New Roman, Arial, Geneva, sau Helvetica;

- nu se „încarcă” documentul prin folosirea unui număr mare de caractere și dimensiuni, prin sublinieri și îngroșări repetate; se utilizează o imprimantă de calitate, astfel încât să se obțină un document lipsit de pete, spații neclare sau omisiuni;
- în cazul în care nu există altă posibilitate și trebuie optat pentru o scrisoare olografă (redactată de mână), trebuie acordată o atenție deosebită aspectului grafic și lizibilității; altfel, scrisoarea nu va fi luată în considerare, sau va induce destinatarului o stare de disconfort, întrucât va fi nevoit să-și piardă timpul cu descifrarea ei;
- se redactează paragrafe scurte și concise grupate tematic și se folosesc spații de un rând între cele care compun corpul scrisorii;
- se verifică atât ortografia, cât și punctuația; scrisoarea de intenție reprezintă o mostră a deprinderilor de scriere și prezentare ale solicitantului;
- se poate apela la o cunoștință, sau un prieten, să citească scrisoarea pentru a identifica eventuale scăpări și a obține sugestii.

#### Exigentele structurale ale unei lucrări științifice

Întocmirea de lucrări și proiecte științifice în studenție este o activitate laborioasă și responsabilă, deoarece ideile sau informațiile din diverse surse (cărți, interviuri, cursuri etc.) trebuie combinate cu propriile observații și reflecții. Textul unei lucrări științifice trebuie însoțit de indicații exacte referitoare la sursele de informare folosite, de explicații privind fenomene și aspecte similare celor analizate, precum și de exprimarea unor atitudini de acceptare sau respingere a unor fapte sau opinii. Toate aceste elemente, plasate în anumite zone ale lucrării, alcătuiesc aparatul unei lucrări științifice.

Maturitatea și rigurozitatea abordării se observă nu numai prin parcurgerea atentă a conținutului lucrării; ele transpar și din modul în care sunt întocmite notele, listele bibliografice, listele de abrevieri, din prezența sau absenta unui index, a unei anexe sau a unui apendice.

#### A. Notele

De regulă, notele se plasează în subsolul paginii, poziție care facilitează parcurgerea lor concomitent cu parcurgerea lucrării. Trimiterile care se fac în subsolul paginii trebuie să conțină toate datele bibliografice ale lucrării consultate și numărul paginii sau al paginilor de unde s-a preluat informația. Există și posibilitatea plasării acestora la sfârșit de capitol sau de lucrare și chiar integrarea lor în textul propriu-zis (mai ales în cazul notelor de tip bibliografic). În cazul primei alternative, notele păstrează aceeași structură ca și cele de subsol. În cel de-al doilea caz, notele de text sunt mai reduse ca întindere și conținut, ca urmare a întrebuirii tehnicii siglei (prescurtare convențională) rezumative sau numerice. Realizarea notelor (integrate în text) prin siglă rezumativă implică prescurtarea numelui autorului și a titlului lucrării. În cazul adoptării metodei cu note de text prin siglare numerică, numele autorului este urmat de anul apariției lucrării la care se face trimitere sau numărul de ordine din lista bibliografică, după care trebuie să se indice (în ambele tipuri de siglă) numărul volumului și numărul paginii. În cazul în care un autor are mai multe lucrări publicate în același an, ordonarea în listă se face alfabetic, după numele lucrării.

#### B. Abrevieri folosite în scrierea notelor de text

Unii editori preferă să economisească cât mai mult din spațiul rezervat notelor și în acest mod să-i determine și pe autori să nu se repete inutil în tot felul de explicații. În acest scop, se pot folosi următoarele formule și abrevieri:

- v. „vezi”: autorul indică lucrarea din care citează sau trimite la unele idei preluate din sursa indicată;
- cf. „compară”: indicațiile bibliografice sunt precedate de *confer* atunci când autorul face trimitere la o lucrare care conține un punct de vedere diferit, sau oarecum asemănător celui pe care îl susține;
- op.cit. „operă citată”: formula *opus citatum* se poate folosi atunci când autorul trebuie să se refere de mai multe ori la aceeași lucrare în cuprinsul lucrării sale; la prima trimitere se vor da indicațiile bibliografice complete, iar restul trimiterilor vor cuprinde doar numele autorului, urmat de formula *op.cit.* iar apoi numărul paginii sau al paginilor la care se face trimitere; formula poate produce confuzii în cazul în care autorul unei lucrări are de făcut trimiteri la mai multe studii, articole și cărți de același autor, caz în care formula nu este recomandabilă; primele trimiteri pentru fiecare lucrare în parte trebuie să conțină toate datele bibliografice, urmând ca trimiterile ulterioare să nu conțină decât numele autorului, titlul lucrării (eventual prescurtat) și pagina;
- idem (id.) „același autor”, ibidem (ibid.) „aceeași operă, în același loc”: formulele sunt recomandate atunci când autorul recurge la un număr mare de referiri la același autor sau lucrare pe aceeași pagină, iar trimiterile pe care le face apar una după alta; prima trimitere trebuie să conțină toate datele bibliografice și numai după aceea se poate indica numai *idem* sau *ibidem* și pagina;
- art. cit. „articolul citat”;
- lucr. cit. „lucrarea citată”;
- loc. cit. , *loco citatum*, „articol/volum/publicație deja menționată”;
- passim „îci și colo”
- *apud* (ap.) „după” (indică o citare preluată de la alt autor, nu din original).



### C. Întocmirea bibliografiilor

Întocmirea listei bibliografice este o operațiune importantă, care presupune ordonarea atentă a tuturor lucrărilor consultate. Bibliografia este oglinda tuturor trimerilor făcute prin notele de subsol sau de text; mai mult, stilul adoptat în scrierea notelor influențează direct întocmirea listei bibliografice. Astfel, autorii care au adoptat sistemul notelor de subsol sau cel al notelor de text complete, nu vor avea altceva de făcut decât să ordoneze lucrările în ordinea alfabetică a numelor autorilor și să nu uite să includă și sursele spre care nu s-au făcut trimeri, dar care au fost oricum consultate pe parcursul redactării lucrării.

Pentru a extrage corect și complet informațiile bibliografice necesare redactării trimerilor și bibliografiei, atenția trebuie concentrată asupra paginii de titlu a cărții (nu asupra copertei). Odată extrasă, această informație se va structura după următoarea schemă: Nume, Prenume, *Titlul cărții/lucrării*, Editura, Locul publicării, Anul publicării. După cum se observă, spre deosebire de note, în lista bibliografică nu se mai indică pagina.

Prenumele autoarelor de cărți și lucrări nu se abreviază. Dacă pagina de titlu mai conține și alte informații, referitoare la autorul traducerii, la semnatarul prefețelor sau studiilor introductive, volume, părți, secțiuni etc. ordonarea lor se face în funcție de succesiunea lor pe pagina de titlu. De obicei, toate aceste informații sunt plasate în paginile de titlu ale cărților editate în România între titlul lucrării și numele editurii, iar autorii trebuie să respecte această ordine. Informația referitoare la anul publicării poate fi plasată însă și imediat după prenume.

În cazul în care autorii au adoptat sistemul scrierii notelor prin siglă (rezumativă sau numerică), bibliografia va trebui să indice obligatoriu și cheia siglelor. Și de această dată listele bibliografice nu vor mai conține numărul paginii.

În spațiul anglo-american, cele mai cunoscute stiluri de întocmire a notelor și listelor bibliografice sunt:

- stilul MLA (Modern Language Association), folosit cu precădere de umaniști;
- stilul APA (American Psychological Association), folosit cu precădere de ingineri.

Diferența majoră dintre cele două stiluri în cazul întocmirii listelor bibliografice constă în ordonarea informației bibliografice.

Astfel, pentru stilul MLA este valabilă următoarea schemă informativă (cu punctuația corespunzătoare): Nume, Prenume. Titlul publicației. Locul publicării: Editura, Anul publicării.

Pentru stilul APA, schema este ușor modificată: Nume, Prenume. (Anul publicării). Titlul lucrării. Locul publicării: Editura.

Ambele stiluri recomandă două spații după punct. Aceste două stiluri iau în considerație și posibilitatea ca autorii să facă trimeri la surse bibliografice on-line și la necesitatea includerii acestora în listele bibliografice.

În acest sens, stilul MLA recomandă următoarea structură informativă:

Author's Last Name, First Name. "Title of Document." *Title of Complete Work* [if applicable]. Version or File Number [if applicable]. Document date or date of last revision [if different from access date]. Protocol and address, access path or directories (date of access). Numele autorului, Prenumele. „Titlul documentului”. *Titlul complet al lucrării* [dacă e cazul]. Versiunea sau numărul fișierului [dacă e cazul]. Data publicării sau revizuirii documentului [dacă diferă de data accesării]. Protocolul și adresa, calea de acces sau directoare (data accesării).

Stilul APA propune următoarea structură:

Author's Last Name, Initial(s). (Date of document [if different from date accessed]). Title of document. *Title of complete work* [if applicable]. Version or File number [if applicable]. (Edition or revision [if applicable]). Protocol and address, access path, or directories (date of access). Numele autorului, Inițiala/Inițialele Prenumelui(lor). (Data publicării documentului [dacă diferă de data accesării]). Titlul documentului. *Titlul complet al lucrării* [dacă e cazul]. Versiunea sau numărul fișierului [dacă e cazul]. Ediția sau revizuirea [dacă e cazul]. Protocolul și adresa, calea de acces sau directoare (data accesării).

### D. Indexul

Lucrările științifice ample pot fi însoțite de liste alfabetice plasate de regulă la sfârșit, care însumează fie cuvinte sau forme (*index de cuvinte și forme*) discutate sau explicate în lucrare, fie nume de autori citați (*index de nume sau index de autori*), fie nume de materii (*index de materii*). Trimiterea la pagini este obligatorie deoarece rolul acestor liste este acela de a facilita găsirea rapidă a locului unde se menționează sau se tratează ceva.

### E. Anexa sau apendicele

Această secțiune este specifică lucrărilor foarte ample, în care analizele și discuțiile se bazează pe studii de caz, corpusuri de limbă, serii de experimente, demonstrații tehnice complexe etc.



## 1.5. Grupuri. Lucrul în echipă (9 ore)

„A fi împreună este un început, a rămâne împreună este un progres, a lucra împreună este un succes.”

Henry Ford

Indiferent de activitatea pe care o desfășurăm, succesul este de cele mai multe ori, rodul efortului comun, al muncii în echipă. ”, Conform cercetătorului în domeniu Jean Prolux, munca în echipă este definită ca „o activitate de învățare, limitată în timp, prin care două sau mai multe persoane învață să execute, în ansamblu și într-un mod interactiv, una sau mai multe sarcini mai mult sau mai puțin structurate, în vederea atingerii unor obiective determinate”.

Valorificarea potențialului de muncă al fiecăruia, evoluția în cariera profesională nu se îndeplinesc fără a lucra și a respecta cerințele formării și menținerii spiritului de echipă. La această stare care potențiază calitatea și randamentul muncii fiecăruia se ajunge numai atunci când oamenii înțeleg că întregul nu este egal cu suma părților, ci cu ceva mai mult, care se naște din interacțiunea cu grupul, din armonia relațiilor interpersonale, din identificarea oamenilor cu valorile și scopurile grupului. Oamenii au personalități și cunoștințe diferite, provin din medii culturale distincte. Respectul, colaborarea, comunicarea, empatia sunt câteva elemente care sunt respectate de membrii unui grup de lucru eficient care își unesc forțele pentru dezbateră problemei cu care se confruntă la un anumit moment și care necesită o rezolvare rapidă. În viața socială și organizațională, dar și pe plan personal, grupul joacă un rol crucial: constituie cel mai important mediu de socializare și integrare socială, iar prin intermediul său, individului i se oferă securitate și mijloace de afirmare și valorizare.

### 1.5.1. Definirea noțiunii de grup – 3 ore

Grupul poate fi definit ca un sistem de relații între oameni care acționează după anumite norme și valori, pentru atingerea unor scopuri sau sarcini comune. Fie că este natural sau formal, orice grup are câteva caracteristici:

- a) un scop comun de care depind mărimea, structura, compoziția, sarcinile, rolurile, procesele și spațiul de viață;
- b) grupul se confruntă simultan cu sarcini ce orientează spre realizarea scopului și cu sarcini ce orientează spre menținerea grupului în acțiune;
- c) între membrii grupului există procese de interacțiune;
- d) membrii grupului au diferite poziții, status-uri în grup;
- e) fiecare membru are un rol esențial pentru menținerea echilibrului grupului și pentru realizarea sarcinii;
- f) fiecare grup dezvoltă propriile valori și norme în relație cu scopul său;
- g) fiecare grup manifestă atât tendința de a-și menține starea atinsă și totodată de a crește, a se dezvolta și schimba;
- h) membrii manifestă aspirația de a obține un anumit nivel al eficienței la nivelul grupului.

### Elemente constitutive ale echipei

O echipă se compune din câteva „elemente constitutive”, după Devillard și anume:

- Elementul pilot semnifică conducerea echipei. El este cel care ia decizii, își asumă responsabilități în vederea funcționării și realizării obiectivului dorit. Poate fi reprezentat de un lider care își asumă funcția de organizare și căruia i se recunoaște experiența și capacitatea de a se centra asupra anumitor obiective.
- Grupul de echipieri Este elementul rațional și funcțional al echipei, aspectul uman, dimensiunea psihologică din care rezultă entitatea echipei, dimensiunea afectivă care asigură împărtășirea sentimentelor comune.
- Scopul constituie ținta și cadrul general de acțiune. Acesta este compus din mai multe elemente: strategia și valorile entității, misiunea și obiectivele echipei, nevoile și dorințele personale ale echipierilor, așteptările contextului.
- Sistemul de acțiune reprezintă ansamblul proceselor, procedurilor și modurilor de operare necesare în vederea realizării obiectivelor. El reprezintă câteva subsisteme care dau calitate acțiunii: de informații, de operare (normele de acțiune), de regularizare (utilizarea resurselor și capacitatea de regenerare) și cel de decizie.

### Evoluția grupului

Prima întâlnire a membrilor echipei are și rolul de a demara procesul de formare a grupului. Este un proces gradual, de transformare a unui grup într-o echipă coezivă, flexibilă și productivă. Acest proces necesită o perioadă de timp mai îndelungată sau mai scurtă. Indivizii trec succesiv de la faza de participare distantă la întrunirile echipei, la faza de conflict, apoi la faza de acceptare a regulilor comune echipei. Evoluția echipei parcurge mai multe etape :

- Coagularea- etapa în care are loc cunoașterea reciprocă a membrilor echipei și sunt identificate regulile de bază ale interacțiunii în cadrul echipei.
- Agitarea - etapa marcată de conflicte naturale și inevitabile între membrii echipei care permit soluționarea divergențelor de opinii între indivizii care formează echipa
- Normalizarea în aceasta etapă se ajunge la un consens în legătură cu modalitățile de acțiune și cu normele comportamentale. Se clarifică rolul fiecărui membru în desfășurarea procesului de muncă
- Etapa performanței-faza în care energia membrilor este îndreptată spre îndeplinirea sarcinilor, a normelor comportamentale, facilitând munca în echipă
- Destrămarea - membrii echipei se eliberează de angajamentul față de echipă. Cel mai adesea această etapă coincide cu momentul finalizării proiectului propus. O atenție specială trebuie să se acorde soluționării conflictelor apărute în cadrul echipei. Conflictele nu trebuie respinse. Ele sunt necesare în procesul de formare a unei echipe. Una din cauzele lor este că indivizii nu ajung imediat la un acord deoarece ei au atitudini, așteptări diferite. Aceste conflicte sunt determinate de dorința membrilor de a face ceea ce este mai bun pentru echipă. Conflictele nu sunt ușor de controlat. Adesea membrii echipei pot ridica tonul vocii, se pot genera sentimente negative. Cunoașterea conflictelor este o necesitate. Dacă înăbușim sau ignorăm existența unor conflicte, ele pot răbufni în cele mai neașteptate momente și cu mare violență. Principala metodă de atenuare a lor este comunicarea. Discuțiile sincere pot răni sentimente sau crea ostilități. Totuși ele sunt necesare pentru formarea unei echipe. Ele vor constitui fundamentul încrederii reciproce și al intercorelării acțiunilor membrilor echipei. Astfel, conflictele pot fi transformate dintr-un factor negativ de dezvoltare a echipei într-un instrument constructiv de identificare de noi soluții la problemele echipei.

#### 1.5.2. Etape în formarea unui grup – 3 ore

“Unde-s mulți, puterea crește!”



Cu toate acestea, avantajele de a fi în mijlocul unui grup cu care împărtășești obiective și idealuri comune nu par a fi evidente oricui de la prima vedere.

Katzenbach și Smith susțin că echipa reprezintă un număr mic de oameni cu aptitudini complementare, dedicați unui scop comun, unor obiective de performanță și unei abordări față de care se simt reciproc responsabili.

A face parte dintr-o echipă, ca grup structurat și ordonat, a te integra eficient și a te simți confortabil într-un astfel de context presupune o anumită deschidere și disponibilitate (emoțională, valorică, profesională, socială, culturală). Deși suntem în mod natural ființe sociale, apartenența la un astfel de mediu poate fi dificilă, poate produce disconfort, ne poate face să ne simțim inadaptați, alienați, demotivați. Aceasta pentru că o echipă presupune și existența conflictelor, a tensiunilor, a diferențelor de opinii. Pentru a putea folosi

echipa ca instrument eficient și confortabil al realizării obiectivelor, este nevoie de conștientizarea faptului că și ea, ca organism colectiv, trebuie să treacă printr-un proces de evoluție. Echipa este dinamică, vie. Ea ne poate duce acolo unde avem nevoie în funcție de felul în care știm să creștem în și odată cu ea.

### Etapele formării grupurilor – echipelor



Psihologul Bruce Tuckman a oferit, în 1965, un model al dezvoltării grupului ca echipă, extrem de popular și foarte utilizat astăzi. Cercetătorul susține că etapele de maturizare ale acestuia sunt necesare, dar și inevitabile pentru dinamica firească a procesului.

**Formarea:** Este etapa în care echipa se întâlnește pentru prima dată și membrii se cunosc între ei. Nu se pot baza unii pe alții, deoarece nu sunt siguri de forțele și abilitățile fiecăruia. De aceea, fiecare caută informații despre ceilalți coechipieri, se interesează despre background-ul lor și mai ales despre experiența pe care o au în tipul de sarcină care le-a fost distribuită. Tot acum, membrii componenței ai echipei încearcă să-și clarifice care sunt așteptările externe în legătură cu munca echipei și să-și stabilească regulile care vor influența modul de lucru. Fiind un stadiu incipient, participanții sunt destul de precauți în a divulga informații. Cea mai importantă sarcină în această etapă este stabilirea clară și de comun acord a obiectivelor pe care echipa le are de îndeplinit.

**Furtuna – Etapa de agitație:** Echipa încearcă să-și înțeleagă rolul și responsabilitățile. De multe ori, membrii pun sub semnul întrebării relevanța și practicabilitatea sarcinii impuse. De aceea, apar conflicte între indivizi și subgrupuri, această etapă fiind caracterizată de competiție și conflict în cadrul relațiilor personale și de organizare, la nivelul funcțiilor legate de sarcini. Ies la suprafață tensiuni latente, indivizii au manifestări intense și susțin opinii contrare. În același timp, acest stadiu se caracterizează și prin onestitate și deschidere spre rezolvarea conflictelor. Indivizii trebuie să cedeze mai mult, să-și modeleze ideile, sentimentele, atitudinile, pentru a se potrivi organizării grupului. Liderul echipei va juca un rol important, el trebuind să aplaneze neînțelegerile, pentru a obține concentrarea participanților pe îndeplinirea obiectivelor comune. Tot el va stabili rolurile fiecărui membru al echipei și va crea strategii pentru rezolvarea conflictelor.

**Normarea:** În această etapă are loc rezolvarea conflictelor, iar echipa începe să abordeze sarcinile de lucru prin prisma unei cooperări pozitive. Relațiile interpersonale sunt caracterizate de coeziune. Acum apar planurile, se stabilesc standardele și sunt acceptate normele și modurile de lucru referitoare la comportamentul individual și colectiv. Echipa apare ca o rețea de sprijin reciproc între membrii ei. Se cunosc deja punctele tari și punctele slabe ale fiecăruia, iar colectivitatea, în întregul ei, caută să compenseze lipsurile existente la nivel individual. În acest fel, se formează acel spirit de echipă – oamenii împărtășesc sentimentul de apartenență la echipă. Membrii echipei sunt implicați în recunoașterea activă a contribuției fiecăruia în muncă. Totodată, apare și este întreținută noțiunea explicită de colectivitate, prin aceasta rezolvându-se problemele atât la nivel individual, cât și de grup. Funcția cea mai importantă la nivelul sarcinii pe care o are echipa de rezolvat este fluxul informațional între membrii grupului. Aceștia împărtășesc sentimente și idei, solicită și dau feedback și totodată încep să cerceteze și să întreprindă acțiuni legate de sarcina pe care o au de rezolvat. Acum împărtășesc un sentiment de mulțumire: acela de a aparține unui grup eficient. Această etapă poate fi percepută ca fiind una foarte confortabilă și de aceea există pericolul potențial ca membrii să se teamă de destrămarea grupului în viitor și să se opună la orice fel de schimbare. De asemenea, datorită coeziunii tot mai strânse a membrilor echipei, există riscul ca aceștia să creeze în cadrul organizației așa-zisul "stat în stat". De aceea, este obligatoriu ca, în această etapă, normele interne ale echipei să fie puse în concordanță cu cele ale organizației, în vederea funcționării și relaționării eficiente a celor două entități.

**Etapa de funcționare:** Nu toate grupurile ajung în această etapă. Dar, în cazul celor care ajung, se remarcă profunzimea și calitatea relațiilor interpersonale, ce duc la o interdependență adevărată între indivizi. Acum se pot vedea rezultatele date de concentrarea constructivă a energiei asupra sarcinii de rezolvat. Colaborarea între membrii echipei este productivă, iar structura de lucru stabilită este foarte eficientă. Rolurile fiecărui membru, precum și autoritatea conducătorului se ajustează în mod dinamic, potrivit nevoilor individuale și celor de grup, nevoi aflate într-o permanentă schimbare. În antiteză cu etapa a doua, în care o mare parte din energia grupului era irosită pe opunerea de rezistență, pe menținerea unei stări de competiție și de conflict între indivizi, etapa de acum, a patra în procesul de formare și dezvoltare a echipelor, se caracterizează printr-un efect de sinergie a resurselor individuale și de canalizare a acestora către atingerea obiectivelor. Obiectivele, gradul lor de atingere, precum și metodele prin care se realizează acest lucru sunt evaluate periodic, atât la nivel de grup (echipa primește feedback de la alte echipe, de la organizație, de la managementul organizației), cât și la nivel individual (colegii de echipă își acordă feedback între ei). Membrii echipei au devenit siguri de sine și, în cele mai multe cazuri, grupul nu mai are nevoie de aprobări ale soluțiilor găsite pentru rezolvarea sarcinii comune. Există sprijinul necesar rezolvării problemelor, iar accentul cel mai mare cade pe realizări și productivitate. Membrii grupului își susțin reciproc eforturile, realizând că această interdependență este esențială în vederea creșterii capacității de a-și atinge obiectivele. Este etapa în care putem spune că echipa a atins un grad ridicat de eficacitate și eficiență.

**Întreruperea activității:** Există echipe care ajung la acest stadiu fără să treacă prin toate celelalte etape anterioare, în sensul că își întrerup activitatea prin destrămarea, deoarece membrii importanți pleacă și proiectele majore sunt întrerupte. Însă, atunci când această etapă intervine firesc în activitate, prin atingerea scopului pentru care echipa a fost constituită, se poate vorbi de o întrerupere planificată, care cuprinde recunoașterea participării la echipă și a realizării sarcinii pentru care aceasta a fost constituită. Este un prilej ca membrii echipei să-și ia la revedere personal. Această ultimă fază a fost introdusă ulterior de către Tuckman, în 1977.

#### Criteriile de formare a grupurilor – echipelor



**Stabilirea scopurilor:** în acest caz, accentul cade pe stabilirea obiectivelor și dezvoltarea scopurilor individuale și ale echipei. Membrii echipei încep să se implice în planificarea acțiunii de a identifica anumite căi necesare atingerii obiectivelor.

**Relații interpersonale:** este deosebit de importantă creșterea abilităților de a lucra în echipă (sprijin reciproc, comunicare, împărtășirea trăirilor emoționale). Membrii echipei dezvoltă încredere unul în celălalt, dar și în echipă.

**Clarificarea rolurilor:** este subliniată creșterea comunicării între membrii echipei în ceea ce privește rolurile în cadrul echipei. Membrii echipei își îmbunătățesc înțelegerea privind rolurile și datoriile proprii și ale celorlalți.

**Rezolvarea problemelor:** se evidențiază identificarea problemelor majore referitoare la sarcinile din interiorul echipei. Membrii echipei sunt mai implicați în planificarea activităților și în implementarea soluțiilor pentru a identifica probleme și a evalua soluții.

#### 1.5.3. Lucrul în echipă – 3 ore

##### *“Munca in echipa*

*este capacitatea de a munci impreuna pentru a realiza o idee comuna, capacitatea de a directiona realizarile individuale spre obiectivele organizationale. Este sursa ce le permite oamenilor obisnuiti sa atinga rezultate neobisnuite.”*

*Andrew Carnegie – cel mai bogat om din lume in 1901*

**Lucrul in echipa** este o competenta care se regăsește in cerințele pentru aproape fiecare post disponibil într-o companie. Specialistul în recrutare analizeaza această competență pe parcursul procesului de selecție, utilizand diferite mijloace de investigare: intrebari specifice care evalueaza capacitatea de interrelatiune personala si de intelegere a nevoilor persoanei cu care interactioneaza. Prezenta calitatilor necesare pentru a fi un bun membru de echipa sau, din contra, lipsa lor pot fi factori decisivi in angajarea unei persoane ori in mentinerea ei in organizatie.

Comportamente care demonstreaza aceasta competenta:

- Manifestarea interesului pentru stabilirea contactelor cu colegii;
- Interactiunea in mod eficient cu angajatii in diferite situatii;
- Intelegerea rolului fiecarei persoane in grup;
- Concentrarea pe obiectivele echipei, nu doar pe obiectivele personale;
- Respectarea drepturilor si convingerilor altora;
- A fi empatic: asculti si intelegi nevoile si sentimentele celor din jur;
- Aprecierea si recunoasterea participării active la realizarea unei actiuni;
- Incurajarea discutiilor deschise, impartășirea ideilor si sugestiilor cu colegii.

### **Cum dezvolti lucrul in echipa?**

#### **Invățați din proiecte!**

Participați la cursuri, evenimente, seminarii, conferinte organizate de diversi furnizori de formare profesională sau diverse entități. Căutați sa învățați din fiecare experiență de grup. Analizați si evaluați împreuna cu coordonatorul de echipa/profesorul/formatorul gradul dumneavoastrăde implicare in echipă, reflectați asupra feedback-ului pe care il primiți.

#### **Dezvoltați-vă progresiv!**

Constientizați ce ați dobândit, acceptați noi provocări si responsabilități care să vă permită să imbunătățiți activitățile prin forte proprii. Daca ați început ca un simplu membru într-o echipa de proiect, incercați sa țintiți ca la următoarea oportunitate sa dețineți un rol care să includă și coordonarea altora din jurul dumneavoastră.

#### **Implicați-vă activ!**

Participați activ în cadrul echipei, schimbați informatii, ascultați și intelegi punctele de vedere ale celorlalți membri ai echipei. Incercați să dezvoltăți idei noi pe baza celor spuse de ceilalti. Evitați să afirmați: "nu asa, stiu eu mai bine" si incercați să intelegeți si perspectiva colegilor.

#### **Solicitați feedback permanent**

Incercați sa vă raportați la parerea celor din jur. Asta nu inseamna că trebuie sa vă faceți plăcut cu orice pret, dar este important sa aflați ce gandesc colegii dumneavoastră despre actiunile dumneavoastră. Impărtășii sugestiile și ideile celorlalti, manifestați flexibilitate în fața punctelor de vedere diferite ale membrilor echipei.

#### **Evaluați-vă!**

Analizați activitatea desfășurată în cadrul echipei: cum v-ati simtit, care a fost contributia dumneavoastră în cadrul echipei? Dacă ați avut parte de rezultate foarte bune, care au fost factorii de succes? Dacă ați eșuat în alte aspecte, care a fost cauza? Cu lecțiile învățate intrați în următoarea interactiune cu cei din jur, mai pregatiți să contribuiți si sa-i ajutați să obțină rezultate mai bune.

## **1.6. Asumarea rolului de lider (9 ore)**

### **1.6.1. Leadership și lider**

Leadershipul reprezintă abilitatea de a convinge pe alții de bună voie să se comporte diferit.

Funcția de lider de echipa este de a realiza sarcina stabilită pentru el cu ajutorul grupului. Prin urmare, liderii și grupurile lor sunt interdependenți.

Liderii au două roluri principale. În primul rând, ei trebuie să realizeze sarcina. În al doilea rând, trebuie să mențină relații eficiente între ei și grupul ca întreg precum și cu indivizii din grup – eficiente în sensul că acestea să conducă la îndeplinirea sarcinii.

Adair (1973) a subliniat că, în îndeplinirea rolului lor, liderii trebuie să vină în întâmpinarea următoarelor nevoi:

1. Nevoile sarcinii. Grupul există pentru a atinge un scop sau o activitate comună. Rolul liderului este de a asigura îndeplinirea acestui scop. Dacă nu se întâmplă acest lucru, vor pierde încrederea grupului, iar rezultatul se va concretiza în frustrare, critica și, eventual, dezintegrarea în final a grupului.

**LEADER** - Îmbunătățirea abilităților de management și leadership în domeniul dezvoltării regionale pentru managerii de resurse umane finanțat prin Programul de Învățare pe Tot Parcursul Vieții- Leonardo Da Vinci (Mobilitati VETPRO).

2. Nevoia de menținere a grupului. Pentru a atinge obiectivele sale, grupul trebuie să fie menținut împreună. Munca liderului este de a construi și menține spiritul și moralul echipei.

3. Nevoile individului. Indivizii au propriile lor nevoi, care se așteaptă să fie îndeplinite la locul de muncă. Sarcina liderului este să conștientizeze aceste nevoi astfel încât atunci când este necesar să poată lua măsuri pentru a le armoniza cu nevoile sarcinii și grupului.

Aceste trei nevoi sunt interdependente. Acțiunile liderului într-o zonă le afectează și pe celelalte zone; astfel, realizarea cu succes a sarcinii este esențială pentru ca grupul să fie menținut împreună iar membrii săi să fie motivați astfel încât să depună un efort mai mare la locul de muncă.

Acțiunile direcționate pentru satisfacerea nevoilor individuale sau de grup trebuie să fie legate de nevoile sarcinii. Este imposibil să ia în considerare persoanele izolat de grup sau să ia în considerare grupul ca întreg fără trimitere la indivizii în cadrul acestuia. Dacă orice nevoie este neglijată, unul dintre aceștia vor avea de suferit și liderul va avea mai puțin succes.

Tipul de conducere exercitat va fi legat de natura sarcinii și oamenii care trebuie conduși. Aceasta va depinde, de asemenea, de mediul de lucru și, desigur, de lider. Analiza calităților de conducere în termeni de inteligență, inițiativa, auto-asigurare și așa mai departe a limitat doar valoarea.

Calitățile necesare pot fi diferite în diferite situații. Este mai util să adopti o abordare de urgență și să iei în considerare variabilele de care liderii trebuie să se ocupe, mai ales în ceea ce privește sarcina, grupul și propria lor poziție față de grup. De-a lungul timpului s-a încercat definirea acelor trăsături ce definesc un lider performant; aceste caracteristici sau plasat la nivele diferite: trăsături fizice, intelectuale (cum ar fi indicele de inteligență) sau de personalitate (precum perseverența). Chiar dacă în cazul unora se pot realiza relaționări cu eficiența managerială, este practic imposibil să identificăm setul „tip” de caracteristici ce construiesc liderul ideal. (Hintea et al, 2011) Totodată, efortul de identificare nu s-a limitat doar la caracteristicile generale ci a vizat și evaluări situaționale precum și stabilirea relațiilor între acestea; chiar dacă în literatura managerială teoriile referitoare la „lideri născuți” nu se mai bucură de un succes deosebit, există unele trăsături ce pot furniza șanse crescute de succes la nivelul leadership-ului. Ele pot fi sintetizate după cum urmează (Bass, 1981): - Capacitate: inteligență, agilitate, capacități verbale, originalitate, judecată; - Acumulări: nivel de pregătire, cunoștințe, abilități, progrese fizice; - Responsabilitate: inițiativă, agresivitate, perseverență, încredere în sine, dorința de a excela; - Participare: activitatea, sociabilitate, cooperare, adaptabilitate, umor; - Status: poziție socio-economică, popularitate; - Situație: nivel mental, abilități, necesități și interese ale subordonaților, obiective de atins etc. În abordarea practică a relației manager - subordonați se pleacă de la următoarele principii, de primă importanță:

- poziția de lider a managerului poate fi asigurată numai dacă latura formală a puterii (autoritatea) se conjugă cu latura informală a puterii (capacitatea de influență);
- asigurarea unui flux coerent și continuu de informații pe verticală (între diferitele niveluri de decizie) și pe orizontală (pe același palier decizional);
- asigurarea accesului subalternilor la manageri;
- adoptarea deciziilor, în conformitate cu obiectivele organizaționale și cu interesele salariaților;
- după adoptarea deciziilor, toți salariații trebuie să contribuie la aplicarea acestora;
- respectarea principiului echității privind recompensele;
- asumarea responsabilității la toate nivelurile de conducere sau de execuție.

## 1.6.2. Roluri ale membrilor grupului și ale liderilor

Grupul influențează eficacitatea prin mărime, caracteristicile membrilor, obiective și roluri individuale și stadiul de dezvoltare a grupului.

„Mărimea grupului” este o variabilă a eficacității de grup care acționează ca un compromis între avantaje și dezavantaje. Astfel, cu cât grupul este mai mare cu atât sunt mai multe aptitudinile și cunoștințele pe care le posedă membrii acestuia; în același timp, însă, cu cât grupul este mai mare cu atât gradul de implicare și participare a fiecărui membru este mai redus. Dacă grupul tinde să depășească mărimea considerată optimă atunci el devine mai puțin eficace și va avea tendința de a se diviza în grupuri mai mici. Optimumul mării grupului nu este același pentru toate tipurile de grupuri, acesta depinde de natura grupului, sarcinile pe care trebuie să le îndeplinească, cultura organizațională, etc.

„Caracteristicile calității de membru” al grupului se referă la cunoștințele pe care le au membrii grupului și rolul pe care fiecare îl are în grup. Într-un studiu despre echipele manageriale, Belbin (1981) a ajuns la concluzia că o echipă eficientă trebuie să includă membri care să îndeplinească o serie foarte diversă de roluri, după cum urmează:

- Președintele/liderul – este un individ calm, încrezător în sine și controlat, care poate coordona și controla pe ceilalți membri ai echipei, le recunoaște talentele și nu se simte amenințat de ei, are un puternic simț al obiectivelor;
- Formatorul (modelatorul) – este un individ foarte implicat, deschis și dinamic, care își asumă rolul liderului în luarea deciziilor, luptând împotriva inerției, ineficienței, automulțumirii sau amăgirii de sine;
- Inovatorul (designerul) – este serios și individualist, plin de imaginație, intelect și cunoaștere, aduce o gândire creativă dar este mai puțin sensibil la nevoile altor oameni;
- Monitorul (evaluatorul) – este sobru, prudent și lipsit de emoții, discret și încăpățânat, abil în a judeca problemele și sugestiile în mod obiectiv;
- Lucrătorul companiei – este conservator, își îndeplinește obligațiile, este previzibil, are simț practic și abilitate în organizare, simțul autodiscipliniei, harnic;
- Lucrătorul echipei – este receptiv la nevoile oamenilor, ponderat și sensibil, promovează spiritul de echipă, acoperă nevoia de coeziune și colaborare;
- Investigatorul de resurse – este extrovertit, entuziast, curios și comunicativ, răspunde cu abilitate provocărilor și caută resursele și ideile în afara echipei; și
- Executantul – este harnic, disciplinat, scrupulos, nerăbdător și perfecționist, își alocă energiile pentru îndeplinirea sarcinii la timp și de bună calitate. Pentru ca grupul să fie echilibrat în compoziția lui trebuie să fie oameni care să acopere toate aceste roluri posibile. Prea mulți membri cu același rol într-un grup (echipă) determină un dezechilibru față de celelalte roluri; dacă sunt prea puțini, o parte din sarcini nu sunt îndeplinite. În echipele mici un individ este de multe ori în situația de a îndeplini mai multe roluri. Dacă grupul este nou sau caracterizat prin schimbări rapide este important să fie prezent tot setul de roluri, în timp ce grupurile mai vechi sau stabile pot funcționa și fără setul complet de roluri.

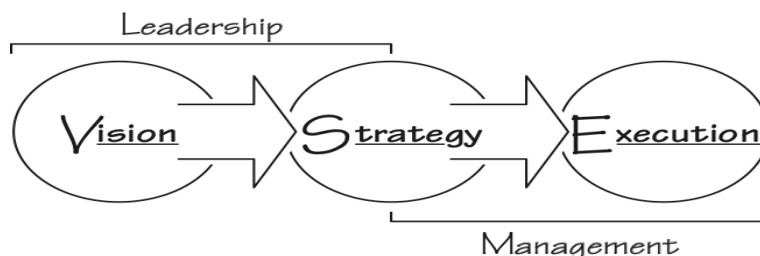
„Obiectivele și rolurile individuale” asigură eficacitatea grupului dacă sunt aceleași pentru toți membrii grupului. Unii membri ai grupului au „agende secrete” (obiective individuale diferite sau contrare celor organizaționale), pe care le aduc la intrarea în grup și care generează scăderea eficacității. Aceste „agende secrete” se dezvoltă mai ales în grupurile în care nu există încredere între membri și atmosfera este încărcată iar exprimarea ideilor și sentimentelor nu se face liber. De regulă, apariția unor situații de criză generate de amenințări externe face ca grupul să renunțe la obiectivele proprii și să accepte obiectivele grupului. „Stadiile de dezvoltare a grupului” generează situații diverse de eficacitate. În primele trei stadii (formare, răbufnire, normare) eficacitatea este mai scăzută și, dacă sarcinile nu sunt clar definite, aceste stadii pot dura și mai mult. Dacă sarcinile sunt bine definite și văzute de toți membrii ca importante, atunci durata este mai scăzută și se ajunge mai rapid la eficacitate.

Majoritatea cercetărilor arată că liderii gândesc strategic, un lider eficient își cunoaște atât punctele forte cât și limitele.

În viziunea lui Lindsberg, un lider trebuie să fie: **hotărât, curajos, capabil să atragă, optimist, înțelept, echilibrat, principal, carismatic**. Categorie, nu toți liderii posedă aceste trăsături în întregul lor, însă este clar că toți autorii sunt de acord în privința elementelor de caracter care stau la baza formării unui lider eficient.

Din punct de vedere al viziunii un manager face lucrurile cum trebuie, se concentrează asupra prezentului, asupra rezultatelor pe termen scurt și asupra direcției generale de acțiune, caută ordinea, limitează riscurile, apelează mai mult la rațiune decât la memorie, în schimb un lider face ceea ce trebuie, se concentrează asupra viitorului, pe rezultatele pe termen lung și asupra orizonturilor, savurează schimbarea, își asumă riscuri, apelează atât la emoție, cât și la rațiune.





Un alt autor, Abraham Zaleznik delimitează și el diferențele cam în aceleași linii desemnând 12 diferențe dintre cele 2 grupuri, manageri și lideri:

1. Managerii administrează, liderii inovează
2. Managerii întreabă cum și când, liderii întreabă ce și de ce
3. Managerii se concentrează asupra sistemului, liderii se concentrează asupra oamenilor
4. Managerii fac lucrurile cum trebuie, liderii fac ce trebuie
5. Managerii mențin, liderii dezvoltă
6. Managerii se bazează pe control, liderii pe încredere
7. Managerii au o perspectivă pe termen scurt, liderii o perspectivă pe termen lung
8. Managerii acceptă situațiile pe care nu le pot influența ca atare, liderii le sfidează
9. Managerii privesc către finalizarea obiectivului, liderii privesc către noi orizonturi
10. Managerii imită, liderii creează
11. Managerii sunt avansați dintre clasicii "buni soldați", liderii sunt caractere individuale
12. Managerii copiază, liderii dau dovadă de originalitate.

### 1.6.3. Strategii pentru luarea deciziilor



Majoritatea deciziilor le luăm fără a ne fixa atenția asupra acestui lucru, ghidându-ne de un automatism în comportament, creat de practica mai multor ani. Dar există și decizii, care, înainte de a fi luate, necesită raționamente speciale, o analiză profundă a variantelor.

De regulă, aceste probleme au un caracter irepetabil și sunt legate de examinarea unui șir de alternative. În aceste probleme este nou (necunoscut) sau obiectul alegerii, sau mediul (condițiile) în care se face alegerea.

Destul de frecvent alegerea unei decizii are consecințe nu numai asupra individului, care a luat decizia (decidentul), dar și asupra altor persoane sau organizații. În așa, cazuri decidentul trebuie să dispună de o argumentare serioasă a opțiunii sale. Când decidentul este lucrător într-un sistem organizațional (aparatul de stat, al unei firme, instituții etc.), necesitatea argumentării este obligatorie: el trebuie să poată lămuri șefului din instanța superioară sau (și) subalternilor logica raționamentelor prin care s-a ales o alternativă sau alta.

În sens general teoria luării deciziilor este o totalitate de metode (matematice, intuitive sau de altă natură) destinate pentru găsirea celor mai bune variante posibile ce permit de a evita căutarea exhaustivă din totalitatea alternativelor.



Luarea deciziilor este o activitate specială umană orientată la selecția dintr-o mulțime de alternative (variante, strategii) disponibile a uneia sau a câteva, care satisfac în cea mai mare măsură obiectivelor puse, preferințelor decidentului sau unor calități definite în prealabil.

Decizia este rezultatul activităților umane conștiente care vizează alegerea unui curs de acțiune pentru atingerea unui anumit obiectiv (sau un set de obiective).

În mod normal decizia presupune alocarea resurselor necesare și este rezultatul procesării informațiilor și cunoștințele pe care se realizează de către o persoană (sau un grup de persoane), care este împuternicit să aleagă și este responsabil pentru calitatea soluției adoptate pentru a rezolva o anumită problemă sau situație.

Această definiție evidențiază trei elemente ale procesului de alegere:

- problema, ce trebuie soluționată;
- persoana sau organul colectiv, care ia decizia;
- mulțimea de alternative din care se efectuează alegerea.

Dacă lipsește măcar unul din aceste elemente nu se poate vorbi de un proces de alegere.

### Strategii în luarea deciziilor:

- Descrieți situația și stabiliți ce decizie aveți de luat. Reflectați asupra situației și identificați decizia pe care e nevoie să o luați.
- Informați-vă. Adunați cât mai multe informații, documentați-vă, sfătuiți-vă cu un prieten, consultați un specialist.
- Clarificați ce e important pentru dumneavoastră. O decizie bună vine în întâmpinarea nevoilor dumneavoastră și vă ajută să vă realizați obiectivele.
- Realizați o listă cu soluții. Dacă ați acordat timp și atenție pentru pașii anteriori, acest pas va fi ușor de realizat. Acum știți ce vreți să faceți, aveți informațiile necesare și ați stabilit lucrurile importante pentru dumneavoastră.
- Gândiți-vă la avantajele și dezavantajele fiecărei soluții identificate. Dacă doriți, puteți implica și alte persoane în evaluarea alternativelor posibile. Acesta este un pas extrem de important, pentru că vă ajută să aveți o imagine asupra consecințelor deciziei dumneavoastră.
- Luați cea mai bună decizie! Dacă ați urmat toți pașii, veți lua o decizie bazată pe informații și filtrată prin procesul de reflecție personală.
- Evaluarea rezultatelor obținute în urma aplicării deciziei noastre. A funcționat soluția noastră? Am întâmpinat dificultăți? Ce altceva puteam face mai bine?

## 1.7. Rezolvarea de probleme (6 ore)



### 1.7.1. Identificarea problemei

Rezolvarea problemelor este capacitatea unui individ de a se angaja în procesarea cognitivă, de a înțelege și de a rezolva situații problematice în care o metodă de soluționare nu este imediat evidentă. Aceasta include dorința de a se angaja în astfel de situații, pentru a-și atinge potențialul de cetățean constructiv și reflectiv.

O problemă este, de obicei, definită ca o situație în care o persoană nu își poate atinge imediat și în mod obișnuit obiectivele datorită unui anumit tip de obstacol sau provocare. Capacitatea de a rezolva probleme este considerată a fi una dintre cele mai complexe și sofisticate aspecte ale cunoașterii umane. Pentru a rezolva o problemă, indivizii trebuie mai întâi să conștientizeze o diferență între starea actuală a afacerilor și starea de lucruri care corespunde satisfacerii scopurilor lor. Cu alte cuvinte, ele trebuie să ajungă la o înțelegere a naturii problemei.

Rezolvarea problemelor se află în centrul evoluției umane. Metodele pe care le folosim pentru a înțelege ce se întâmplă în mediul nostru, pentru a identifica lucrurile pe care vrem să le schimbăm și pentru a ne da seama de lucrurile care trebuie făcute pentru a crea rezultatul dorit. Rezolvarea problemelor reprezintă sursa tuturor noilor invenții, a evoluției sociale și culturale și baza economiilor bazate pe piață. Este baza pentru îmbunătățirea continuă, comunicarea și învățarea.

Pentru a rezolva o problemă în viața de zi cu zi, primul pas consta în definirea setărilor și contextului. Care este de fapt problema? Ce împiedică pe cineva să-și atingă scopul?

O metodă eficientă de a identifica o posibilă soluție este de a prezenta problema în termeni generali, deoarece problema exactă poate să nu fie evidentă și clară.

**Brainstorming-ul** are o mare importanță atunci când cineva încearcă să rezolve o problemă. Acest proces îl va ajuta, indiferent care ar putea fi cauzele posibile ale problemei și posibilele soluții. În acest fel, persoana care se află într-o situație dificilă are șansa de a lua decizii în cunoștință de cauză după un studiu cuprinzător al contextului.

**Analiză comparativă.** Analiza comparativă este un proces prin care modalitatea mai bună de rezolvare a problemelor poate fi definită prin verificarea și analizarea tuturor alternativelor. În acest context, persoanele care **au nevoie să rezolve o problemă au capacitatea de a compara problemele specifice și metodele** pe care le utilizează pentru a alege cele mai potrivite. Analiza comparativă este o metodologie puternică pentru dezvoltarea de strategii și soluții câștigătoare în rezolvarea problemelor.

Procesul de **gândire inversă** este cel mai bun mod de a rezolva o problemă și de a o privi într-un mod nou, de a rasturna problema cu susul în jos.

**Gândirea inversă** este procesul de analiză a problemei sau a întrebării, de oferire de soluții sau răspunsuri și de generare de idei despre cum să le realizăm.

**Gândirea inversă** poate forța pe cineva care s-a concentrat pe o problemă pentru o lungă perioadă de timp să se gândească la ea complet diferit - și să vină cu o gamă largă de idei noi care ar putea ajuta la rezolvarea ei.

**Gândirea inversă** este o tehnică în care vă declarați problema în sens invers. De exemplu, schimbați o declarație pozitivă într-una negativă, încercați să definiți ceva ce nu este și așa mai departe.

### 1.7.2. Crearea soluțiilor



*“Majoritatea oamenilor irosesc mai mult timp și mai multă energie încercând să evite o problema decât dacă ar încerca să o rezolve.” Henry Ford*

#### Ce sunt problemele? Ce înseamnă să fii orientat spre soluții?

Prietenii nu înțeleg de ce, în loc să iesi cu ei, muncești până târziu, furnizorii nu au respectat termenul și acum și relația ta cu clientul ar putea avea de suferit, profesorii nu înțeleg că ai un job și nu poți participa la seminarii. Toate acestea sunt “probleme”. Așa le numim generic și ne lovim de ele zilnic. Dar ce sunt în definitiv problemele? Sunt situațiile din cauza cărora întâmpinăm dificultăți, întârziem sau aproape esuăm în atingerea scopurilor propuse.

#### Comportamente care demonstrează această competență

##### Ce opțiuni ai atunci când te confrunți cu astfel de situații?

Poți alege să eviți problema, să cauți responsabili pentru situația creată, să aștepți să se rezolve de la sine sau să cauți o soluție.

Ca in multe alte situatii, rezultatul depinde de atitudine! Esti mai aproape de rezolvarea situatiilor dificile atunci cand esti orientat spre solutii, adica atunci cand:

- **Esti proactiv;**
- **Comunici eficient;**
- **Esti orientat spre oameni;**
- **Doresti sa inveti si sa te perfectionezi continuu.**

➤ **Care sunt pasii pentru a rezolva eficient o problema?**

1. Defineste problema clar, succint si obiectiv;
2. Stabileste-ti obiectivele;
3. Aduna informatii despre ce a cauzat situatia – te vor ajuta sa-ti formezi o imagine de ansamblu;
4. Cauta solutii creative(apeleaza la brainstorming);
5. Analizeaza solutiile si ia o decizie;
6. Implementeaza solutia si verifica rezultatele.

### 1.7.3. Gândirea critică

Oamenii sunt caracterizați de raționalitate. Raționalitatea presupune capacitatea de a gândi.

Gândirea are două laturi: una informațională, care dezvăluie conținutul gândirii (idei despre obiecte, fenomene etc.) și alta operațională, care dezvăluie funcționalitatea gândirii, faptul că implică transformarea informațiilor în vederea obținerii unor cunoștințe noi sau pentru rezolvarea de probleme.

Gândirea omului nu este uniformă, ci depinde de educația primită în familie, în școală sau ca urmare a eforturilor proprii. Totodată, gândirea are diferite modalități de realizare (analitică, sintetică, pozitivă, negativă etc.), dar ne vom opri aici doar asupra gândirii critice.

#### Ce este gândirea critică?

A gândi critic, la nivelul simțului comun, înseamnă „a fi cârcotaș”, „a fi oportunist”, a respinge ideile altora doar pentru a impune propriile idei. Desigur nu acesta este sensul propriu al conceptului de „gândire critică”. Dimpotrivă, a gândi critic înseamnă a pune întrebări, a căuta răspunsuri, a găsi alternative, a adopta o poziție pe baza unei justificări argumentate și a analiza logic raționamentele sau argumentele celorlalți, a evalua continuu relevanța și adevărul informațiilor disponibile. Cu alte cuvinte, înseamnă a privi lucrurile și informațiile nu ca fiind de la sine înțelese, ci a le asuma conștient și justificat.

#### Ce presupune gândirea critică?

Gândirea critică este o gândire clară și liberă, cea care dezvoltată ne permite să dăm dovada că avem capacitatea de a:

- identifica, a înțelege și a realiza conexiuni logice între idei și argumente proprii;
- detecta erori de raționament în argumente și prezentări;
- rezolva probleme cu grad ridicat de dificultate;
- identifica contextul și implicațiile unui argument sau ale unei idei;
- identifica, a construi și a înțelege justificările din spatele unor opinii, argumente sau credințe;
- construi argumente și idei noi pe baza celor deja acumulate;
- distinge între fapte, opinii și judecăți de valoare etc.

### 1.8. Identificarea nevoilor și negocierea (9 ore)



### 1.8.1. Negocierea - noțiuni introductive

*“Vă place sau nu vă place, sunteți un negociator... Toată lumea negociază ceva în fiecare zi” (Fisher și Ury)*

*“Negocierea este principalul instrument de comunicare și influență în interiorul și în exteriorul companiei” (Leigh Thompson)*

Natura dinamică a activității economice îi obligă pe oameni să-și negocieze și să-și renegocieze existența în cadrul organizațiilor pe toată durata carierei lor profesionale (de ex. în SUA o persoană obișnuită, născută în ultima parte a perioadei exploziei demografice a avut cam 10 locuri de muncă între 18 și 36 ani, 2/3 din acestea fiind obținute înainte de vârsta de 28 ani);

Datorită interdependenței crescânde a persoanelor din interiorul organizațiilor, atât de orizontală, cât și pe verticală, oamenii trebuie să știe cum să-și integreze interesele și cum să colaboreze cu alte funcțiuni și unități de activitate (de ex. când Chrysler și Mercedes Benz au fuzionat în 1998, în sânul diferitelor grupuri de angajați ai noii companii a existat o rețineră maximă în privința utilizării sinergiei apărute. În primii ani, directorii de la Mercedes și-au păzit cu strășnicie piesele și proiectele, iar inginerii de la Chrysler au încercat să-și păstreze o oarecare independență- în 2007 fuziunea a încetat).

Datorită gradului crescând de specializare, oamenii sunt tot mai dependenți de alții în procurarea componentelor necesare pentru realizarea unui serviciu sau produs complet.

#### FORME SPECIFICE DE NEGOCIERE

- negocierea afacerilor sau negocierea comercială;
- negocierile politice: -negocieri interne -negocieri externe;
- negocieri sindicale;
- negocieri salariale și ale conflictelor de muncă;
- negocieri pe probleme de asistență și protecție socială.



### 1.8.2. Identificarea tipurilor de nevoi

Abraham Maslow numește ierarhia nevoilor sau, așa cum este ea cunoscută mai degrabă, piramida lui Maslow. Piramida lui Maslow este un concept pe care psihologul american îl lansează în lucrarea „*A Theory of Human Motivation*”<sup>1</sup>, încercând să descifreze motivațiile ce stau la originea acțiunilor umane. El ajunge la concluzia că interesul propriu este forța motrică și, mai mult, că acest interes poate fi ierarhizat.

Maslow identifică **cinci tipuri de nevoi specifice**, fiecărui tip fiindu-i asociat un etaj al piramidei.



1. Pe nivelul cel mai jos sunt plasate nevoile fiziologice. Nevoia de hrană, de apă, de adăpost, chiar nevoia de transport, adică acele nevoi care i-au forțat pe oamenii să lase deoparte instinctul de prădător, de animal, pentru a se asocia în vederea supraviețuirii. Fără satisfacerea nevoilor de bază, ființa umană încetează să subziste.

2. Nivelul următor, al doilea, este dedicat așa numitor nevoi ce țin de siguranța personală. Nu are legătură cu nevoile fiziologice? Nu, e mai mult. Pentru că siguranța personală transcende siguranța fizică, teama de a fi agresat, și face apel la siguranța financiară (un venit minim garantat, un plan de pensii decent), siguranța locului de muncă, siguranța care-ți permite acel confort psihic necesar funcționării eficiente, eliberat de angoasele traiului de zi cu zi.

3. Al treilea nivel este dedicat nevoilor sociale, de apartenență. Omul simte acest imbold de a intra în relații cu ceilalți, de a încadra în grupuri sociale extinse. Și vorbim aici de grupuri religioase, organizații profesionale, echipe sportive, grupuri de simpatizați ai unei persoane sau cauze, sau chiar grupuri aflate la limita legii. În forma lor restrânsă, grupurile sociale ce satisfac nevoia de apartenență sunt familia, partenerul de viață, colegii apropiați sau confidenții.

4. Pe nivelul al patrulea, Maslow plasează nevoia de recunoaștere socială, încrederea în sine, respectul de sine. Jabberjaw, personaj făcut celebru de Hanna-Barbera avea o vorbă „No respect”, asta întrucât i se interzicea accesul doar pentru că era un „biet” rechin. Rădem, dar lipsa respectului poate da naștere cu vremea la sentimente de inferioritate, transformate în complex de inferioritate și inalienare socială.

5. În sfârșit, ultimul nivel, al cincilea, este rezervat de Maslow dezvoltării personale, autorealizării. Împlinirii potențialului, am spune astăzi. Hobby-urile, mai cu seamă cele costisitoare (plăcerea de a călători, de picta, de a învăța o limbă străină doar a citi un autor în original) se află în vârful ierarhiei piramidei nevoilor. Și e destul de greu de atins.

Dar omul nu este blocat pe un nivel al piramidei, ca într-un joc de calculator, iar accesarea pe o treaptă superioară este posibilă chiar dacă nivelul anterior lasă loc de îmbunătățiri. Dar nu-i mai puțin adevărat că aceste nevoi sunt interdependente. Se condiționează reciproc. Concret. La Campionatul European de fotbal din 2012, numeroși suporterii au refuzat să facă deplasarea în Ucraina spre a-și susține echipa favorită, temându-se pentru propria siguranță.

### 1.8.3. Etape și tipuri de negociere



#### Etapele procesului de negociere

Negocierea reprezintă un proces complicat și adesea de lungă durată. Este un proces de comunicare, de relaționare, de construire a unor punți între parteneri. Ei se caută și se tatonează, se contactează, curtează, discută, poartă corespondență, persuadează, dar se și confruntă, influențează și manipulează reciproc, în scopul realizării acordului de voință.

Analiza procesului complex al negocierii evidențiază existența unor etape distincte, cu eventuale întreruperi și perioade de definirea punctelor de vedere ale partenerilor de negociere.

În cadrul unor asemenea etape, dialogul părților va concretiza în mod treptat punctele de înțelegere și înțelegerea însăși.

Practic, fazele, etapele procesului de negociere sunt următoarele:

- 1. Prenegocierea** are ca punct de plecare prima discuție, când partenerii lasă să se înțeleagă faptul că ar fi interesați în abordarea uneia sau mai multor probleme. O asemenea etapă va cuprinde:
  - activități de pregătire și organizare a negocierilor
  - culegerea și prelucrarea unor informații
  - pregătirea variantelor și dosarelor de negociere
  - întocmirea și aprobarea mandatului de negociere
  - elaborarea proiectului de contract
  - stimularea negocierilor
- 2. Negocierea propriu-zisă** demarează odată cu declararea oficială a interesului părților în soluționarea în comun a problemei în cauză, în vederea realizării unor obiective de interes comun și, mai ales, după ce a avut loc o primă simulare a negocierilor care vor urma. Practic, negocierea propriu-zisă cuprinde șapte secvențe, respectiv:
  - prezentarea ofertelor și contra ofertelor
  - prezentarea argumentelor și contraargumentelor
  - utilizarea unor strategii și tactici de contracarare
  - perioada de reflecție pentru redefinirea poziției
  - acordarea de concesiuni pentru apropierea punctelor de vedere
  - convenirea unor soluții de compromis
  - semnarea documentelor.
- 3. Postnegocierea** începe în momentul semnării înțelegerii, incluzând obiectivele ce vizează punerea în aplicare a prevederilor acestora. Acum se rezolvă probleme apărute după semnarea contractului, probleme referitoare în principal la:
  - greutăți apărute ca urmare a unor aspecte necunoscute în timpul negocierii și la semnarea contractului

- eventuale negocieri privind modificarea, prelungirea sau completarea cauzelor contractului
- rezolvarea pe cale amiabilă a unor reclamații și a litigiilor apărute
- soluționarea litigiilor și neînțelegerilor în justiție sau prin arbitraj.

**Negocierea** este o forma de intalnire între doua parti: noi și ceilalți.

Fiecare negociere este un caz aparte, astfel încât se poate spune că aproape nu există negocieri care să semene între ele. Această diversitate este dată de multitudinea de obiecte care sunt supuse negocierii și de natura acestora, de mediul în care se poartă negocierea, de interesele și partile care urmăresc aceste interese etc. Cu toate acestea, o analiză mai largă a proceselor de negociere ne poate furniza indicii pentru o structură tipologică, care derivă din însăși structura procesului, cât și indicii pentru o structură stilistică, aceasta derivând din relațiile pe care le stabilesc actorii procesului (partile și/sau negociatorii) în dinamica procesului.

Cele **trei tipuri fundamentale de negociere** sunt:

1. **Negocierea distributivă;**
2. **Negocierea integrativă;**
3. **Negocierea rațională.**

1. **Negocierea distributivă**, cea de tip *ori/ori*, optează între victorie și înfrângere, definește o tranzacție în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă să piardă. Orice concesie făcută partenerului este dăunătoare. În această optică, negocierea pune față în față doi adversari cu interese opuse și devine o confruntare de forțe în care una din părți trebuie să câștige. Obiectul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului și care va fi cu atât mai bun, cu cât va lovi mai dur partea adversă.

Tacticile și tehnicile folosite în negocierea distributivă sunt tipice pentru rezolvarea stărilor conflictuale:

- polemica – purtată prin contre permanente și prin deviere sistematică de la subiect
- atacul în forță
- intimidarea
- manevrele retorice – bazate pe disimulare, pe mascarea și ascunderea intențiilor, culpabilizarea adversarului și ascunderea adevărului
- descalificarea – se manifestă prin reacredință, atac la persoană, căderea în derizoriu.

Acest tip de negociere este posibil atunci când opoziția de interese este puternică, iar dezechilibrul de forțe este semnificativ.

2. **Negocierea integrativă** echivalează cu *victorie/victorie* și este acel tip de negociere în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferențelor de aspirații și de opinii.

Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că ajunge la soluții mai bune, durabile, între părți atmosfera este mai destinsă, iar relațiile se consolidează. Negocierea integrativă creează, salvează și consolidează relațiile interumane și de afaceri pe termen lung. Determină pe fiecare dintre negociatori să-și modifice obiectivele și să-și ajusteze pretențiile în sensul rezolvării intereselor comune. Climatul acestui tip de negociere este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, o dată obținut, are toate șansele să fie respectat.

3. **Negocierea rațională** este aceea în care părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesii, ci încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre părți. Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparențe totale, fără disimulare sau suspiciune.

Algoritmul raționalității se concretizează în definirea problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările sale. Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criteriile obiective, la normele legale, morale sau prin recursul la oficiile unui arbitru neutru.



## 2.1. Definirea noțiunilor introductive (42 ore)

### 2.1.1. Democrația



**Democrație** – formă de organizare și de conducere a unei societăți, în care poporul își exercită (direct sau indirect) puterea.

**Participare civică** – exercitarea drepturilor civile, participarea la viața comunității, la rezolvarea problemelor sociale etc.

**Stat de drept** – formă de organizare a statului bazată pe respectul principiilor legalității și drepturilor indivizilor.

*Motto: „Orice om trebuie în calitatea sa de cetățean să contribuie din toate puterile la fericirea compatrioților săi.”*

*Claude Adrien Helvétius*

**Democrația** presupune participarea indivizilor la viața societății, iar lipsa de participare pune în pericol funcționarea democratică a acesteia. Întotdeauna există pericolul ca guvernarea să monopolizeze puterea și să-și urmărească exclusiv propriile interese. Tocmai de aceea, cetățenii au datoria de a le aminti în permanență că sunt aleșii și reprezentanții lor.

**Democrația** este o formă politică de organizare a societății în care puterea este exercitată, prin diferite mijloace, de către cercurile largi ale populației.

**Democrația** are următoarele trăsături de bază:

- suveranitatea poporului (participarea cetățenilor la viața politică prin libera exprimare – votul universal);
- separarea puterilor în stat;
- pluralismul (recunoașterea diversității, existența mai multor viziuni, curente, partide politice);
- legitimitatea puterii prin intermediul alegerilor libere; respectarea drepturilor și libertăților cetățenești;
- libertatea economică.

**Democrația** este exercitată în cadrul statului de drept.

**Participarea civică** se bazează pe necesitatea consultării cetățenilor și exprimarea de către aceștia a opiniilor în legătură cu deciziile care se adoptă la diferite nivele și de care ei pot fi afectați în mod direct sau indirect. Într-o comunitate sănătoasă, cetățenii participă la procesul de luare a deciziilor de interes public, informându-se cu privire la problemele care îi afectează, solicitând autorităților să adopte măsurile pe care ei le consideră de cuviință și participând efectiv la punerea în practică a deciziilor luate.

Democrația participativă își propune să diminueze distanța dintre cetățean și administrație, să creeze căile de comunicare astfel încât membrii unei comunități să fie conștienți de actul de guvernare și să fie implicați în procesul de luare a deciziilor. Este un mijloc prin care administrația locală ia cunoștință mult mai rapid cu problemele existente.

Implicarea cetățenilor poate suplini atribuțiile organelor guvernamentale în ceea ce privește controlul și metodele de constrângere, economisându-se astfel bani și timp pentru autorități. Îmbunătățirea performanței și a imaginii instituțiilor democratice poate avea loc prin reducerea clientelismului și a corupției. În același timp, administrația publică locală va fi pregătită să împărtășească informațiile într-o manieră onestă și clară, încurajând cetățenii să își exprime opiniile, pentru a influența deciziile sale, iar cetățenii vor



înțelege drepturile și obligațiile care le revin și vor fi pregătiți să lucreze onest și constructiv pentru a asista reprezentanții administrației publice locale la rezolvarea problemelor.

Participarea cetățenilor la procesul de adoptare a deciziilor într-o democrație cu tradiție precum Franța, Marea Britanie, SUA reprezintă astfel una dintre cele mai importante resurse, un instrument deosebit în activitățile administrației publice de dezvoltare socio-economică locală, imprimând calitate și legitimând procesul decizional prin suportul acordat, atât în conceperea, cât și în implementarea programelor și strategiilor de dezvoltare locală. Oamenii sunt mult mai dispuși să susțină deciziile și programele la realizarea cărora au participat.

### 2.1.2. Dreptate



Dreptatea este unul din principiile fundamentale ale oricărei societăți. În general, atunci când vorbim despre dreptate, avem în minte dreptatea ca virtute morală, adică atunci când considerăm că un om este drept sau dreptatea socială, considerată de unii filosofi a fi virtutea primară a instituțiilor sociale.

Surprinzător pentru un concept atât de larg răspândit și cunoscut de toți, nu există un consens cu privire la înțelesul său exact. Există multe variante, în funcție de contextul cultural, social și istoric. Unele dintre acestea nici măcar nu consideră dreptatea ca fiind o virtute. În esență, dreptatea se referă la modul în care un individ este tratat de ceilalți indivizi sau de societate în general.

Ea poate fi clasificată în mai multe feluri:

- dreptatea distributivă, care impune un anumit mod de împărțire a bunurilor;
- dreptatea retributivă, bazată pe un sistem de recompensare și pedepsire;
- dreptatea restorativă, care are ca fundament despăgubirea victimei și reintegrarea în societate a celor ce au comis nedreptăți.

De-a lungul timpului, noțiunea de dreptate a ajuns să fie asociată cu diverse alte concepte. De exemplu, ea este foarte des asociată cu justiția. În această situație, un lucru pe care toate variantele diferite ale noțiunii de dreptate îl au în comun este ideea de a-i da fiecăruia ceea ce i se cuvine.

Diferențele apar în modalitatea de a decide ce i se cuvine fiecăruia. Unii consideră că decizia ar trebui să fie luată în funcție de merite, alții în funcție de nevoi. Mai sunt și cei care consideră că decizia ar trebui să se bazeze pe contribuția fiecăruia la binele social general - cu alte cuvinte, cu cât cineva contribuie mai mult, cu atât i se cuvine mai mult. Trebuie observat că, atunci când este asociată cu justiția, dreptatea se referă la respectarea legilor și a normelor scrise. Alte noțiuni cu care este asociată sunt cele de egalitate, echitate, libertate, democrație și, mai recent, corectitudine.

Dreptatea este un principiu accesibil tuturor, indiferent de etnie, situație socială sau vârstă. Dacă se comite o nedreptate, nu contează dacă cel ce a comis-o este extrem de bogat și victima este extrem de săracă sau vice-versa. Sancțiunea trebuie să fie aceeași pentru amândoi vinovații.

### 2.1.3. Egalitate



Egalitatea ca și concept recunoaște că toată lumea, indiferent de vârstă, sex, gen, religie, etnie etc., are dreptul la aceleași drepturi.

Preambulul la Declarația Universală a Drepturilor Omului începe cu cuvintele „recunoașterea demnității inerente și a drepturilor egale și inalienabile ale tuturor membrilor familiei umane constituie fundamentul libertății, dreptății și păcii în lume”. Conceptul de cetățenie nu poate fi separat de problemele de egalitate. Existența inegalităților între sau în cadrul societăților obstrucționează cetățenia efectivă. Ideea de egalitate este, prin urmare, în centrul educației pentru cetățenie democratică. Ca atare, ea trebuie să se preocupe de problema egalității și ar trebui să împuternicească indivizii să acționeze împotriva tuturor formelor de discriminare.

Diversitatea implică depășirea ideii de toleranță către un respect adevărat pentru diferențe și aprecierea acestora.

În multe privințe, solidaritatea poate fi considerată ca fiind capacitatea indivizilor de a trece dincolo de propriul spațiu și de a recunoaște și de a fi dispuși să acționeze în apărarea și promovarea drepturilor celorlalți. Este, de asemenea, un obiectiv cheie în măsura în care urmărește să ofere indivizilor cunoștințele, aptitudinile și valorile de care au nevoie pentru a trăi pe deplin în cadrul comunităților lor. După cum s-a subliniat mai devreme, actele de solidaritate sunt strâns legate de ideea de acțiune. Cu toate acestea, solidaritatea este la fel de mult o mentalitate pe cât este un set de comportamente.

O prejudecată este o judecată care o facem despre o altă persoană sau alte persoane, fără a le cunoaște cu adevărat. Prejudecățile pot fi negative sau pozitive. Ele sunt învățate ca parte a procesului nostru de socializare și sunt foarte dificil de modificat sau eliminat. Prin urmare, este important să fim conștienți de existența acestora.

Discriminarea poate fi practică direct sau indirect.

Discriminarea directă se caracterizează prin intenția de a discrimina o persoană sau un grup, cum ar fi un birou de angajări care respinge un român care solicită de lucru sau o companie imobiliară care nu închiriază apartamente imigranților.

Discriminarea indirectă se concentrează pe efectul unei politici sau măsuri. Ea apare atunci când o dispoziție, un criteriu sau o practică aparent neutră/ă pune o persoană sau o anumită minoritate într-un dezavantaj de facto în comparație cu alții.

Exemplele pot varia de la o cerință minimă de înălțime pentru pompieri (care poate exclude mult mai multe femei decât bărbați care aplică), la magazinul care nu angajează persoane cu fuste lungi, sau la biroul guvernamental sau regulamentul școlar, care interzice intrarea sau prezența oamenilor care poartă basmale. Aceste reguli aparent neutre cu privire la etnie sau religie pot dezavantaja în mod disproporționat membrii unei anumite minorități sau ai unor grupuri religioase care poartă fuste lungi sau basmale.

Termenul „gen” se referă la rolurile construite social de bărbați și femei care sunt atribuite acestora pe bază de sex. Rolurile de gen, prin urmare, depind de un anumit context socio-economic, politic și cultural și sunt afectate de alți factori, inclusiv rasă, etnie, clasă,

orientare sexuală și vârstă. Rolurile de gen sunt învățate, și variază considerabil în interiorul culturilor și între culturi. Spre deosebire de sexul biologic al unei persoane, rolurile de gen se pot schimba.

Drepturile economice și sociale sunt, în principal, preocupate de condițiile necesare pentru dezvoltarea deplină a individului și asigurarea unui standard de viață adecvat. Deseori denumite „a doua generație” a drepturilor omului, aceste drepturi sunt mai greu de aplicat, deoarece sunt considerate a depinde de resursele disponibile. Acestea includ drepturi, cum ar fi dreptul la muncă, dreptul la educație, dreptul la timp liber și dreptul la un standard adecvat de viață. Aceste drepturi sunt stipulate la nivel internațional în cadrul Convenției cu privire la Drepturile Economice și Sociale, care a fost adoptată de către Adunarea Națiunilor Unite în anul 1966.

Diferite persoane au diferite opinii și atitudini când vine vorba de modul în care societatea noastră trebuie să se ocupe de problemele de justiție socială. Aceste opinii și atitudini pot fi împărțite în linii mari în trei categorii:

- Darwiniștii, care simt că indivizii sunt în întregime responsabili pentru propriile lor probleme și ar trebui să fie lăsați în pace să se ocupe de ele. Ei cred că oamenii au nevoie de stimulente, astfel încât aceștia să încerce mai mult. Darwiniștii tind să stea departe de arena politicii sociale.
- Simpatizanții, care simt compasiune pentru cei care suferă și vor să facă ceva pentru a le ușura durerea. Ei consideră drepturile sociale și economice ca fiind obiective dorite ale politicii, mai degrabă decât drepturi ale omului. Acest fapt duce adesea la o abordare protectoare față de persoanele care se confruntă cu condiții sociale dificile.
- Cei care caută dreptatea, care sunt îngrijorați de faptul că oamenii sunt tratați nedrept, în mare parte ca urmare a deciziilor guvernului. Ei cred că trebuie să schimbe sistemele politice și economice, astfel încât oamenii să nu fie forțați să trăiască în sărăcie.

#### 2.1.4. Cetățenie



**Cetățenia** este apartenența legală a unei persoane fizice la un stat. Regulile care sunt legate de cetățenie, se aplică pe cât posibil asupra persoanelor juridice.

O persoană poate avea mai multe cetățenii.

O persoană care nu are cetățenia nici unui stat se spune că este apatrid, în timp ce cel care trăiește la frontierele de stat a cărui statut teritorial este nesigur, este cel de la punctul de frontieră.

Naționalitatea este adesea folosită ca sinonim pentru cetățenie în limba engleză - în special în dreptul internațional - deși termenul este uneori înțeleasă ca denotând apartenența unei persoane la o națiune (un grup etnic mare). În unele țări, de ex. Statele Unite, Regatul Unit, naționalitatea și cetățenia pot avea semnificații diferite.

**Cetățenia** reprezintă un ansamblu de norme juridice ce reglementează raporturi sociale grupate în jurul necesității de a asigura plenitudinea drepturilor și obligațiilor prevăzute de constituție și legi acelor persoane care, prin sentimentele și interesele lor, sunt strâns legate de destinele statului respectiv.

Fiind o instituție complexă, este o instituție a dreptului constituțional, menționează I. Deleanu întrucât:

- a) este o expresie a suveranității politice. Statul pe temeiul suveranității lui stabilește statutul juridic al cetățenilor săi.
- b) numai cetățenii au dreptul să participe la executarea puterii în formele instituționalizate ale democrației directe (sufragiul, referendumul, inițiativa populară) sau în ale democrației reprezentative.

## Apatrizii și Bipatridele

Dreptul constituțional cunoaște situațiile în care o persoană poate avea cetățenia mai multor state sau nu are cetățenie deloc:

- **apatrid** (persoană fără cetățenie) - o persoană care nu este considerată cetățean de către nici un stat în virtutea dreptului său.
- **bipatrid** - o persoană care are dovada cetățeniei sale din două state. Bipatridele sunt, de asemenea, denumite în mod obișnuit persoane cu mai mult de o cetățenie.

### 2.1.5. Drepturi civile



**Declarația Universală a Drepturilor Omului** a fost adoptată la 10 decembrie 1948, în cadrul celei de a III-a sesiuni a Adunării Generale a Organizației Națiunilor Unite. Printr-un act istoric, Adunarea le-a cerut tuturor țărilor membre să publice textul Declarației, care, după aceea, să fie citit și comentat în școli și alte instituții de învățământ.

În acest document sunt enumerate drepturile universale ale omului ca ideal comun spre care trebuie să tindă toate popoarele.

#### Articolul 1

**Toate ființele umane se nasc libere și egale în demnitate și în drepturi.** Ele înzestrate cu rațiune și conștiință și trebuie să se comporte unii față de alții în spiritul fraternității.

#### Articolul 2

Fiecare om se poate prevala de toate drepturile și libertățile proclamate în prezenta Declarație fără nici un fel de deosebire ca, de pildă, deosebirea de rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, de origine națională sau socială, avere, naștere sau orice alte împrejurări.

În afara de aceasta, nu se va face nici o deosebire după statutul politic, juridic sau internațional al țării sau al teritoriului de care ține o persoană, fie că aceasta țară sau teritoriu sunt independente, sub tutelă, neautonome sau supuse vreunei alte limitări a suveranității.

#### Articolul 3

**Orice ființă umană are dreptul la viață, la libertate și la securitatea persoanei sale.**

#### Articolul 4

Nimeni nu va fi ținut în sclavie, nici în servitute; sclavajul și comerțul cu sclavi sunt interzise sub toate formele lor.

#### Articolul 5

**Nimeni nu va fi supus torturii, nici la pedepse sau tratamente crude, inumane sau degradante.**

#### Articolul 6

Fiecare om are dreptul să-și recunoască personalitatea juridică.

#### Articolul 7

**Toti oamenii sunt egali în fața legii și au, fără nici o deosebire, dreptul la o egală protecție a legii.** Toti oamenii au dreptul la o protecție egală împotriva oricărei discriminări care ar viola prezenta Declarație și împotriva oricărei provocări la o asemenea discriminare.

#### Articolul 8

Orice persoană are dreptul la satisfacția efectivă din partea instanțelor juridice naționale competente împotriva actelor care violează drepturile fundamentale ce-i sunt recunoscute prin constituție sau lege.

#### Articolul 9

**Nimeni nu trebuie sa fie arestat, detinut sau exilat in mod arbitrar.**

#### Articolul 10

Orice persoana are dreptul in deplina egalitate de a fi audiata in mod echitabil si public de catre un tribunal independent si impartial care va hotari fie asupra drepturilor si obligatiilor sale, fie asupra temeiniciei oricarei acuzari in materie penala indreptata impotriva sa.

#### Articolul 11

**Orice persoana acuzata de comiterea unui act cu caracter penal are dreptul sa fie presupusa nevinovata pina cind vinovatia sa va fi stabilita in mod legal in cursul unui proces public in care i-au fost asigurate toate garantiile necesare apararii sale.** Nimeni nu va fi condamnat pentru actiuni sau omisiuni care nui constituiau, in momentul cind au fost comise, un act cu caracter penal conform dreptului international sau national. De asemenea, nu se va aplica nici o pedeapsa mai grea decit aceea care era aplicabila in momentul cind a fost savirsit actul cu caracter penal.

#### Articolul 12

Nimeni nu va fi supus la imixtiuni arbitrare in viata sa personala, in familia sa, in domiciliul lui sau in corespondenta sa, nici la atingeri aduse onoarei si reputatiei sale. Orice persoana are dreptul la protectia legii impotriva unor asemenea imixtiuni sau atingeri.

#### Articolul 13

**Orice persoana are dreptul de a circula in mod liber si de a-si alege resedinta in interiorul granitelor unui stat.** Orice persoana are dreptul de a parasii orice tara, inclusiv a sa, si de reveni in tara sa.

#### Articolul 14

In caz de persecutie, orice persoana are dreptul de a cauta azil si de a beneficia de azil in alte tari.

Acest drept nu poate fi invocat in caz de urmarire ce rezulta in mod real dintr-o crima de drept comun sau din actiuni contrare scopurilor si principiilor Organizatiei Natiunilor Unite.

#### Articolul 15

**Orice persoana are dreptul la o cetatenie.**

Nimeni nu poate fi lipsit in mod arbitrar de cetatenia sa sau de dreptul de a-si schimba cetatenia.

Cu incepere de la implinirea virstei legale, barbatul si femeia, fara nici o restrictie in ce priveste rasa, nationalitatea sau religia, au dreptul de a se casatori si de a intemeia o familie. Ei au drepturi egale la contractarea casatoriei, in decursul casatoriei si la desfacerea ei.

Casatoria nu poate fi incheiata decit cu consimtamintul liber si deplin al viitorilor soti.

Familia constituie elementul natural si fundamental al societatii si are dreptul la ocrotire din partea societatii si a statului.

#### Articolul 17

**Orice persoana are dreptul la proprietate, atit singura, cit si in asociatie cu altii.**

**Nimeni nu poate fi lipsit in mod arbitrar de proprietatea sa.**

#### Articolul 18

Orice om are dreptul la libertatea gindirii, de constiinta si religie; acest drept include libertatea de a-si schimba religia sau convingerea, precum si libertatea de a-si manifesta religia sau convingerea, singur sau impreuna cu altii, atit in mod public, cit si privat, prin invatatura, practici religioase, cult si indeplinirea riturilor.

#### Articolul 19

**Orice om are dreptul la libertatea opiniilor si exprimarii; acest drept include libertatea de a avea opinii fara imixtiune din afara, precum si libertatea de a cauta, de a primi si de a raspindi informatii si idei prin orice mijloace si independent de frontierele de stat.**

#### Articolul 20

Orice persoana are dreptul la libertatea de intrunire si de asociere pasnica.

Nimeni nu poate fi silit sa faca parte dintr-o asociatie.

#### Articolul 21

**Orice persoana are dreptul de a lua parte la conducerea treburilor publice ale tarii sale, fie direct, fie prin reprezentanti liber alesi.**

Orice persoana are dreptul de acces egal la functiile publice din tara sa.

Vointa poporului trebuie sa constituie baza puterii de stat; aceasta vointa trebuie sa fie exprimata prin alegeri nefalsificate, care sa aiba loc

in mod periodic prin sufragiu universal, egal si exprimat prin vot secret sau urmind o procedura echivalenta care sa asigure libertatea votului.

#### **Articolul 22**

Orice persoana, in calitatea sa de membru al societatii, are dreptul la securitatea sociala; ea este indreptatita ca prin efortul national si colaborarea internationala, tinindu-se seama de organizarea si resursele fiecarei tari, sa obtina realizarea drepturilor economice, sociale si culturale indispensabile pentru demnitatea sa si libera dezvoltare a personalitatii sale.

#### **Articolul 23**

**Orice persoana are dreptul la munca, la libera alegere a muncii sale, la conditii echitabile si satisfacatoare de munca, precum si la ocrotirea impotriva somajului.**

Toti oamenii, fara nici o discriminare, au dreptul la salariu egal pentru munca egala.

Orice om care munceste are dreptul la o retribuire echitabila si satisfacatoare care sa-i asigure atit lui, cit si familiei sale, o existenta conforma cu demnitatea umana si completata, la nevoie, prin alte mijloace de protectie sociala.

Orice persoana are dreptul de a intemeia sindicate si de a se afilia la sindicate pentru apararea intereselor sale .

#### **Articolul 24**

Orice persoana are dreptul la odihna si recreatie, inclusiv la o limitare rezonabila a zilei de munca si la concedii periodice platite.

#### **Articolul 25**

**Orice om are dreptul la un nivel de trai care sa-i asigure sanatatea si bunastarea lui si familiei sale, cuprinzind hrana, imbracamintea, locuinta, ingrijirea medicala, precum si serviciile sociale necesare; el are dreptul la asigurare in caz de somaj, boala, invaliditate, vaduvie, batrinete sau in celelalte cazuri de pierdere a mijloacelor de subzistenta, in urma unor imprejurari independente de vointa sa.**

Mama si copilul au dreptul la ajutor si ocrotire deosebite. Toti copiii, fie ca sint nascuti in cadrul casatorii sau in afara acesteia, se bucura aceeasi protectie sociala.

#### **Articolul 26**

Orice persoana are dreptul la invatatura. Invatamintul trebuie sa fie gratuit, cel putin in ceea ce priveste invatamintul elementar si general. Invatamintul elementar trebuie sa fie obligatoriu. Invatamintul tehnic si profesional trebuie sa fie la indemina tuturor, iar invatamintul superior trebuie sa fie de asemenea egal, accesibil tuturor, pe baza de merit.

Invatamintul trebuie sa urmareasca dezvoltarea deplina a personalitatii umane si intarirea respectului fata de drepturile omului si libertatile fundamentale. El trebuie sa promoveze intelegerea, toleranta, prietenia intre toate popoarele si toate grupurile rasiale sau religioase, precum si dezvoltarea activitatii Organizatiei Natiunilor Unite pentru mentinerea pacii.

Parintii au dreptul de prioritate in alegerea felului de invatamint pentru copiii lor minori.

#### **Articolul 27**

Orice persoana are dreptul de a lua parte in mod liber la viata culturala a colectivitatii, de a se bucura de arte si de a participa la progresul stiintific si la binefacerea lui.

Fiecare om are dreptul la ocrotirea intereselor morale si materiale care decurg din orice lucrare stiintifica, literara sau artistica al carei autor este.

#### **Articolul 28**

Orice persoana are dreptul la o orinduire sociala si internationala in care drepturile si libertatile expuse in prezenta Declaratie pot fi pe deplin infaptuite.

#### **Articolul 29**

**Orice persoana are indatoriri fata de colectivitate, deoarece numai in cadrul acesteia este posibila dezvoltarea libera si deplina a personalitatii sale.**

In exercitarea drepturilor si libertatilor sale, fiecare om nu este supus decit numai ingradirilor stabilite prin lege, exclusiv in scopul de a asigura cuvenita recunoastere si respectare a drepturilor si libertatilor altora si ca sa fie satisfacute justele cerinte ale moralei, ordinii publice si bunastarii generale intr-o societate democratica.

Aceste drepturi si libertati nu vor putea fi in nici un caz exercitate contrar scopurilor si principiilor Organizatiei Natiunilor Unite.

#### **Articolul 30**

Nici o dispozitie a prezentei Declaratii nu poate fi interpretata ca implicind pentru vreun stat, grupare sau persoana dreptul de a se deda la vreo activitate sau de a savirsi vreun act indreptat spre desfiintarea unor drepturi sau libertati enuntate in prezenta Declaratie.



## 2.1.6. Constituția României



Constituția este legea fundamentală a unui stat în care sunt consemnate principiile de bază ale organizării lui, drepturile și îndatoririle fundamentale ale cetățenilor.

O constituție este un sistem, frecvent codificat într-un document scris, care indică regulile și principiile care guvernează o organizație. În cazul națiunilor, acest termen se referă specific la o *constituție națională*, care definește principiile politice fundamentale a statului și descrie puterile și obligațiile guvernului respectiv. Majoritatea constituțiilor naționale stabilesc drepturile și datorile principale ale cetățenilor, sistemul electoral, organizarea organelor supreme și locale etc., reflectând astfel stadiul de dezvoltare socială, economică și politică la un moment dat a statului respectiv. Anterior evoluției constituțiilor naționale codificate, termenul constituție putea fi folosit pentru a descrie orice lege importantă.

Constituții există în numeroase organizații. Ele se întâlnesc des la nivel super-național (e.g. Constituția ONU), la nivel național (e.g. Constituția Franței) și la nivel sub-național/provincial (e.g. Constituția statului Arizona). Diferite unități politice, sindicate, și organizații comerciale au de asemenea constituții.

[Atasat prezentului suport de curs aveti spre lecturare si dezbatere Constituția României actualizată.](#)

## 2.1.7. Carta drepturilor fundamentale ale Uniunii Europene



Conform UE Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene este declarația UE privind drepturile omului.

Aceasta conține 50 de articole cu drepturi și principii esențiale, urmate de patru articole cu dispoziții generale.

Statele membre au datoria de a respecta drepturile și principiile cartei ori de câte ori acestea acționează în sfera de cuprindere a legislației UE cu caracter obligatoriu.

În situațiile în care dispozițiile cartei sunt suficient de precise și de necondiționate, acestea pot să aibă un efect direct la nivel național – de exemplu, în instanțele naționale. Dispozițiile cartei care sunt „principii” pot fi invocate înaintea unei instanțe doar dacă sunt puse în aplicare prin acte legislative sau executive.

Statele membre au datoria explicită de a promova aplicarea cartei. Prezenta fișă de țară sprijină acest efort, oferind exemple referitoare la utilizarea cartei și evidențiind modul în care aceasta adaugă valoare.

# CUM SĂ FII CETĂȚEAN MODEL

Știm că sună a clișeu, dar schimbarea începe cu fiecare dintre noi. Plătește-ți taxele la timp, implică-te în problemele comunității, dă zăpada din fața casei. Știi tu, cu multe flori chiar se face primăvara.



## Educă-te și informează-te corect

Nu share-ui după ureche, verifică știrile din surse de încredere (care se pricep la subiect). Citește legi și află-ți drepturile. Nu doar cele din Constituție - ai mai multe decât știi. Spune-le și altora ce ai aflat.



## Petiționează

Dacă problema ta e și a altora și tot nu se rezolvă, inițiază o petiție și strânge semnături, apoi trimite-le decidenților. Unde-s mulți, puterea crește.



## Leși din casă / dacă îți pasă

Ai dreptul să participi la tot felul de ședințe publice (dezbateri publice la minister sau ședințele Consiliului General). Asta pentru că legea nu lasă statul să ia decizii importante fără să consulte cetățenii interesați.



## Susține o cauză

Caută o organizație care luptă activ pentru cauza în care crezi și sprijin-o cum poți: donează bani sau resurse materiale sau oferă-te voluntar.



## Dialoghează cu autoritățile

Deși e mai ușor să suni sau să dai un email, dacă vrei să arăți că-ți pasă, mergi direct în audiență la aleșii tăi: parlamentarul sau consilierul tău trebuie să-ți reprezinte interesele, așa că spune-i ce te doare, apoi întreabă ce (va) face pe subiect (și până când).



## Raportează

Fă bine și semnalează orice ilegalitate vezi, de la violență domestică la șpagă. Nu dispar nicăieri dacă nimeni nu face nimic. Tu nu ești un „nimeni”.



## Dezvoltă chiar tu un proiect

Dacă nu ai o soluție la care nu s-a mai gândit nimeni, apucă-te s-o implementezi. Fie că e vorba de un site sau o campanie de advocacy, sigur vei găsi oameni dornici să te ajute.



## Fă un gest de nesupunere civică

Dacă situația e groasă de tot, mergi de protestează. Pașnic și creativ, poți atrage atenția asupra problemei și o poți pune astfel pe agenda publică.



## 2.2.2. Naționalitate. Naționalism

**Naționalitatea** este un raport juridic între o persoană și un stat.

Cetățenia oferă persoanei protecția și jurisdicția statului.

Naționalitatea reprezintă:

- în sens demografic/etnografic - apartenența unei persoane la un grup etnic, fără legătură neapărată cu cetățenia - vezi naționalități conlocuitoare, minorități naționale etc. (sensul obișnuit în limba română și uzitat în România, în Polonia, în ex-Uniunea Sovietică (rus. "na-țâ-o-nali-nosti") și țările ce au compus-o etc.). Ea își găsește expresia, de exemplu, în formularele demografice de recensământ al populației din anumite state, unde apartenența e declarată anonim și voluntar. În unele regimuri, de obicei dictatoriale, și în unele situații de conflicte sau ostilitate inter-etnică, naționalitatea (ori uneori în schimbul ei - apartenența religioasă) este menționată, din inițiativa autorităților și în unele liste administrative nominale și în documente personale oficiale ale cetățenilor. În aceste cazuri aceste date pot deservi discriminări, abuzuri, iar în unele cazuri extreme din istorie și măsuri de deportare în masă sau chiar genocid.
- în sens juridic - apartenența unei persoane fizice la o anumită națiune - apartenență ce este susținută prin cetățenie - (după accepțiunea termenului de origine franceză și folosit și în țările anglo-saxone). Termenul este în mare măsură sinonim cu cel de cetățenie. (excepții: cetățenia europenească etc.)

**Naționalismul** este o ideologie care creează și susține o națiune ca un concept de identificare comună pentru un grup de oameni.

Se deosebește de patriotism prin referința juridică și ideologia politică: naționalismul se referă la Dreptul strămoșesc care definește comunitățile istorico-lingvistice ("neamurile"), și tinde a constitui statele pe bază etnică, cu o legislație inspirată din *jus sanguinis*, în timp ce patriotismul se referă la Dreptul pământean care definește națiunile prin apartenența la același teritoriu și tinde a defini statele pe bază teritorială (indiferent de originile și limbile vorbite de populație; de exemplu în Elveția), cu o legislație inspirată din *jus soli* <sup>[1]</sup>.

Naționalismul romantic s-a dezvoltat mai ales pe plan cultural-artistic prin reînvierea momentelor de glorie din trecutul fiecărui popor și ocrotirea tradițiilor, datinilor și obiceiurilor populare. Giuseppe Mazzini și Garibaldi sunt promotorii ideii de reînviere a istoriei glorioase a Italiei. Cei doi au luptat pentru unificarea Italiei pe plan cultural la început, apoi și pe plan politic, și simultan au promovat, pe planul social, desființarea privilegiilor bisericesti sau aristocratice din cele opt state din Italia.

Mișcările în spectrul politic-ideologic apropiat naționalismului sunt diverse, ori ca element programatic, ori ca formă de propagandă. În secolul al XX-lea interpretarea eronată a anumitor date științifice din acea epocă (privind biologia speciei umane *Homo sapiens*, antropologia și ereditatea) și amestecul acestor interpretări cu naționalismul, a produs ultranaționalismul, concretizat prin mișcări de extremă dreaptă ca fascismul sau nazismul, care socoteau „neamul” ca un „organism biologic”.

Naționalismul patriotic promovează o națiune fără să se opună minorităților conlocuitoare. Naționalismul de tip șovin sau xenofob, dimpotrivă, li se opune. Raportat la specificul românesc, naționalismul șovin și antiromânesc din anumite țări folosește faptul că vorbitorii limbii române din afara României nu aparțin națiunii politice române (adică nu posedă cetățenia română) pentru a implementa ideea (atât la oamenii locului, cât și în opinia internațională) că aceștia nu ar aparține neamului (etniei și sferei culturale și istorice românești), mergându-se până la negarea faptului că au aceleași origini și că vorbesc aceeași limbă.

### 2.2.3. Cetățean român

În Legea Cetățeniei Române – Legea nr. 21 din 1 martie 1991 se specifică faptul că:

„Articolul 1

- (1) Cetățenia română este legătura și apartenența unei persoane fizice la statul român.
- (2) Cetățenii români sunt egali în fața legii; numai ei vor fi admiși în funcțiile publice civile și militare.
- (3) Cetățenii României se bucură de protecția statului român.

Articolul 2

Modurile de dobândire și de pierdere a cetățeniei române sunt cele prevăzute în prezenta lege.

Articolul 3

Încheierea, declararea nulității, anularea sau desfacerea căsătoriei între un cetățean român și un străin nu produce efecte asupra cetățeniei soților.

Capitolul II Dobândirea cetățeniei române

Articolul 4

Cetățenia română se dobândește prin:

- a) naștere;
- b) adopție;
- c) acordare la cerere.

A. Prin naștere

Articolul 5

- (1) Copiii născuți pe teritoriul României, din părinți cetățeni români, sunt cetățeni români.
- (2) Sunt, de asemenea, cetățeni români cei care:
  - a) s-au născut pe teritoriul statului român, chiar dacă numai unul dintre părinți este cetățean român;
  - b) s-au născut în străinătate și ambii părinți sau numai unul dintre ei are cetățenia română.
- (3) Copilul găsit pe teritoriul statului român este considerat cetățean român, până la proba contrarie, dacă niciunul dintre părinți nu este cunoscut.”

#### Cum putem obține cetățenia română?

Pentru a obține cetățenia română la cerere trebuie să îndeplinim condițiile prevăzute în Legea Cetățeniei Române – Legea nr. 21 din 1 martie 1991:

- „ (1) Cetățenia română se poate acorda, la cerere, persoanei fără cetățenie sau cetățeanului străin, dacă îndeplinește următoarele condiții:
- a) s-a născut și domiciliază, la data cererii, pe teritoriul României sau, deși nu s-a născut pe acest teritoriu, domiciliază în condițiile legii pe teritoriul statului român de cel puțin 8 ani sau, în cazul în care este căsătorit și conviețuiește cu un cetățean român, de cel puțin 5 ani de la data căsătoriei;
  - b) dovedește, prin comportament, acțiuni și atitudine, loialitate față de statul român, nu întreprinde sau sprijină acțiuni împotriva ordinii de drept sau a securității naționale și declară că nici în trecut nu a întreprins asemenea acțiuni;
  - c) a împlinit vârsta de 18 ani;
  - d) are asigurate în România mijloace legale pentru o existență decentă, în condițiile stabilite de legislația privind regimul străinilor;
  - e) este cunoscut cu o bună comportare și nu a fost condamnat în țară sau în străinătate pentru o infracțiune care îl face nedemn de a fi cetățean român;
  - f) cunoaște limba română și posedă noțiuni elementare de cultură și civilizație românească, în măsură suficientă pentru a se integra în viața socială;
  - g) cunoaște prevederile Constituției României și imnul național.
- (2) Termenele prevăzute la alin. (1) lit. a) pot fi reduse până la jumătate în următoarele situații:
- a) solicitantul este o personalitate recunoscută pe plan internațional;
  - b) solicitantul este cetățeanul unui stat membru al Uniunii Europene;
  - c) solicitantul a dobândit statut de refugiat potrivit prevederilor legale în vigoare;

d) solicitantul a investit în România sume care depășesc 1.000.000 de euro.

(3) Dacă cetățeanul străin sau persoana fără cetățenie care a solicitat să i se acorde cetățenia română se află în afara teritoriului statului român o perioadă mai mare de 6 luni în cursul unui an, anul respectiv nu se ia în calcul la stabilirea perioadei prevăzute la alin. (1) lit. a).

#### Articolul 8<sup>1</sup>

Cetățenia română se poate acorda, la cerere, persoanei fără cetățenie sau cetățeanului străin care a contribuit în mod deosebit la protejarea și promovarea culturii, civilizației și spiritualității românești, cu posibilitatea stabilirii domiciliului în țară sau cu menținerea acestuia în străinătate, dacă îndeplinește condițiile prevăzute la art. 8 alin. (1) lit. b), c) și e).

#### Articolul 8<sup>2</sup>

Cetățenia română poate fi acordată, la cerere, persoanei fără cetățenie sau cetățeanului străin care poate contribui în mod semnificativ la promovarea imaginii României prin performanțe deosebite în domeniul sportului, cu posibilitatea stabilirii domiciliului în țară sau cu menținerea acestuia în străinătate, dacă sunt întrunite următoarele condiții:

a) solicitantul va reprezenta România în loturile naționale, în conformitate cu reglementările statutare ale federației sportive internaționale la care România este afiliată;

b) solicitantul îndeplinește condițiile prevăzute la art. 8 alin. (1) lit. b), c) și e) și își exprimă atașamentul față de România și față de sistemul de valori specific societății românești. ”

### 2.2.4. Cetățean european

Toți cetățenii unei țări membre a Uniunii Europene sunt, automat, și cetățeni ai UE. Statutul de cetățean al UE conferă o serie de drepturi și responsabilități suplimentare importante.

Drepturile pe care le conferă cetățenia UE sunt definite de Carta drepturilor fundamentale (capitolul V).

[Atasat prezentului suport de curs aveți spre lectură și dezbateri Carta drepturilor fundamentale a Uniunii Europene.](#)

### 2.2.5. Drepturi și libertăți

Drepturile omului se referă, pe de o parte, la dezvoltarea ființelor umane, adică cum sunt acestea capabile să își realizeze întregul lor potențial în relațiile cu concetățenii lor. Pe de altă parte, drepturile omului definesc responsabilitățile statului-națiune față de indivizi.

Documente importante referitoare la drepturile omului includ Declarația Universală a Drepturilor Omului, Convenția Europeană a Drepturilor Omului și Convenția privind Drepturile Copilului. În mod tradițional, drepturile omului au fost împărțite în categorii – civile, politice, sociale, economice și culturale. Aceste categorii sunt adesea asociate cu stadiile de dezvoltare din istoria drepturilor omului, cu drepturile civile și politice considerate a fi „prima generație”, urmate de drepturile sociale și economice ca „a doua generație” și drepturile culturale sau de dezvoltare, considerate ca „a treia generație”.

Drepturile omului au trei elemente: titularul de drepturi, conținutul dreptului (ceea ce titularul are dreptul de a pretinde) și persoana responsabilă (persoana sau instituția care trebuie să răspundă la solicitare). Îndatoririle sunt de obicei evaluate la trei niveluri:

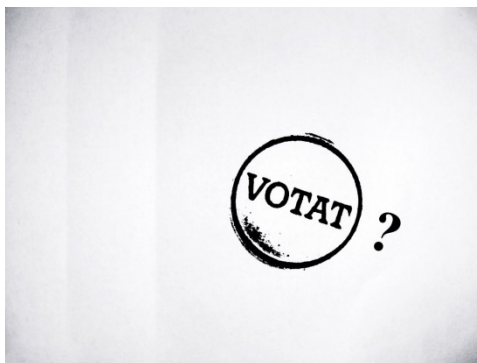
- A respecta înseamnă a se abține de la a priva, direct sau indirect, indivizii de drepturile lor, inclusiv a se abține de la instituirea unui sistem instituțional, care ar priva oamenii de drepturile lor, sau de la oferirea de stimulente altora pentru a priva oamenii de drepturile lor.
- A proteja înseamnă a pune în aplicare acest respect; a-i împiedica pe cei care caută să îl priveze pe un altul de drepturi – fie că este vorba de oficiali guvernamentali, instituții internaționale, corporații private, lideri ai comunității, persoane vigilente sau membri ai familiei – de la a face acest lucru.
- A îndeplini înseamnă a-i ajuta pe cei care au fost privați – inclusiv pe cei pentru care există o responsabilitate specială, cei care sunt privați deoarece datorită de a respecta și datorită de a proteja drepturile lor nu au fost respectate, și pe cei care sunt victime ale

catastrofelor naturale. Acest ajutor cuprinde măsuri legislative, bugetare, judiciare și altele pentru a oferi cel mai bun mediu posibil pentru politica de protecție a drepturilor<sup>20</sup>.

Libertățile protejate ca drepturi civile includ libertatea de gândire, de opinie și de exprimare, libertatea de credință și practică religioasă, de circulație în interiorul unui stat și dreptul la adunare și asociere pașnice. Alte drepturi civile protejează intimitatea individului, viața de familie, precum și dreptul la egalitate în fața legii<sup>21</sup>.

Responsabilitățile sunt o consecință logică a drepturilor omului. În scopul de a fi protejat, fiecare drept implică responsabilități corespunzătoare, atât pentru cetățeni cât și pentru stat. Fiecare individ are o datorie morală de a nu încălca demnitatea personală a altei persoane. Guvernele, prin aderarea la acordurile internaționale și obligate prin constituțiile lor proprii, au nu doar o obligație morală, ci și o obligație legală.

## 2.2.6. Participarea la vot. Drept sau obligație?



Dreptul de vot sau sufragiul permite cetățenilor unui stat să voteze pentru a-și exprima voința cu ocazia unui scrutin. În aplicația sa contemporană, permite cetățeanului fie să își aleagă reprezentanți care să guverneze, fie să răspundă unei întrebări puse de guvernare sub forma unui referendum.

Dreptul la vot reprezintă un drept civic fundamental.

Dreptul de vot este adesea conceput în termeni de alegeri pentru reprezentanți. Cu toate acestea, sufragiul se aplică în egală măsură referendumurilor și inițiativelor.

Sufragiul descrie nu numai dreptul legal de a vota, ci și întrebarea practică dacă o întrebare va fi supusă la vot. Utilitatea votului este redusă atunci când întrebările importante sunt decise în mod unilateral, fără o dezvoltare amplă, conștiințioasă, completă și publică.

Conform Constituției României cetățenii au drept de vot de la vârsta de 18 ani, împliniți până în ziua alegerilor inclusiv.

Nu au drept de vot debilii sau alienații mintal, puși sub interdicție, și nici persoanele condamnate, prin hotărâre judecătorească definitivă, la pierderea drepturilor electorale.

Votul este liber exprimat atunci când există posibilitatea cetățeanului de a participa sau nu la alegeri, iar în cazul participării de a-și manifesta liber opțiunea pentru un partid sau pentru un anumit candidat.

În toate democrațiile, votul este considerat ca o datorie civică, dar foarte puține sancționează nerespectarea acestei datorii.

În perioada interbelică, cunoscuții juriști români Paul Negulescu și George Alexianu remarcă că „problema obligativității votului este privită după concepția pe care ne-o facem despre vot. Dacă socotim că exercițiul votului constituie pentru titularul său un drept, atunci acesta este liber să-și exercite sau nu dreptul care-i aparține (...) dar, când acest drept constituie în același timp și o obligație pentru titular, când el părăsește forma dreptului individual pentru a o îmbrăca pe aceea a dreptului social, devenind o adevărată funcție socială, obligativitatea votului se impune de la sine”

Biroul Electoral Central se constituie la nivel național și este format 7 judecători ai Înaltei Curți de Casație și Justiție, președintele și vicepreședintele Autorității Electorale Permanente și 11 reprezentanți ai partidelor politice, alianțelor politice, alianțelor electorale, ai organizațiilor cetățenilor aparținând minorităților naționale și un reprezentant al grupului parlamentar al minorităților naționale din Camera Deputaților.

Persoanele care sunt desemnate să facă parte din Biroul Electoral Central nu trebuie să fie din rândul candidaților.

Cele mai importante atribuții ale Biroului Electoral Central sunt:

- supraveghează actualizarea listelor electorale aducerea acestora la cunoștința cetățenilor;
- verifică depunerea legalitatea candidaturilor depuse;
- asigură interpretarea uniformă a dispozițiilor electorale;
- verifică și înregistrează rezultatul alegerilor;
- îndeplinește celelalte atribuții ce-i revin conform legii.

Biroul electoral de circumscripție conduce operațiunile de alegere a candidaților dintr-o circumscripție electorală (județ).

## 2.3. Relaționarea cu instituțiile din domeniul public (6 ore)

### 2.3.1. Accesul la informații de interes public



Accesul liber și neîngrădit al oricărei persoane din România la informațiile de interes public, definite astfel prin Legea 544/2001, constituie unul dintre principiile fundamentale ale relațiilor dintre persoane și autoritățile publice. 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 de modul de exprimare a informației.

Dreptul la informație este reglementat ca drept fundamental și prin art. 31 alin. (1), (2) și (3) din Constituția României, republicată, iar accesul la informații de interes public este una din modalitățile prin care se poate exercita concret dreptul la informație.

#### Legislația aplicabilă:

- [Legea 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public](#) (actualizată 2019)
- [HG 123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public](#)
- [Ordinul ministrului Educației Naționale nr. 3.405/2017 privind lista documentelor de interes public care se comunică din oficiu](#)

**Orice persoană** fizică sau juridică, română ori străină, **are dreptul** să solicite și să obțină de la autoritățile și instituțiile publice accesul la informații de interes public.

Răspunsul la cererea de informații publice se comunică de către autoritatea/instituția publică în scris, în termen de 10 zile sau, *cu titlu de excepție*, în cel mult 30 de zile de la înregistrarea cererii, în funcție de dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor documentare și de urgența solicitării. Totuși, 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.

Cu alte cuvinte, autoritatea publică nu trebuie să rămână pasivă timp de 30 de zile, chiar dacă nu poate furniza în acest timp informațiile solicitate, ci trebuie să comunice, în termen de 10 zile, un răspuns solicitantului, care să conțină fie informațiile solicitate, fie informarea că este necesar un termen mai lung pentru răspuns, având în vedere dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor.

În cazul **refuzului comunicării** informațiilor solicitate, autoritatea/ instituția publică trebuie să-și motiveze răspunsul și să-l comunice în termen de 5 zile de la primirea cererii.

Informațiile solicitate verbal se comunică în același mod de către compartimentul pentru informare și relații publice, de regulă, pe loc. În cazul în care informațiile solicitate nu sunt disponibile pe loc, solicitantul este îndrumat să formuleze o cerere în scris la care va primi răspuns în termenii menționați anterior.

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.

## 2.4. Implicarea în rezolvarea problemelor comunității (15 ore)



### 2.4.1. Definirea problemei

Cetățeanul este locuitorul unui stat care se bucură de drepturi civile și politice și are anumite obligații. Astfel, cetățenii, în totalitatea lor, formează unul din atributele statalității – populația. Relația cetățean-comunitate este una specifică, care se include în spectrul unui stat, având un spațiu bine definit. Sfera acestei relații cuprinde: cetățeanul și administrația publică locală, cetățeanul și actorii comunitari, cetățeanul și diverse grupuri.

O altă definiție a relației în cauză vizează participarea cetățenească ce reclamă, la rândul său, un anumit nivel de activism civic. Participarea cetățenească reprezintă un proces prin care locuitorii unui stat influențează deciziile publice ce le afectează propria viață sau pe cea a comunității.

Un cetățean integrat în societate se implică plener în viața comunității din care face parte, interacționând cu aleșii săi sau cu executivul administrației publice locale în vederea influențării deciziilor privind politicile publice. În comunitate cetățeanul are o varietate mare de interese: legate de cotidian, de utilizarea în comun a serviciilor publice, de buna gestionare a banilor publici etc. O formă foarte răspândită, dar și eficientă, a relației cetățean-comunitate sunt întrunirile la care oamenii discută, își exprimă părerile, ajung la consens și găsesc soluții pentru diverse probleme.

Conceptul de comunitate "obligă", de fapt, cetățeanul afectat de diferite decizii publice să participe la luarea acestora. În cadrul unui sistem democratic avem de a face și cu o comunitate democratică, în care anume cetățenii de rînd trebuie să hotărască încotro doresc să meargă și le delegă aleșilor autoritatea de a-i conduce în direcția respectivă. În felul acesta, fiecare cetățean își afirmă dreptul de a avea un cuvînt de spus în administrarea comunității. De datorita organelor publice locale ține proiectarea activității de informare, de educare și de angajarea a cetățenilor. Doar astfel este posibilă eficientizarea activității în interes comun.

### 2.4.2. Identificarea aspectelor care funcționează

Acțiunile comunității vor avea succes dacă vor fi bine proiectate.

Obiectivele acțiunilor urmează a fi clar formulate, activitățile – planificate și organizate cu exactitate, iar responsabilitățile – distribuite astfel încât să se inițieze parteneriate comunitare.

Propun un plan-model de acțiune civică în sprijinul comunității. El conține:

1. Problema identificată
2. Obiectivele acțiunii
3. Participanții

4. Sursele de informare
5. Distribuirea responsabilităților
6. Activitățile planificate
7. Analiza datelor obținute
8. Prezentarea rezultatelor acțiunii
9. Evaluarea acțiunii
10. Reflecții, posibilități de a continua acțiunea.

Știți deja cum se identifică o problemă. Este foarte important însă să învățați a formula obiective, pentru că de aceasta depinde succesul acțiunii.

Un obiectiv trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce ar trebui de schimbat?
- În ce măsură ar trebui de schimbat?
- Cine beneficiază de schimbare?
- Unde va avea loc schimbarea?
- Când va avea loc schimbarea?

Un obiectiv trebuie să fie: Specific Măsurabil Realizabil Real Limitat în timp

### 2.4.3. Proiecția în viitor a posibilelor soluții care ar putea avea efecte pozitive

**Șapte pași** spre soluționarea unei probleme comunitare

**Pasul 1.** Identificați, fixați și clarificați problema. Include definirea exactă a problemei, determinarea factorilor implicați, stabilirea dificultăților, deciderea asupra celor mai importante aspecte ale problemei prin răspunsuri la întrebările: – Care este problema? – De ce este o problemă? Care este cauza apariției acesteia? – De ce trebuie rezolvată? – A cui este problema? – Ce s-ar întâmpla dacă problema nu ar fi soluționată? – Din nou, care este problema?

**Pasul 2.** Analizați problema. Implică colectarea informației necesare pentru lucrul asupra problemei, cunoașterea tuturor cauzelor posibile și a eșecului în depășirea dificultăților prin interviuri, chestionare, analiza documentelor, observația directă etc. Pentru studierea problemei poate fi folosită și analiza SWOT (puncte forte, puncte slabe, oportunități, temeri sau dificultăți), solicitând răspunsuri la următoarele întrebări: – Care sunt punctele tari ale acțiunilor ce vi le propuneți? – Care sunt punctele slabe? – Ce oportunități de realizare a obiectivelor există sau vor exista? – Care sunt temerile, barierele curente și potențiale în atingerea obiectivelor?

**Pasul 3.** Elaborați soluțiile alternative. Cuprinde enumerarea și examinarea tuturor căilor de soluționare a problemei, analiza impactului pozitiv/negativ al fiecărei soluții alternative.

**Pasul 4.** Selectați cea mai bună soluție. Respectiva etapă constă în trierea soluțiilor alternative posibile pentru determinarea celei mai bune nu doar pe baza eficienței maxime și a unei realizări rapide, dar luându-se în considerație și alți factori: bugetul, timpul, situația economică etc. La stadiul dat este important a delimita necesitățile de dorințe.

**Pasul 5.** Schițați un plan de acțiune. Include definirea scopului; conturarea obiectivelor specifice, sarcinilor, timpului, bugetului, responsabilităților etc.

**Pasul 6.** Implementați soluția. Constă în aplicarea soluției și monitorizarea progresului, respectând concomitent planul adoptat.

**Pasul 7.** Evaluați. Presupune estimarea modului în care au fost atinse obiectivele; determinarea efectului soluției, implicațiilor pozitive și negative ale procesului/fiecărui pas în parte.

#### 2.4.4. Conceperea unei strategii de rezolvare a problemei

Comunitatea este viabilă prin soluționarea diferitelor probleme cotidiene: mari și mici, strategice și tactice etc. Cine și cum însă o mobilizează în acest sens? Persoanele responsabile sau cele ce se autoresponsabilizează, care prin atribuțiile sau capacitățile lor pot contribui la mobilizarea celorlalți. Mobilizarea trebuie să aibă un caracter altruist: întindem mâna altora fără să ne preocupe beneficiul personal. Factorii stimulatori sunt competenți atunci când îi investesc pe alții cu cunoștințe și o viziune clară asupra soluționării problemei.

Mobilizarea comunității este realizată, de obicei, de liderii formali, aleși de comunitate. Un adevărat lider, care are viziunea prosperării comunității, delegă rezolvarea unor probleme altor persoane, investindu-le cu încredere și acordându-le ajutor. Prin această delegare se pot înfăptui lucruri mari și, în primul rând, dezvoltarea resurselor umane. Mulți manageri afirmă că subordonații lor nu sunt capabili să preia responsabilități suplimentare. În acest context, este obligatoriu să elucidăm rolul liderului neformal în mobilizarea comunității. Liderul neformal este persoana interesată îndeaproape de problemele localității, care cunoaște aproximativ căile de soluționare ale acestora, se bucură de autoritate, ceea ce îi permite o înaltă receptivitate din partea comunității. Liderii neformali pot fi permanenți și temporari: primii mobilizează societatea pe termen lung, pe un spectru variat și larg de probleme, iar cei temporari – pentru o secvență scurtă de timp, pentru rezolvarea unei probleme concrete.

Pașii mobilizării comunității sunt aproape identici în toate cazurile:

1. Identificarea problemei – stabilirea cauzelor problemei și a căilor posibile de soluționare.
2. Pregătirea suportului informațional mobilizator. Acest suport trebuie să fie clar, concis, să conțină un mesaj ce ar demonstra necesitatea soluționării problemei și, respectiv, beneficiile pentru comunitate.
3. Selectarea căilor de mobilizare a comunității (mass-media, Internet, întruniri, foi volante etc.) și elucidarea resurselor financiare.
4. Desfășurarea procesului. Discursul sau mesajul scris trebuie să fie expresiv, elocvent.
5. Evaluarea impactului. Colectarea informației privind feedback-ul mobilizării (chestionare, evaluări finale).

#### 2.4.5. Faza de implementare

##### ORGANIZAREA VECINĂȚĂȚII

Acest tip de dezvoltare comunitară își face apariția când cetățenii dintr-o comunitate stabilesc legături între ei pentru a duce o viață mai bună și pentru a-și întări comunitatea.

Organizarea vecinătății se concentrează, în principal, asupra următoarelor aspecte:

construirea unei structuri reprezentative formate din persoane cu inițiativă din comunitate care să identifice nevoile acesteia;  
definirea de sarcini și asumarea lor de către membrii comunității;  
dezvoltarea de abilități de către membrii comunității în vederea rezolvării sarcinilor asumate, în special abilități de organizare și de conducere.

Folosind acest model, se poate schimba comunitatea dacă sunt implicați un număr mare de oameni la nivel local. Toți membrii comunității, plecând de la cei dezavantajați până la cei care fac parte din structurile de putere, trebuie să contribuie la identificarea și rezolvarea problemelor.

Acest model pune accentul pe proceduri democratice, obținerea consensului, cooperare voluntară, dezvoltarea capacității de conducere a membrilor comunității și autoajutorare.

Rolul asistentului social în cadrul acestui model este acela de facilitator, catalizator, coordonator și învățător al abilităților de rezolvare a problemelor. Conflictele de interese pot fi rezolvate creativ și constructiv, iar practicianul încurajează oamenii să se exprime liber, pornindu-se de la ideea că oamenii vor renunța la interesele lor egoiste în favoarea altruismului.

Comunicarea dintre diferitele fracțiuni folosește la ajungerea unui consens în ceea ce privește problemele asupra cărora trebuie să se concentreze și a strategiilor care trebuie folosite pentru rezolvarea problemelor.

Folosind acest model asistenții sociali au posibilitatea de a-i învăța pe ceilalți membri ai comunității lucruri practice cum ar fi pregătirea unei întâlniri, convingerea celorlalți de a li se alătura în realizarea unui scop comun, dezvoltarea unui plan și a unui grup de acțiuni practice.



## ORGANIZAREA DE COMUNITĂȚI FUNCȚIONALE

Prima caracteristică a acestui model este faptul că se concentrează mai degrabă pe o comunitate funcțională și nu pe una geografică, ceea ce înseamnă concentrarea pe o problemă comună, cum ar fi prevenirea infraționalității sau a violenței domestice. O astfel de organizare poate dezvolta servicii pentru persoanele vulnerabile afectate de problema pentru rezolvarea căreia militează.

Rolurile asistentului social sunt aceleași ca și în cazul vecinătății, asistentul social fiind o persoană resursă și un facilitator care ajută grupul să se organizeze, să-și definească problemele, să recruteze noi membri și să-și găsească strategii și tactici de susținere a cauzei lor. Atunci când membrii unei comunități sunt dispersați din punct de vedere al locului în care se găsesc, asistentul social trebuie să-și asume responsabilitatea de a menține legătura și comunicarea între ei.

Comunitățile funcționale pot, și trebuie să ajute persoanele aflate în situații de risc (exemplu: persoane cu handicap).

## DEZVOLTAREA SOCIALĂ ȘI ECONOMICĂ

Acest model urmărește să îmbunătățească nivelul de trai și să ofere posibilități economice celor care locuiesc în comunități sărace. O astfel de comunitate încearcă să convingă deținătorii de resurse să investească în dezvoltarea social economică a comunității, cum ar fi de exemplu, consiliile locale sau județene, fundații, bănci și investitori din afară.

Asistentul social trebuie să fie un facilitator în procesul de organizare a grupului și să evalueze nevoile comunității. El trebuie să se implice, în acțiunile de planificare, negociere și asistență în administrarea fondurilor alocate.

## PLANIFICAREA SOCIALĂ

Această abordare pune accentul pe un proces tehnic de rezolvare a problemelor și pornește de la premisa că schimbarea comunității într-un mediu complex și industrializat presupune profesioniști pricepuți și pregătiți care pot conduce procesul complex al schimbării.

Rolul asistentului social include colectarea de date, analiza lor, crearea de programe și implementarea lor. Se pune accentul pe identificarea nevoilor și găsirea de bunuri și servicii și direcționarea lor spre cei care au nevoie de ele.

## DEZVOLTAREA DE PROGRAME ȘI REȚELE COMUNITARE

Scopul principal este de a încuraja și convinge finanțatorii să asigure fondurile necesare și să-i informeze despre implementarea programului.

Asistentul social are rolul de planificator, mediator și facilitator în relația cu finanțatorii și beneficiarii, dar și de evaluator al serviciilor noi sau revizuite.

## COALIȚII

Mizrahi și Rosenthal au definit coaliția drept „un grup de reprezentanți ai diferitelor organizații care își unesc forțele pentru a influența instituții din afară sau mai multe probleme care le afectează propria autonomie”. Într-o coaliție grupuri separate pot lucra împreună pentru a obține o schimbare socială, care de multe ori nu poate fi obținută de un singur grup. Grupurile care doresc să obțină aceleași schimbări își unesc resursele și lucrează împreună în vederea atingerii scopului, menținându-și autonomia.

Rolurile jucate de asistentul social sunt de lider în constituirea și menținerea coaliției, mediator și negociator în încercarea de a menține un echilibru între tensiunile din cadrul coaliției și rolul de lider, de a menține coaliția centrată asupra scopului urmărit.

Coalițiile pot fi ad-hoc, semipermanente sau permanente.

## POLITICI ȘI ACȚIUNI SOCIALE

Modelul pornește de la ideea că există un segment de populație dezavantajat (adesea oprimat) care trebuie să fie organizat, poate în alianță cu alte segmente, astfel încât să facă presiuni asupra structurilor de putere pentru a obține mai multe resurse sau pentru a fi tratat în concordanță cu democrația și dreptatea socială. Scopurile acestor grupuri implică adesea o redistribuire a puterii și resurselor.

Rolurile asistentului social le includ pe cele de avocat, partizan, negociator. El trebuie să-i învețe pe membrii comunității cum să organizeze și să conducă, să-i educe cu privire la problema pusă în discuție și să recruteze noi membri.

## MISCĂRILE SOCIALE

Potrivit lui Barker (1998), o mișcare socială reprezintă „un efort organizat, implicând, de obicei, mai mulți oameni reprezentând un larg segment al populației, de a schimba o lege, politica socială sau norma socială. Progresul spre o societate mai bună este însoțit adesea de mișcări sociale, dar, alături astfel de mișcări pot sta în calea progresului.

În general, mișcările sociale nu pot fi create numai prin intermediul eforturilor asistenților sociali, dar acțiunile acestora sunt, adesea, influențate de mișcările sociale.

Când o mișcare socială se apropie de atingerea scopului său, idealurile pe care le promovează sunt, adesea, acceptate ca noi norme sociale. De exemplu, mișcările feministe au promovat idealuri care au dus la schimbări majore în ceea ce privește relațiile dintre femei și bărbați.

### 2.4.6. Voluntariatul

Voluntariatul este o activitate neplătită și are drept scop îmbogățirea spiritului civic și creșterea implicării în cadrul comunității. De regulă, o persoană care își dorește să fie voluntar va căuta locații sau asociații care are aceleași valori și militează pentru aceleași scopuri și se identifică cu ele.

Este important de știut faptul că voluntariatul este considerat și recunoscut ca experiență profesională, în baza semnării unui contract de voluntariat și poate fi un mare plus pentru angajatori, deoarece arată dorința de implicare ale candidaților și de a se afirma sau de a face o diferență la nivel de comunitate. În plus, voluntarul poate testa un nou domeniu și totodată, câștiga experiență dacă se gândește să schimbe sectorul de activitate.

Prin activitatea de voluntariat, se dobândesc competențe diverse ce pot fi valorificate în viața profesională. Astfel, înveți să comunici mai bine și să lucrezi într-un grup, să te coordonezi cu acesta, să îți gestionezi timpul mai eficient, planificare și organizare de activități, înveți structura unei organizații și elemente de identitate organizațională.

### Elemente de bază în voluntariatul național și internațional

Fără voluntari este greu de imaginat cum industria de sănătate publică și-ar putea îndeplini misiunea. Persoanele care doresc să ajute nu au nevoie de experiență în domeniul medical pentru a-și oferi serviciile. Atât de ocupați suntem în viața de zi cu zi încât poate părea greu să găsim timpul necesar pentru a ne oferi voluntari.

Acest ghid ne va ajuta să obținem o perspectivă mai bună asupra voluntariatului. Mai jos, acoperim impactul social și economic al voluntarilor și beneficiile personale ale voluntariatului. Includem informații despre oportunitățile de voluntariat în domeniul sănătății publice, cu puncte cheie care trebuie luate în considerare în decizia de a face voluntariat.

Voluntariatul este o modalitate excelentă de a câștiga experiență înainte de a începe să cauți un loc de muncă. Voluntariatul îți poate oferi oportunitatea de a dezvolta abilități de conducere, de a cunoaște oameni din conducerea unor instituții. Dacă ești absolvent al unei școli

medicale și cauți un loc de muncă sau vrei să îți schimbi cariera, voluntariatul este o modalitate excelentă de a câștiga experiență într-un domeniu nou, fără a fi nevoie să te angajezi pe termen lung. A face voluntariat este una dintre cele mai bune modalități de a-ți îmbunătăți CV-ul. Voluntariatul ar putea fi punctul tău de intrare în diferite instituții sau stagii care te-ar putea înainta în carieră.

#### Elemente esențiale pentru voluntariatul de succes

Compașiunea, smerenia, mintea deschisă și atitudinea pozitivă sunt calitățile cheie ale unui voluntar. Ai cele mai mari șanse și vei aduce o contribuție bună dacă:

- ești bine pregătit și organizat
- ești stabil emoțional
- ești un bun ascultător
- ai încredere în tine, ești adaptabil și rezistent la efort
- ești răbdător și cooperant
- ai o pasiune pentru a-ți împărtăși abilitățile și cunoștințele

Dacă ești voluntar pentru prima dată, misiunile pe termen scurt îți pot oferi cele mai bune șanse de a vedea dacă această muncă este potrivită pentru tine. Voluntariatul pe termen scurt este deosebit de valoros dacă poți compensa lipsa acută de ajutor, oferind asistență într-un domeniu cu deficit de angajați. Însă voluntariatul pe termen scurt nu este cel mai rentabil pentru instituțiile care trebuie să facă o investiție considerabilă în screening, transport sau cazare pentru voluntarii lor. Atunci când găsești un program de voluntariat potrivit, implicarea pe termen mai lung îți va oferi posibilitatea de a te dezvolta mult mai bine, la un nivel mai ridicat.

#### Găsirea unor oportunități ideale

Timul tău este cel mai valoros, de aceea este foarte important ca poziția ta de voluntar să fie una potrivită. Pe măsură ce găsești noi oportunități, nu te opri la o singură organizație sau la un singur tip de ocupație. Deși o oportunitate poate arăta bine pe hârtie, realitatea poate fi cu totul alta. Notează câteva lucruri pentru atunci când cauți un program adecvat de servicii de voluntariat:

- asigură-te că se ridică la așteptările tale
- vizitează mai multe instituții medicale
- discută cu personalul sau cu alți colegi voluntari
- pune întrebări pentru a te asigura că experiența ta se potrivește obiectivelor, abilităților și timpului disponibil.
- asigură-te că este ceea ce îți dorești

#### Voluntariat național și internațional

Voluntariatul începe la nivel local, iar cea mai mare parte a muncii bine făcute de cei care doresc să îi ajute pe ceilalți este coordonată de organizații locale sau oficii locale ale organizațiilor naționale.

În comparație cu voluntariatul local, oportunitățile de voluntariat național sau internațional necesită de obicei angajamente pe termen mai lung, uneori până la un an sau mai mult. Organizațiile acoperă, de obicei, transportul și alte cheltuieli. Există, însă și unele programe, unde se cere ca voluntarii să își asume o parte din costuri.

Voluntariatul internațional necesită suplimentar, o pregătire lingvistică și interculturală specifică proiectului.

#### Cum pot activitățile de voluntariat să înfrumusețeze orașul

Nu lăsa mediul înconjurător să te deprime – dimpotrivă, privește totul ca pe o oportunitate pentru a te întâlni cu ceilalți membri ai comunității și a readuce frumusețea în orașul tău. În continuare, vei putea citi despre importanța activităților de voluntariat și despre cum pot contribui aceste activități la îmbunătățirea zonei în care locuiești, făcând-o mai frumoasă.

Indiferent de obiectivul avut, activitățile de voluntariat pot cu adevărat să creeze sentimentul de comunitate și să promoveze schimbări pozitive pe termen lung.

Dintre beneficiile aduse de către acțiunile de voluntariat în folosul comunității se numără crearea de relații strânse între oameni. Aceste relații pot, chiar, ține pe durata întregii vieți, iar acest lucru este cel mai important aspect.

Relațiile bune cu vecinii te pot ajuta să te simți integrat în cartierul în care locuiești. În definitiv, o comunitate mândră și unită va avea mai bine grijă de membrii săi.

### Idei pentru activități sociale

Beneficiile acțiunilor de voluntariat sunt destul de clare, dar de unde să începi mai exact? Cum îți poți inspira pe cei din jur să participe la diferite activități sociale? Exemple de activități de voluntariat (le poți promova prin afișe, pe platformele de social media sau chiar pe un website):

- Revopsește băncile și gardurile, curățănperetii de graffiti pentru a înfrumuseța zona respectivă.
- Construiește căsuțe pentru păsări și vrăbii pe care le poți monta în copaci. Te poți relaxa și conecta cu mediul înconjurător mult mai ușor stând în grădină și privind păsările.
- Oferă un exemplu pozitiv ajutându-i pe ceilalți. Poți fi voluntar pentru o cauză nobilă sau poți strânge bani pentru un ONG.
- Organizarea unei curățenii generale în cartier este o idee foarte bună. Poți începe dintr-o zonă restrânsă, iar dacă totul merge bine poți mări zona de acțiune.
- Poți să stai de veghe în cartier pentru a încerca să preveni vandalismul și infracțiunile.
- Prin activități sociale poți strânge oamenii în jurul unei idei. Spuneți bun venit unui cartier mult mai frumos!

## 2.5. Comunicarea în mediul organizațional (9 ore)

### 2.5.1. Comunicarea organizațională

#### Organizația ca spațiu al comunicării

Comunicarea este fluxul vital care face posibile performanțele unei organizații. De calitatea și funcționalitatea ei depinde modul în care sunt folosite resursele și sunt atinse scopurile. Eficiența unei organizații se bazează pe specializarea funcțiilor la nivel de compartimente și de indivizi și pe complementaritatea acestor funcții. Din aceste caracteristici de bază ale activității organizaționale rezultă necesitatea schimbului de informații între compartimente, între indivizi, între organizație și mediul său socio-economic.

Orice organizație constă, după cum arată Graham și Bennett, din "premise (scopurile activității comune n.n.), angajați, conducere, echipamente, materiale, fonduri". În procesul muncii comunicarea joacă un rol esențial pentru că orice sistem sociotehnic presupune existența unui flux informațional care face posibilă funcționarea lui ca întreg. Munca în cadru organizațional necesită coordonarea eforturilor participanților în realizarea unei performanțe. Conducerea comunică angajaților deciziile sale, controlează executarea lor, iar deciziile sunt bazate la rândul lor pe fluxul de informații.

#### Funcțiile organizaționale ale comunicării sunt următoarele:

1. **Control** - să clarifice îndatoririle, să stabilească autoritatea și responsabilitățile.
2. **Informare** - să furnizeze baza deciziilor.
3. **Coordonare** - să facă posibilă acțiunea comună eficientă.
4. **Motivare** - să stimuleze cooperarea și implicarea în atingerea obiectivelor.
5. **Emoțională** - să permită exprimarea trăirilor sentimentelor etc.

Comunicarea se realizează atât interpersonal, cât și intraorganizațional (între subunități ale aceleiași organizații) și extraorganizațional (cu persoane sau organizații legate funcțional de activitatea organizației: furnizori, clienți, public, etc.). Fiecare dintre

aceste niveluri are grade de complexitate diferite și presupune restricții legate de rolurile organizaționale (superior /subordonat, compartimente de decizie /execuție), norme specifice și structura organizației. Informația circulă prin rețele de comunicare, cuprinzând mai multe persoane, grupuri, compartimente, care îndeplinesc atât roluri de emițător cât și de receptor.

### Rețelele de comunicare în organizație

Modul de organizare al activității (natura sarcinilor) determină și organizarea comunicării între participanții la activitatea de grup. Rețeaua de comunicare poate fi definită ca o structură prin care sunt stabilite modalitățile de circulație a informației și rolurile pe care le joacă fiecare participant. Tipul de rețea de comunicare influențează eficiența comunicării, prin accesibilitatea canalelor pentru participanți: există rețele restrictive care permit contactul unei persoane numai cu o anumită parte a rețelei și implicit accesul la un fragment și nu la întreaga informație și rețele flexibile, în care participanții au o mai mare libertate (acces practic nelimitat) de a folosi canalele.

### Modalități de comunicare organizațională

Comunicarea organizațională poate fi formală (realizată pe canale impuse de structura organizației, de normele existente și de relațiile funcționale dintre persoane, grupuri, compartimente, în conformitate cu reguli explicite și, uneori, implicite) și este preponderent legată de activitatea comună; și informală (informație fără legătură directă cu activitatea, cu o puternică tentă afectivă), canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte. Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați, sau, dimpotrivă, pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală.

**Comunicarea formală** Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigramă, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate).

Comunicarea poate fi unidirecțională **E R**, mai facilă și mai rapidă, sau bidirecțională **E R**, mai lentă, necesitând răbdare, timp alocat, abilități comunicaționale, dar ducând la decizii mai bune și la acceptarea mai largă a acestora de către executanți. Tehnicile de comunicare diferă după sensul de circulație al informației:

- **Comunicare descendentă** poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje la stația radio, dări de seamă, rapoarte în fața adunării generale a salariaților sau acționarilor.
- **Comunicarea ascendentă** poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiteria unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. Tehnici recente de canalizare a insatisfacțiilor salariaților sunt așa-numitele "hot-lines" și "ușa deschisă".

Comunicarea organizațională nu se limitează însă doar la aceste forme; există modalități specifice de comunicare operativă, bidirecțională, între niveluri ierarhice, compartimente diferite ca ședințele, comitetele, interviurile, grupurile de discuție.

### 2.5.2. Comunicarea internă

Comunicarea internă organizațională reprezintă comunicarea și interacțiunile dintre angajații sau membrii unei organizații. În acest articol voi folosi termenii de comunicare internă și comunicare organizațională cu același sens. Comunicarea internă a fost definită și sub numele de "relații interne" sau "relații publice interne".

Deetz (2001) a descris două moduri de a percepe și de a defini comunicarea internă. Cea mai comună perspectivă descrie comunicarea internă ca fiind "un fenomen ce există în cadrul organizațiilor". În această abordare, organizația reprezintă "o cutie" în care are loc comunicarea. O a doua perspectivă privește comunicarea internă ca fiind "un mod de a descrie și de a explica organizațiile". Aici, comunicarea este procesul principal prin intermediul căruia angajații fac schimb de informație, creează relații, construiesc sensuri, valori și o cultură organizațională. Acest proces este o combinație de oameni, mesaje, sensuri, practici și scopuri reprezintă baza organizațiilor moderne.

Prima abordare a fost cea dominantă până în momentul actual, dar cea de-a doua perspectivă câștigă adepți pe măsură ce organizațiile înțeleg rolul crucial al comunicării în rezolvarea problemelor complexe și adaptarea la schimbările bruște dintr-o piață globală haotică.

#### De ce este importantă comunicarea internă

Comunicarea reprezintă una dintre cele mai importante activități dintr-o organizație. În mod fundamental, relațiile se dezvoltă în urma comunicării, iar funcționarea și supraviețuirea organizațiilor se bazează pe relații eficiente între indivizi și grupuri. Mai mult decât atât, capacitățile organizaționale sunt adoptate și dezvoltate prin intermediul "unor intense procese comunicaționale și sociale". Comunicarea ajută indivizii și grupurile să își coordoneze activitățile în vederea îndeplinirii scopurilor și este vitală în procesele de socializare, luare a deciziilor, rezolvarea problemelor și schimbări ale managementului.

Comunicarea internă oferă de asemenea angajaților informații importante în legătură cu postul pe care îl ocupă, organizația în care lucrează, mediul extern sau informații despre alți colegi de-ai lor. Comunicarea poate contribui la motivarea angajaților, consolidarea încrederii, crearea unei identități comune sau poate mări implicarea personală; ea oferă indivizilor un mod de a-și exprima sentimentele, de a împărtăși speranțele și ambițiile și de a celebra și rememora realizările. Comunicarea constituie modul prin care indivizii și grupurile își înțeleg organizația, ce este și ce reprezintă ea.

#### Procesele de comunicare, rețelele și canalele

Comunicarea internă este un proces complex și dinamic, dar modelele anterioare se concentrau pe transmiterea mesajelor într-un singur sens. Astăzi, modelul este mai complex datorită noilor media și comunicărilor la viteze mari, pluri-direcționate. Cu toate acestea, componentele centrale continuă să persiste în special în comunicările formale. Liderii organizaționali și specialiștii în comunicare dezvoltă mai întâi strategii pentru a îndeplini obiectivele, apoi contruiesc mesaje relevante pe care le transmit prin intermediul diverselor canale pentru a stimula comunicarea cu angajații și membrii organizației. Comunicarea formală este din ce în ce mai concentrată asupra nevoilor și problemelor receptorilor. Și angajații comunică informal unii cu alții în interiorul și în afara organizației prin intermediul comunicărilor rapide.

#### Nivele de comunicare

Comunicarea internă se desfășoară pe mai multe niveluri. O primă formă de comunicare este cea interpersonală sau "față în față" (F-T-F, face to face), și organizațiile încearcă de ani buni să dezvolte abilitățile de prezentare, comunicare și scriere ale liderilor, managerilor și supervisor-ilor în acest sens. Comunicarea la nivel de grup se manifestă la nivelul echipelor, unităților și grupurilor de interese ale angajaților (ERG). Acest nivel se concentrează asupra împărtășirii informațiilor, discutării problemelor, coordonării sarcinilor, rezolvării problemelor și asupra formării unui consens. Comunicarea la nivel organizațional este centrată pe viziune și misiune, politici de conducere, inițiative și cunoaștere și performanța organizațională. Aceste comunicări formale urmează uneori o abordare de tip cascadă în care liderii nivelelor ierarhice comunică cu subordonații lor, deși media sociale încep să schimbe comunicarea la acest nivel.

## Rețelele de comunicare

O rețea înseamnă modul în care comunicarea se desfășoară în interiorul organizației. Rețelele pot fi atât formale cât și informale. Într-o rețea de comunicare formală, mesajele circulă prin căi oficiale (de exemplu, newsletter, memo-uri, declarații de politică) care reflectă ierarhia organizațională. Comunicarea informală se desfășoară prin intermediul unor căi neoficiale (căile neoficiale prin care se transmit zvonurile astăzi sunt mai rapide și pluridireționale) și include zvonuri, opinii, aspirații și exprimări ale emoțiilor. Comunicările informale sunt de obicei interpersonale și se desfășoară pe orizontală, iar angajații le considera a fi mai sincere decât cele formale (Burton, 2008). Angajații și membrii organizației folosesc ambele rețele pentru a-și înțelege organizația.

Comunicarea se poate desfășura pe verticală, pe orizontală sau pe diagonală. Comunicarea pe verticală poate fi direcționată de sus în jos – urmând cursul ierarhic al unei organizații, sau de jos în sus, adică dinspre nivelele inferioare către cele superioare ale ierarhiei. Comunicarea pe orizontală se desfășoară la nivelul persoanelor între care nu există o diferență ierarhică, de exemplu trei supervisorii din trei departamente diferite. Comunicarea omni-direcțională sau pe diagonală se desfășoară între angajații din nivele ierarhice diferite, care ocupă funcții diferite în cadrul organizației, de exemplu între un supervisor care se ocupă de controlul calității și un analist de sistem. Structurile și tehnologiile organizaționale aflate în continuă evoluție creează oportunități pentru noi tipuri de fluxuri comunicaționale (Williams, 2008).

Studiile privind eficacitatea fluxurilor de comunicare dezvăluie adesea nemulțumirile angajaților cu privire la comunicările de sus în jos sau de jos în sus. Rezultatele cercetărilor efectuate de Opinion Research Corporation, instituție care analizează percepțiile angajaților asupra comunicării interne de mai bine de 50 de ani, indică faptul că în general mai mult de jumătate dintre angajați sunt nemulțumiți de comunicarea de sus în jos sau de jos în sus (Cutlip, Center & Broom, 2006). Și încă și mai puține lucruri se cunosc despre eficacitatea comunicării pe orizontală sau a celei pe diagonală.

## Beneficii măsurabile

Comunicarea internă continuă să evolueze în această lume dinamică caracterizată de explozia noilor tehnologii, de o competiție intensă la nivel global și schimbări bruște în toate domeniile. Astăzi, majoritatea oamenilor ar fi de acord cu afirmația lui Harris și Nelson (2008): comunicarea internă este un aspect esențial al schimbărilor organizaționale – este "variabila cheie în toate eforturile care implică schimbarea și în toate inițiativele care implică diversitatea și motivația" (p. 95). Unii ar susține că însăși comunicarea internă este "cel mai important motor al performanței în afaceri".

Din ce în ce mai multe dovezi indică faptul că o comunicare internă eficientă contribuie la creșterea satisfacției angajaților la locul de muncă, a moralului acestora, a productivității, angajamentului, încrederii și învătăării; îmbunătățește climatul comunicațional și relațiile cu publicurile și crește calitatea și profiturile. Iată câteva exemple:

- Angajații neloiali sau care nu se implică în îndeplinirea obiectivelor organizației pot provoca pierderi de peste 50 de miliarde de dolari anual, prin defecte de calitate, costuri de refacere și reparare, absentismul de la locul de muncă și reducerea productivității, conform lui Alvie Smith, fost director de comunicare corporativă la General Motors (citat în Cutlip, Center & Broom, 2006).
- Îmbunătățirea informațiilor pe care le primesc angajații cu privire la clienți, organizație sau propria muncă, în materie de calitate, oportunitate și adevărate, le poate îmbunătăți performanța individuală cu 20 până la 50% (Boyett & Boyett, 1998).
- Mai mult de 80% din angajații chestionați în SUA și Marea Britanie au declarat că comunicarea internă le influențează decizia de a rămâne în cadrul unei organizații sau de a o părăsi. Aproape o treime au afirmat că comunicarea are o "influență mare" asupra deciziei lor (Burton, 2006).
- Cele 200 "cele mai admirate companii" cheltuiesc pe comunicarea cu angajații de trei ori mai mult decât cele 200 "cel mai puțin admirate companii" (Seitel, 2004).
- Satisfacția angajaților în ceea ce privește comunicarea în organizațiile lor este legată de angajamentul organizației față de aceștia, productivitate, performanță în cadrul funcției și satisfacția la locul de muncă și alte efecte importante (Gray & Laidlaw, 2004).
- Organizațiile cu angajați implicați și dedicați erau cu 50% mai productive decât acele organizații în care angajații nu se implicau. Mai

mult decât atât, capacitatea de asimilare și memorare a angajaților era cu 44% mai mare în organizațiile cu angajați implicați și dedicați (Izzo & Withers, 2000).

- Un climat pozitiv de comunicare și o comunicare eficientă cu angajații consolidează identificarea angajaților cu organizațiile lor, ceea ce contribuie la performanță financiară și succes susținut (Smidts, Prutn & van Riel, 2001).
- Sears Roebuck a descoperit că un loc de munca mai interesant pentru angajați a crescut valorile atitudinilor angajaților, ale satisfacției consumatorilor și profiturile (Rucci, Kim & Quinn, 1998).
- O îmbunătățire importantă în eficacitatea comunicării organizaționale a dus la o creștere a valorii de piață de 29.5% (Watson Wyatt, 2004).
- Comunicarea eficientă facilitează angajamentul și construiește încrederea, care reprezintă un ingredient vital pentru organizații puternice și viabile (Grates, 2008). Angajații implicați maresc performanță organizațională deoarece influențează comportamentul clienților, ceea ce are efect direct asupra creșterii profiturilor (Towers Perrin, 2003).

### Principiile unei comunicări interne de succes

Nu este ușor să dezvolti o comunicare internă eficientă, dar descoperirile rezultate în urma cercetărilor și studiile de caz indică anumite practici și principii care par a fi cruciale pentru succesul comunicării interne. Iată câteva dintre principiile comunicării de succes:

#### Oportunitate și conținut

- Să oferi informații relevante și de actualitate indivizilor, prin intermediul canalelor pe care ei le folosesc și în care au încredere, într-o exprimare pe care să o înțeleagă, rămâne baza comunicării interne strategice de succes.
- Conținutul comunicărilor ar trebui să redea contextul și motivele din spatele schimbărilor sau al inițiativelor noi în ceea ce privește organizația, dar și performanțele și cerințele pentru angajații din unitățile de muncă locale. Aceasta subliniază importanța rolului supervisor-ului ca punct cheie în comunicare.

#### Canalele

- Comunicarea față în față reprezintă cel mai consistent mediu de comunicare. De aceea ar trebui să se pună accentul pe el în cadrul comunicării interne, în special pentru rezolvarea conflictelor sau a crizelor, informarea privind schimbările majore și celebrarea reușitelor.
- Abilitățile de ascultare dezvoltate reduc erorile și neînțelegerile, ajută la depistarea problemelor, economisesc timp, îmbunătățesc evaluările și facilitează construirea relațiilor. Este așadar crucială dezvoltarea abilităților de ascultare a liderilor de la toate nivelurile.
- Media sociale sunt canale rapide și puternice de creare a dialogului care pot contribui la implicarea angajaților și a membrilor organizației. Ele influențează și transformă media tradiționale, dar nu le înlătură total. Comunicatorii ar trebui să utilizeze atât media noi cât și media tradiționale în așa fel încât să contribuie la îndeplinirea obiectivelor organizaționale și la intensificarea relațiilor cu publicurile interne și externe.

#### Rolurile leadershipului

- CEO-ul sau liderul senior trebuie să fie un promotor vizibil și deschis al comunicării interne. Vizibilitatea este prima și cea mai de bază formă a comunicării non-verbale în cazul liderilor.
- Stilul de comunicare al liderilor ar trebui să invite la discuții deschise, continue și transparente astfel încât oamenii să se simtă încurajați să-și exprime opiniile și sugestiile.
- Trebuie să existe concordanță între ceea ce spun și ceea ce fac liderii. Acest lucru este strâns legat de credibilitate și de gradul de încredere, angajament și devotament pe care le vor manifesta angajații față de liderii lor. După cum notează Carolyn Wells: "Acțiunile mint mai tare decât cuvintele".

#### Rolurile comunicatorilor profesioniști

- Comunicatorii profesioniști trebuie să se perceapă pe sine ca experți interni care facilitează și consiliază managerii și directorii și oferă sprijinul strategic pentru planul de afaceri.
- Comunicatorii trebuie să fie de asemenea și experți organizaționali. Trebuie să cunoască structurile, provocările și obiectivele organizaționale și trebuie să înțeleagă problemele și nevoile angajaților, cererile pieței și realitățile din afara organizației.



### Participare și recunoaștere

- Prin încurajarea participării angajaților la luarea deciziilor organizaționale se câștigă loialitatea și devotamentul acestora și se îmbunătățește climatul general al organizației. Luarea în comun a deciziilor îmbunătățește adesea calitatea acestora.
- Recunoașterea și celebrarea reușitelor la toate nivelurile contribuie la formarea valorilor comune și a identității organizaționale. Evenimentele sociale similare, riturile și ritualurile contribuie la formarea unei culturi organizaționale specifice.

### Măsurători și evaluări

- Măsurarea reprezintă cheia comunicării de succes în orice organizație. Prin diferite abordări și metode, măsurarea ajută la definirea problemelor, determinarea status quo, înregistrarea progresului, recunoașterea valorilor, și oferă de asemenea o bază pentru direcțiile și acțiunile viitoare. Îmbunătățirea practicilor și cunoștințelor în ceea ce privește măsurarea este deja o cerință a profesiei.

### Cultura

- Comunicarea continuă în două sensuri este fundamentul motivării angajaților și al succesului organizațional. Comunicarea bidirecțională (astăzi pluridirecțională) oferă feedback continuu, crucial pentru învățare și procesarea schimbărilor organizaționale.

Pe lângă îndeplinirea anumitor obiective, comunicarea internă ar trebui să contribuie la crearea și reflectarea unei culturi a comunicării, în cadrul căreia angajații de la toate nivelurile se simt liberi să își împărtășească ideile, opiniile și sugestiile în mod deschis. Aceasta va contribui la o mai bună înțelegere a angajaților, la construirea încrederii, stimularea implicării și încurajarea diversității.

### 2.5.3. Comunicarea externă

#### Comunicare externa



Reputația este activul cel mai valoros pentru o companie, iar cea mai bună modalitate de a o proteja este proactivitatea. Toate mesajele transmise de companie în afara sa constituie comunicarea externă și construiesc identitatea organizației.

Comunicarea externă ajută companiile să își promoveze produsele și serviciile, să își facă cunoscută poziția într-o anumită problemă de interes public pe aria sa de activitate, să își creeze o bună imagine, să prevină atacurile. Există nenumărate metode de comunicare externă, fiecare adaptate genului de activitate prestate.

În afara comunicării externe de promovare a produselor și serviciilor, comunicarea externă se realizează și prin intermediul salariaților care relaționează cu clienții, furnizorii, autorități publice și de aceea trebuie să se realizeze la anumite standarde și să respecte identitatea vizuală a companiei.

Greșeala cea mai frecventă care se face este că acest gen de comunicare este redusă de obicei la comunicarea de tip managerial. Managerul este considerat veriga de legătură între organizație și mediul său extern în general și publicul specific în particular. El nu este sigurul purtător de imagine al organizației. Managerul este într-adevăr purtătorul principal de imagine al organizației pe care o conduce. Cu toate acestea, legăturile sale cu mediul extern sunt mai degrabă oficiale, comportamentul și atitudinile sale sunt predictibile. El nu face altceva decât să se conformeze unor prescripții de rol și cel mult de status. Activitatea și legăturile sale externe sunt proiectate în așa fel încât să reitereze și să întărească imaginea creată prin intermediul relațiilor publice și a publicității.

Managerul are mai degrabă rolul de simbol al organizației, mai ales în contextul pe care îl avem în vedere (organizații care trec de la sistemul centralizat de conducere și de luare a deciziilor, la sistemul privat caracterizat de deplasarea importanței managerilor către Adunarea Generală a Acționarilor). Managerul are un rol deosebit în contextul interferențelor cu organizații similare, dar care se caracterizează printr-o cultură organizațională diferită, el fiind obligat să țină cont de specificitatea acestei culturi pentru a putea comunica eficient și pentru a nu intra în conflict cu organizația parteneră. În realitate, comunicarea externă îmbracă și alte forme, diferite de comunicarea de tip managerial.

Annie Bartoli menționează existența a trei tipuri de comunicare externă:

- Comunicarea externă operațională, realizată între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației
- Comunicarea externă strategică, care constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare
- Comunicarea externă de promovare (publicitate, relații publice)

Comunicarea externă operațională se referă la faptul că mare parte din salariați întrețin relații profesionale cu persoane din mediul extern al organizației. Fiecare din acești angajați sunt deci, obligați să comunice, în calitate de reprezentanți ai organizației cu partenerii externi ai acesteia: clienți, furnizori, contractanți, autorități publice, eventuali concurenți. Astfel, fiecare vehiculează o anumită imagine și anumite mesaje din partea organizației și primesc în același timp informații pe care le retransmit în interiorul organizației. Aceste schimburi sunt vitale pentru activitatea pe termen scurt a organizației.

Comunicarea externă strategică îmbracă două forme de bază: dezvoltarea de relații de comunicare cu mediul extern și previzionarea evoluției și schimbărilor care se pot produce în exteriorul organizației și care pot afecta activitatea acesteia. Organizația încearcă să reziste în mediul extern, în mod necesar concurențial prin construirea de relații profitabile cu actorii cheie ai acestuia: autoritățile locale, directorii ai altor organizații, în general cu persoanele care sunt considerate a fi influente. La momentul inițierii acestor rețele de comunicare, acestea nu sunt cu adevărat indispensabile. Cu toate acestea, ele sunt proiectate în ideea că se pot dovedi utile în cazul unei crize sau a altui eveniment neașteptat. Observarea atentă a mediului extern și previzionarea evoluției acestuia se realizează prin intermediul unor anumiți membri ai organizației care captează toate informațiile considerate strategice. O atenție deosebită este acordată activităților concurenței, evoluției suporturilor tehnice, noilor norme și reglementări legislative care pot afecta organizația și transforma mediul său extern, evoluției situației locurilor de muncă, eventualelor mișcări sociale etc. Aceste informații sunt foarte utile în luarea de decizii, în alegerea strategiilor și în opțiunea pentru o anume politică.

Comunicarea cu rol de promovare reprezintă în realitate un caz aparte, pentru că, deși literatura de specialitate o consideră fără excepție ca făcând parte din comunicarea externă, ea se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul exterior al acesteia. În această situație, nu mai sunt membrii organizației cei care întrețin legătura cu exteriorul, ci organizația ca instituție. Ea dă informații despre produsele sau serviciile pe care le oferă, încearcă să-și amelioreze imaginea de ansamblu sau pur și simplu vrea să se facă cunoscută și să-și promoveze valorile.

Formele principale prin care se concretizează acest tip particular de comunicare sunt:

- publicitatea – prin mass media sau prin propriile materiale publicitare
- promovarea vânzărilor
- sponsorizărilor – finanțarea activităților culturale sau sportive
- mecenatul – ajutor financiar sau logistic acordat artiștilor, organizațiilor umanitare sau non-profit
- articole care prezintă organizația în publicații de specialitate
- organizarea de standuri la târguri și forumuri • organizarea de zile ale porților deschise

• acțiuni de consiliere și ajutorare a altor instituții similare (dar care în mod real nu sunt concurențiale) prin detașarea temporară de personal În concluzie, există o multitudine de forme de promovare a imaginii, valorilor, produselor sau serviciilor specifice organizației. Cea mai eficientă și cea mai ieftină formă de promovare este însă, cel mai adesea ignorată. Ea se află la îndemâna tuturor salariaților și constă în reliefa permanentă a aspectelor pozitive ale organizației din care fac parte, cu ocazia tuturor contactelor cu mediul extern, fie acestea personale sau profesionale. Ideea este că fiecare angajat își poate asuma fără probleme rolul de comunicator extern, mesajul său fiind centrat pe seriozitatea, eficiența și calitatea de care dă dovadă organizația. Acest lucru presupune însă ca salariatul să știe (ceea ce ține de eficiența comunicării interne), să creadă (este vorba de coerența dintre discursul pe care îl afișează și acțiunile sale concrete) și să vrea (adică să simtă nevoia să vorbească despre organizație, ceea ce trimite la ideea de motivație).

## **2.6. Cunoașterea și folosirea facilităților Uniunii Europene (6 de ore)**

### **2.6.1. Oportunități educaționale și profesionale**

Educația și formarea profesională (EFP) reprezintă un element esențial al sistemelor de învățare pe tot parcursul vieții, ajutându-i pe cetățeni să obțină cunoștințele, abilitățile și competențele cerute de anumite ocupații sau de piața muncii, în general.

#### **Ce înseamnă educația și formarea profesională?**

Educația și formarea profesională (EFP) reprezintă un element esențial al sistemelor de învățare pe tot parcursul vieții, ajutându-i pe cetățeni să obțină cunoștințele, abilitățile și competențele cerute de anumite ocupații sau de piața muncii, în general.

EFP răspunde nevoilor economiei dar, în același timp, le oferă cursanților competențe importante de care au nevoie pentru a se dezvolta pe plan personal și pentru a deveni cetățeni activi. De asemenea, contribuie la creșterea performanței întreprinderilor și a competitivității, susține cercetarea și inovarea și este un element central al politicii sociale și al politicii de ocupare a forței de muncă.

Sistemele de educație și formare profesională din Europa se pot baza pe rețele bine dezvoltate de furnizori EFP. Aceste rețele sunt reglementate prin implicarea partenerilor sociali (angajatori, sindicate) din diverse organisme (camere, comitete, consilii etc.).

#### **Sistemele EFP se articulează în jurul educației și formării profesionale inițiale și continue.**

Educația și formarea profesională inițială (EFP-I) se desfășoară, de obicei, la nivel secundar superior, înainte de începerea vieții profesionale. Are loc fie în mediul școlar (activitatea de învățare derulându-se în principal într-o sală de curs), fie într-un context profesional, de exemplu în centre de formare sau în întreprinderi. Acest lucru variază de la o țară la alta și depinde de sistemul național de educație și formare, precum și de structura economiei.

Educația și formarea profesională continuă (EFP-C) are loc după cea inițială sau după intrarea pe piața muncii. Scopul său este să actualizeze cunoștințele și să contribuie la dobândirea de noi competențe, la reorientarea carierei și la dezvoltarea personală și profesională continuă. EFP-C se realizează în cea mai mare parte în context profesional, activitatea de învățare derulându-se în principal la locul de muncă.

În medie, 50 % din tinerii europeni cu vârsta între 15 și 19 ani participă la EFP-I (la nivel secundar superior). Totuși, media UE maschează diferențe geografice semnificative, rata de participare variind de la sub 15 % la peste 70 %.

#### **Prioritățile UE pentru EFP (2015-2020)**

Cooperarea europeană privind educația și formarea profesională a fost consolidată prin Comunicatul de la Bruges și Concluziile de la Riga. Instituțiile UE, statele membre, țările candidate, țările din Spațiul Economic European, partenerii sociali și furnizorii europeni de EFP au convenit asupra unui set de obiective pentru perioada 2015-2020:

Promovarea învățării la locul de muncă în toate formele sale, acordând o atenție deosebită uceniciei, prin implicarea partenerilor sociali, a întreprinderilor, a camerelor și a furnizorilor de EFP, precum și prin stimularea inovării și a spiritului antreprenorial

Dezvoltarea în continuare a mecanismelor de asigurare a calității în EFP, în conformitate cu recomandarea privind instituirea Cadrului european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională (EQAVET) și stabilirea de circuite de feedback și informare continuă la nivelul sistemelor de EFP-I și EFP-C, pe baza rezultatelor învățării.

Sporirea accesului la EFP și calificări pentru toți, prin intermediul unor sisteme mai flexibile și permeabile, în special prin oferirea unor servicii de orientare eficiente și integrate și prin validarea învățării non-formale și informale

Consolidarea competențelor-cheie în programele de EFP și furnizarea de oportunități mai eficace pentru a dobândi sau pentru a dezvolta aceste abilități prin intermediul EFP-I și EFP-C

Introducerea unor abordări sistematice și dezvoltarea unor oportunități pentru dezvoltarea profesională inițială și continuă a profesorilor, a formatorilor și a mentorilor EFP atât în mediul școlar, cât și în mediul de lucru

Comitetul consultativ pentru formare profesională a aprobat un aviz privind viitorul EFP, care va contribui la elaborarea politicii Comisiei după 2020.

### **Acțiunile Comisiei în domeniul EFP sunt sprijinite de două agenții:**

Centrul European pentru Dezvoltarea Formării Profesionale (Cedefop) contribuie la dezvoltarea și implementarea politicilor europene în materie de EFP, prin intermediul cercetării și analizelor sale și al informațiilor privind sistemele EFP, politicile și practicile din domeniu, cererile și nevoile de competențe din UE.

Fundația Europeană de Formare (ETF) contribuie, în contextul politicii UE în materie de relații externe, la dezvoltarea competențelor profesionale.

### **Cum promovează UE educația și formarea profesională?**

Sistemul european de credite pentru educație și formare profesională (ECVET) îi ajută pe cursanții din cadrul EFP să obțină validarea și recunoașterea competențelor și cunoștințelor dobândite în sisteme și țări diferite. Detalii pe site-ul ECVET.

Cadrul european de referință pentru asigurarea calității în educație și formare profesională (EQAVET) este un instrument important de susținere a statelor membre în promovarea și monitorizarea îmbunătățirii continue a sistemelor EFP, pe bază de referințe convenite de comun acord. Detalii pe site-ul EQAVET.

Recomandarea Consiliului privind un Cadru european pentru programe de ucenicie de calitate și eficace identifică 14 criterii pe care țările UE și părțile interesate ar trebui să le utilizeze pentru a dezvolta programe de ucenicie eficiente și de înaltă calitate.

Alianța europeană pentru ucenicii, formată în 2013, a mobilizat în mod eficient statele membre ale UE, țările din Asociația Europeană a Liberului Schimb și țările candidate la aderarea la UE și peste 230 de părți interesate să ia parte la consolidarea ofertei de programe de ucenicie și la creșterea calității și imaginii acestora. Recent, pe lista obiectivelor Alianței a fost adăugată și mobilitatea ucenicilor.

Rețeaua europeană a ucenicilor a fost creată pentru a se asigura că membrii săi își fac vocea auzită în cadrul discuțiilor referitoare la EFP și la programele de ucenicie.

Săptămâna europeană a competențelor profesionale este o campanie anuală, lansată în 2016, cu scopul de a îmbunătăți atractivitatea și imaginea EFP.

Grupul de lucru ET2020 pentru EFP are scopul de a ajuta factorii de decizie și alte părți interesate să elaboreze politici și practici. Actualul grup de lucru se concentrează asupra inovării și digitalizării în domeniul EFP la nivel de sistem. Grupul interagenții privind educația și formarea tehnică și profesională (IAG-TVET), condus de UNESCO, asigură coordonarea activităților între principalele organizații internaționale, printre care și Comisia Europeană, care sunt implicate în politicile, programele și activitățile de cercetare privind educația și formarea profesională și tehnică.

### **Instrumente financiare de sprijinire a politicilor în materie de EFP:**

Programul Erasmus+ dispune de un pachet financiar indicativ de 14,774 miliarde EUR. Din această sumă, aproximativ 3 miliarde EUR sunt alocate pentru EFP în perioada 2014-2020. În fiecare an, circa 130 000 de cursanți și 20 000 de membri ai personalului EFP beneficiază de oportunitățile de mobilitate oferite de Erasmus+. În plus, aproximativ 500 de proiecte EFP sunt finanțate anual în baza parteneriatelor strategice Erasmus+. Programul finanțează și alte activități, cum ar fi alianțele pentru competențe sectoriale.

Fondul social european (FSE) este o pârgie financiară importantă pentru EFP. În perioada 2014-2020, FSE are un obiectiv tematic care alocă un buget semnificativ acțiunilor de sprijinire a EFP. Circa 15 miliarde EUR au fost dedicate, printre altele, consolidării accesului egal la învățarea pe tot parcursul vieții și promovării unui parcurs profesional flexibil, precum și îmbunătățirii relevanței pentru piața muncii a sistemelor de educație și formare.

### **Rețeaua EURES**

Lansată în 1994, EURES este o rețea europeană de cooperare a serviciilor de ocupare a forței de muncă, menită să faciliteze libera circulație a lucrătorilor. În activitatea sa, rețeaua a depus întotdeauna eforturi mari pentru a se asigura că cetățenii europeni pot beneficia de aceleași oportunități, în pofida barierelor lingvistice, a diferențelor culturale, a provocărilor birocratice, a diversității legislației privind ocuparea forței de muncă și a faptului că diplomele de studii nu sunt recunoscute în toată Europa.

### Ce este EURES?

EURES (European Employment Services) [Serviciul European de Ocupare a Forței de Muncă] este o rețea de cooperare constituită de serviciile publice de ocupare a forței de muncă. Participă ca parteneri și organizații sindicale și patronale. Obiectivul rețelei EURES este de a facilita libera circulație a lucrătorilor în cadrul Spațiului Economic European (SEE) (cele 28 de state membre ale Uniunii Europene, plus Norvegia, Liechtenstein și Islanda), precum și în Elveția.

### Ce zonă geografică acoperă EURES?

EURES acoperă 32 de țări: Austria, Belgia, Bulgaria, Cipru, Croația, Danemarca, Elveția, Estonia, Finlanda, Franța, Germania, Grecia, Irlanda, Islanda, Italia, Letonia, Liechtenstein, Lituania, Luxemburg, Malta, Norvegia, Polonia, Portugalia, Regatul Unit, Republica Cehă, România, Slovacia, Slovenia, Spania, Suedia, Țările de Jos, Ungaria

### Cine poate beneficia de serviciile EURES?

EURES se adresează atât solicitanților de locuri de muncă interesați se deplasează în altă țară pentru un loc de muncă sau de studiu, precum și angajatorilor care doresc să recruteze personal din străinătate.

### Cum pot contacta un membru al rețelei EURES în țara sau regiunea unde locuiesc?

EURES oferă o rețea de consilieri care pot acorda solicitanților de locuri de muncă și angajatorilor informații, ajutor și asistență, prin intermediul unor contacte personale. Consilierii EURES sunt specialiști instruiți și care oferă cele trei servicii EURES de bază, adică informații, orientare și plasament, atât solicitanților de locuri de muncă, cât și angajatorilor interesați de piața de muncă europeană.

Există, în întreaga Europă, peste 850 de consilieri EURES, iar numărul lor este tot mai mare. Modul de contactare și adresele lor se găsesc pe pagina „Căutare consilieri EURES” din secțiunea „EURES” a portalului sau făcând clic pe butonul „Contactați un consilier EURES”, care apare pe multe pagini ale acestui portal.

### Trebuie să plătesc pentru serviciile EURES?

EURES este un serviciu gratuit, atât pentru solicitanții de locuri de muncă, cât și pentru angajatori, sub rezerva condițiilor stabilite de fiecare membru EURES.

#### 2.6.2. Burse de studiu. Finanțări. Programe de schimb internațional



Uniunea Europeană alocă 50 de milioane de euro pentru formarea profesională a studenților și angajaților

Uniunea Europeană lansează un proiect-pilot în valoare de 50 de milioane de euro pentru dezvoltarea competențelor și a educației. Acesta se adresează studenților care vor să își continue studiile sau firmelor care contribuie la dezvoltarea competențelor propriilor angajați.

Potrivit unui comunicat al UE, proiectul va sprijini finanțări pentru studenți și cursanți, pentru întreprinderile care investesc în perfecționarea angajaților lor și pentru organizațiile care furnizează servicii de formare și educație.

„Inițiativa este relevantă în special în contextul economic dificil cu care se confruntă în prezent cetățenii și întreprinderile din Europa din cauza pandemiei de coronavirus. Facilitatea va sprijini întreprinderile și studenții în timpul crizei și ulterior, pentru a se asigura că Europa poate să se dezvolte și să rămână la cârma evoluțiilor tehnologice mondiale, că economia europeană bazată pe cunoaștere își continuă progresul și că redresarea sa economică este accelerată”, se arată în comunicat.

„Cu potențialul său de a mobiliza 200 de milioane EUR în investiții pentru dezvoltarea educației și a competențelor, Facilitatea-pilot de garantare pentru competențe și educație reprezintă un pas important către societăți și economii mai reziliente și mai favorabile incluziunii pe durata redresării UE în urma pandemiei de COVID-19. Facilitatea poate oferi sprijinul necesar pentru dezvoltarea oportunităților de învățare și a competențelor în unele dintre cele mai importante sectoare, cum ar fi sănătatea, educația, securitatea, economia digitală și economia verde. Astfel, un număr tot mai mare de persoane și de întreprinderi vor beneficia de deschiderea posibilităților de finanțare către cursanți, către întreprinderi și către organizații de învățământ”, a declarat Margaritis Schinas, vicepreședintele Comisiei Europene pentru promovarea modului nostru de viață european.

La rândul său, directorul general al FEI, Alain Godard, susține că acest program poate contribui la adaptarea forței de muncă la medii în schimbare.

„Investițiile în competențe contribuie la creșterea economică, la competitivitate și la convergența socială. Noua facilitate-pilot de garantare pentru competențe și educație, lansată astăzi, va oferi studenților și întreprinderilor noi posibilități de găsire a sprijinului necesar pentru a se dezvolta și va aborda, în același timp, dificultățile legate de transformarea digitală și de tranziția către o economie fără emisii de dioxid de carbon.-- Prin îmbunătățirea accesului la oportunități de educație și de formare putem veni în sprijinul unei forțe de muncă mai adaptabile la medii în schimbare, fapt care este cu atât mai important în această perioadă de criză”, a spus Godard.

Într-o primă fază, Facilitatea-pilot C&E va asigura un fond UE de garantare de până la 50 de milioane de euro, sprijinit de Fondul european pentru investiții strategice (FEIS), prin care se va declanșa finanțarea datorilor pentru proiectele în materie de competențe și de educație din Europa, în scopul mobilizării unor finanțări totale în valoare de peste 200 de milioane de euro.

„FEI va furniza gratuit o garanție limitată de primă pierdere (sau contragarantie) intermediarilor financiari selectați care creează noi portofolii de finanțare a datorilor pentru studenți și pentru întreprinderi. Studenții și întreprinderile eligibile vor putea avea acces la diferite tipuri de finanțare (de exemplu, împrumuturi, plăți reportate, împrumuturi legate de venituri etc.) prin intermediari financiari dedicați, cum ar fi instituții financiare, universități și centre de formare profesională, garantate de UE. În ultimă instanță, datorită garanției, beneficiarii finali vor putea accesa fonduri mai ușor și în condiții mai bune”, se arată în comunicat.

### **Proiect UE de 50 de milioane de euro pentru educație și formare profesională**

Fondul European de Investiții (FEI) și Comisia Europeană lansează o facilitate-pilot de 50 de milioane de euro pentru persoanele și organizațiile care doresc să investească în educație și formare profesională. Finanțările sunt destinate studenților, cursanților, precum și întreprinderilor care investesc în perfecționarea propriilor angajați și pentru organizațiile care furnizează servicii de formare și educație, transmite Comisia Europeană.

Facilitatea va sprijini întreprinderile și studenții în timpul crizei generate de pandemia de coronavirus și ulterior, „pentru a se asigura că Europa poate să se dezvolte și să rămână la cârma evoluțiilor tehnologice mondiale, că economia europeană bazată pe cunoaștere își continuă progresul și că redresarea sa economică este accelerată”, spune sursa citată.

Facilitatea-pilot C&E (Facilitatea-pilot de garantare pentru competențe și educație) este o nouă inițiativă de finanțare a datorilor, dedicată stimulării investițiilor în educație, în formare și în dobândirea de competențe - ca parte a soluției pentru a atrage mai multe persoane către ocuparea locurilor de muncă și pentru a răspunde nevoilor în schimbare ale economiei europene, spune Comisia.

Într-o primă fază, Facilitatea-pilot C&E va asigura un fond UE de garantare de până la 50 de milioane EUR, sprijinit de Fondul european pentru investiții strategice (FEIS), prin care se va declanșa finanțarea datoriiilor pentru proiectele în materie de competențe și de educație din Europa, în scopul mobilizării unor finanțări totale în valoare de peste 200 de milioane de euro.

Instituțiile de finanțare interesate sau furnizorii de educație și de formare interesați pot solicita să devină intermediari financiari și să participe la program răspunzând la Cererea deschisă de exprimare a interesului publicată de FEI.

Selectarea intermediarilor financiari este gestionată de FEI.

FEI va furniza gratuit o garanție limitată de primă pierdere (sau contragaranție) intermediarilor financiari selectați care creează noi portofolii de finanțare a datoriiilor pentru studenți și pentru întreprinderi. Studenții și întreprinderile eligibile vor putea avea acces la diferite tipuri de finanțare (de exemplu, împrumuturi, plăți reportate, împrumuturi legate de venituri etc.) prin intermediari financiari dedicați, cum ar fi instituții financiare, universități și centre de formare profesională, garantate de UE. În ultimă instanță, datorită garanției, beneficiarii finali vor putea accesa fonduri mai ușor și în condiții mai bune.

Inițiativa va fi introdusă în 2020, cu obiectivul de a deveni un instrument financiar european de bază după 2020, inclus în următorul cadru financiar multianual al UE (2021-2027). De asemenea, Platforma europeană de consiliere în materie de investiții va asigura sprijin pentru consolidarea capacităților, în scopul promovării facilității-pilot.

„Cu potențialul său de a mobiliza 200 de milioane de euro în investiții pentru dezvoltarea educației și a competențelor, Facilitatea-pilot de garantare pentru competențe și educație reprezintă un pas important către societăți și economii mai reziliente și mai favorabile incluziunii pe durata redresării UE în urma pandemiei de COVID-19. Facilitatea poate oferi sprijinul necesar pentru dezvoltarea oportunităților de învățare și a competențelor în unele dintre cele mai importante sectoare, cum ar fi sănătatea, educația, securitatea, economia digitală și economia verde. Astfel, un număr tot mai mare de persoane și de întreprinderi vor beneficia de deschiderea posibilităților de finanțare către cursanți, către întreprinderi și către organizații de învățământ”, a declarat vicepreședintele Comisiei Europene pentru promovarea modului de viață european, Margaritis Schinas.

Și pentru directorul general al Fondului European de Investiții, Alain Godard, investițiile în competențe contribuie la creșterea economică, la competitivitate și la convergența socială.

„Noua facilitate-pilot de garantare pentru competențe și educație, lansată astăzi, va oferi studenților și întreprinderilor noi posibilități de găsim a sprijinului necesar pentru a se dezvolta și va aborda, în același timp, dificultățile legate de transformarea digitală și de tranziția către o economie fără emisii de dioxid de carbon.-- Prin îmbunătățirea accesului la oportunități de educație și de formare putem veni în sprijinul unei forțe de muncă mai adaptabile la medii în schimbare, fapt care este cu atât mai important în această perioadă de criză”, a declarat Godard.

#### **Facilitatea-pilot C&E are ca scop sprijinirea următorilor beneficiari finali:**

Persoane fizice (studenți și cursanți) care doresc să își continue studiile și să își îmbunătățească competențele prin studii universitare, formare profesională, învățare pe tot parcursul vieții și alte forme de educație, inclusiv prin mijloace digitale. Facilitatea-pilot C&E va sprijini, de asemenea, mobilitatea studenților și a cursanților care urmează programe educaționale într-un alt stat membru decât cel în care își au reședința.

Întreprinderi europene care facilitează și contribuie la eforturile de transformare a competențelor prin investiții în îmbunătățirea setului de competențe și a utilizării competențelor forței lor de muncă Aceasta contribuie la creșterea competitivității și a productivității întreprinderii respective, menținând totodată locurile de muncă.

Organizații europene care își desfășoară activitatea în domeniul dezvoltării competențelor, al formării și al educației sau care dezvoltă proiecte în domeniul educației. Obiectivul lor este de a îmbunătăți în mod semnificativ ecosistemul furnizării de servicii de educație, formare și competențe, inclusiv prin mijloace digitale. Creșele, grădinițele, furnizorii de servicii de educație timpurie și organizații similare fac parte din această categorie.