**SUPORT DE CURS COMUNICARE 1**

**PROCESUL DE COMUNICARE**

Comunicarea între persoane sau grupuri este unul din cele mai complexe procese umane. Este atât de importantă şi utilă pentru existenţa umană, încât se spune că fără înţelegerea acesteia nu putem avea acces la înţelegerea individului şi a structurilor sociale. Mai mult, nu putem avea bunuri imediat necesare vieţii, cum ar fi apă curentă şi electricitate.

Prin comunicare, individul se formează, învaţă, îşi dezvoltă personalitatea, transferă experienţe individuale şi sociale. În lipsa ei, individul suferă trauma izolării, devine inapt pentru a participa la acţiunile sociale, privat de capacitatea de integrare în colectivitate. Gândirea reflexivă asupra realităţilor personale şi ale mediului înconjurător, coordonarea reciprocă a indivizilor, cooperarea şi interinfluenţarea reciprocă depind în mod nemijlocit de competenţele de comunicare ale indivizilor. Sarcinile complexe nu pot fi duse la bun sfârşit decât prin cooperare ca parte a unei comunităţi, fie că e vorba de procurarea hranei sau de aflarea adevărului juridic.

Există însă nu numai raţiuni individuale ale comunicării, ci şi sociale. Comunicarea contribuie la coerenţa şi logica proceselor de formare a grupurilor şi echipelor, la funcţionarea instituţiilor şi la cristalizarea opiniei publice. Comunicarea ne permite exteriorizarea emoţiilor, percepţiilor şi a aşteptărilor, astfel încât să putem, pe de o parte, să ne realizăm scopurile personale, iar pe de altă parte, să convieţuim armonios la nivel social.

Comunicarea este un proces complex de transfer de înţelesuri între indivizi, grupuri, organizaţii sau structuri din cadrul acestora, astfel încît să fie îndeplinite obiective care necesită coordonare. Ea a fost definită cel mai adesea ca o formă particulară de instaurare a unei relaţii de schimb între două sau mai multe persoane/grupuri.

**De ce e importantă comunicarea pentru ingineri?**

La nivel mondial, există o tendință tot mai pronunțată de a include competențele de comunicare, multă vreme subestimate, în educația inginerească. Dincolo de competențele tehnice, *hard*, competențele de comunicare, *soft*, devin tot mai importante pentru cariera în inginerie. O parte tot mai consistentă din activitatea profesională, inclusiv tehnică, revine comunicării. Obținerea unui post, promovarea în carieră, lucrul în echipă sunt tot atâtea aspecte ale vieții profesionale care depind de abilitățile de comunicare. De asemenea, depășirea unui impas, negocierea unui compromis sunt posibile prin utilizarea unor strategii și tactici de comunicare eficientă. Acestea se referă atât la elaborarea mesajelor, cât și la receptarea acestora (ascultarea activă, interpretarea avizată).

**COMPONENTELE PROCESULUI DE COMUNICARE:**

Există 8 componente ale procesului de comunicare, evidente la nivel formal.

**1. Emiţătorul (vorbitorul)**

(individ, grup sau organizație care deține o informație structurată, dispune de o motivație și acționează într-un scop explicit sau implicit). Emițătorul transmite un mesaj, pe unul sau mai multe canale, prin intermediul unui cod, unui receptor, în vederea obținerii unui efect. Orice mesaj este transmis cu o intenție/motivație, implicită sau explicită, reală sau aparentă, conștientă sau inconștientă

Ca vorbitor, reprezentăm sursa, iniţiatorul mesajului care va fi transmis către ascultător. Indiferent de situaţia în care comunicăm, ca emiţători suntem responsabili de mesajul transmis către ascultători.

Emiţătorul trebuie să se întrebe nu dacă a transmis informaţia corectă - căci este foarte probabil că, din punctul său de vedere, ceea ce a transmis este cea mai corectă versiune la îndemână -ci dacă a reuşit să îl facă pe receptor (ascultător, cititor) să înţeleagă şi să asimileze informaţia corectă, de aceea este important ca informația să fie clară și comprehensibilă (pe înțeles).

Se instituie un contract de comunicare între emițător și receptor, care presupune în primul rând, responsabilitatea emițătorului, obligația acestuia de a transmite mesajul în așa fel încât să se asigure că e receptat în mod corect și să adapteze mesajul la receptor.

Managementul impresiei: prin comunicare, emițătorul încearcă să determine o anumită impresie despre persoana sa, despre mesaj și despre relația cu receptorul.

Există mai multe stiluri de comunicare pe care le poate adopta emițătorul :

**-** pasiv (submisiv) – se bazează pe dorința de a evita confruntarea cu orice cost, generând o situație lose-win, în care emițătorul este victimă;

**-** agresiv – implică intimidarea, amenințarea și manipularea celorlați, ducând la o situație de tipul win-lose;

**-** pasiv-agresiv – combină stilurile precedente, prin evitarea confruntării directe și utilizarea manipulării;

**-** asertiv – cel mai eficient stil de comunicare, orientat spre o situație win-win. Emițătorul exprimă simplu, clar și direct mesajul, pornind de la ideea că fiecare e responsabil pentru sine și că nimeni nu trebuie să se justifice inutil, atunci când face sau refuză o solicitare.

**2. Receptorul**

Receptorul este beneficiarul mesajului. Lumea lui se modifică, prin ceea ce emiţătorul a transmis, dar nu în aceeaşi măsură cu cea imaginată sau aşteptată de către emiţător. Şi aceasta, pentru că cei doi vor trece mesajul prin filtrul problemelor, nevoilor, valorilor, aşteptărilor şi al competenţelor comunicaţionale proprii.

Receptorul este un individ, grup sau organizație care primește un mesaj de la emițător, îl decodifică și elaborează un răspuns/ o reacție, în acord sau nu cu intenția emițătorului, în funcție de propriile cunoștințe, așteptări etc.

Receptorul poate avea diverse reacții față de emițător și de mesaj:

- reacția adaptativă (instrumentală) – receptorul reacționează în vederea maximizării recompensei și a minimizării pedepsei;

- reacția egodefensivă (de autoapărare) – se referă la tendinţa indivizilor de a încerca să mențină o imagine de sine favorabilă şi în acord cu imaginea pe care o au ceilalţi despre ei. Receptorul are tendința de a menține o imagine de sine favorabilă, cu minimum de compromisuri și efort;

- reacția expresiei valorice – apreciază rolul mesajului în dezvoltarea personală și se bazează pe ideea că atitudinile care exprimă valori dau claritate imaginii de sine, dar o și modelează pe aceasta mai aproape de ceea ce ne dorim;

- reacția cognitivă – se referă la nevoia oamenilor de a da sens la ceea ce ar părea altfel un univers confuz şi haotic, la nevoia de a înţelege evenimentele care ne afectează viaţa şi de a avea un cadru de referinţă coerent şi stabil pentru a ne organiza experienţele.

Receptorul poate prelua, în cursul comunicării, rolul emițătorului, prin transmiterea unui feedback. De asemenea, receptorul deține propria strategie interpretativă, propria structură cognitivă, prin care filtrează mesajul. Receptorul nu preia pur și simplu mesajul așa cum este transmis de către emițător, ci îl procesează mai mult sau mai puțin activ.

Motivele pentru care nu reuşim să ascultăm ce ni se spune pot fi diverse; important este să ne întrebăm dacă nu cumva am avea interesul să ne exercităm mai sârguincios rolul de ascultător. Nu oricine este un bun ascultător. A asculta înseamnă să reuşeşti să dai sens unor informaţii pe care, de multe ori interlocutorii fie nu le furnizează într-un limbaj potrivit, fie acestea sunt incomplete şi necesită, întrebări clarificatoare

Proprietatea mesajului de a schimba reprezentările receptorului despre felul cum stau lucrurile se numeşte *relevanţă*. Relevanţa este o obligaţie etică a emiţătorului, şi-i creează receptorului obligaţia morală de a accepta noua reprezentare, de a se conforma argumentelor valide ale celuilalt.

Receptorul poate fi neatent pentru că i se vorbeşte într-un limbaj prea sofisticat sau prea diferit de cel cu care este învăţat.

Poate că problemele cu care se confruntă nu îi permit să se concentreze pe problema ridicată de emiţător.

Ce am putea afla suplimentar?! Răspunsul este: un set de informaţii despre emiţător, despre situaţia care îl face să comunice şi mai ales despre cum putem să beneficiem împreună de pe urma unei comunicări reuşite. De altfel, cele mai recente teorii de succes în comunicare se bazează pe tehnici ce folosesc, într-o primă etapă, îmbunătăţirea ascultării şi a receptivităţii, pentru a-l determina pe emiţător să se deschidă şi să aibă încredere în succesul interacţiunii.

**3. Mesajul**

Mesajul este ceea ce emiţătorul transmite către receptor. Este conținutul comunicării: informații, idei, opinii, structurate conform unor reguli și având un scop. Mesajul este un element cheie al comunicării și trebuie să conțină atât informație (cantitatea de noutate pe care o aduce), cât și redundanță (porțiunea predictibilă, care nu aduce niciun plus de informație, ceea ce e cunoscut dinainte). Redundanța este esențială în comunicare, întrucât face mesajul mai inteligibil, prin facilitarea decodării acestuia. Trebuie să existe un raport optim de informație și de redundață în mesaj: dacă e prea puțină redundanță, mesajul e greu sau imposibil de înțeles, dacă e prea multă, mesajul devine banal, plictisitor, neinteresant. Mesajul trebuie să fie clar, concis, precis, să conțină termeni-cheie, verbe active și substantive concrete

Mesajul mai este format şi din simboluri nonverbale (privirea, tonul vocii, mimica feţei, gesturi, postură, haine şi accesorii etc.).

Spunem că **mesajul este format din simboluri**, pentru că transferul de la emiţător la interlocutor poate fi interpretat diferit de la o situaţie la alta. Un acelaşi „mulţumesc!” poate să transmită sinceritate, entuziasm, fericire, dar şi ironie, nervozitate sau sugestia subtilă că ne vom răzbuna. Aşa cum spuneau vechii latini, „non idem est si duo dicunt idem” – *nu este acelaşi lucru când doi spun acelaşi lucru*. Mai mult, când încercăm să îi transmitem celuilalt că avem o problemă, prin comunicare nu îi transmitem decât o descriere a acesteia, împreună cu speranţa că, prin felul în care ne manifestăm atunci când o facem, problema descrisă de noi va fi interpretată cu cât mai multă acurateţe. Prin urmare, emiţătorului îi revine responsabilitatea principală de a transmite mesajul corect, şi nu de a se rezuma la „informaţia corectă”.

**Mesajul este însă format şi din acte**. A adresa o întrebare e un act, creează interlocutorului obligaţia de a răspunde după competenţa şi priceperea sa. A nu răspunde la o întrebare poate fi jignitor, iar face o promisiune instituie o obligaţie.

Specialistul german în comunicare Schulz von Thun susține că **fiecare mesaj presupune patru aspecte:**

- o informație obiectivă;

- o componentă personală (auto-dezvăluire);

- o componentă relațională;

- un apel.

De exemplu, un bărbat și o femeie circulă cu autoturismul (femeia e la volan, iar bărbatul în dreapta). Mașina staționează la o intersecție semaforizată. Bărbatul spune: „Hei, e verde!”.

- Informația obiectivă: Culoarea semaforului e verde.

- Auto-dezvăluire: Sunt o persoană atentă;

- Componenta relațională: Conduc mașina mai bine decât tine.

- Apel: Pornește odată!

Mesajul are și componentă ascunsă (**meta-comunicarea**). Unele expresii pot fi folosite pentru a induce în eroare sau pentru a masca adevărul. Câteva exemple:

„Apreciez asta, dar…” = Nu apreciez asta.

„O să încerc…”= …dar nu voi reuși.

„Aș vrea să te pot ajuta, dar…”=N-am chef.

„După umila mea părere”=Tu știi cine sunt eu?

„N-aș vrea să crezi că sunt un…”=Exact asta sunt.

„Nu e vorba de bani, ci de principiu…”=E vorba de bani.

„Să nu mă înțelegi greșit”=N-o să-ți placă ce o să auzi, dar asta e.

„Te-aș minți eu pe tine?”=Dă-mi numai ocazia.

„Nu e vorba că nu te cred, dar…”=Pur și simplu n-am încredere în tine.

„Fiindcă veni vorba”/ „dacă tot sunt aici”=urmează motivul real pentru care am venit.

Dacă la întrebarea „Ce vă datorez pentru…” se răspunde „Nu e vorba de asta…”=Nu cer, dar nici nu refuz.

Pentru a fi eficient, mesajul trebuie să fie calibrat la receptor și la context.

Mesajul trebuie să fie astfel **structurat** și formulat încât să inducă/determine la receptor un răspuns în sensul dorit de emițător.

Există două modalități de a structura optim un mesaj, aparent contradictorii, însă foarte utile:

a. *efectul de întâietate,* care permite ca, în reţinerea unor elemente de conţinut cu influenţă informaţională, datele prezentate de emiţător la început au mai multă influenţă.

b. *efectul de recență* *-* sugerează, în mod opus, că, uneori, informaţiile prezentate la final au o importanţă mai ridicată.

În cazul în care audienţa trebuie să răspundă după un anumit timp, e recomandabilă utilizarea efectului de întâietate, dar, dacă, imediat după mesaj se ia o decizie, primează efectul recentivităţii.

**Denotație** și **conotație**. Mesajul este multistratificat; un prim nivel este cel denotativ, explicit, manifest. Al doilea nivel, latent, implicit, conotativ, trimite la diverse asocieri de ordin afectiv pe care le evocă mesajul.

De asemenea, mesajul presupune **trei dimensiuni**:

- *locutorie* – enunțul propriu-zis, mesajul explicit, constă din articularea şi combinarea de sunete, combinarea sintactică a noţiunilor reprezentate de cuvinte;

- *ilocutorie* – actele pe care le realizează mesajul prin enunțare (întrebare, promisiune, ordin etc.);

- *perlocutorie* – mesajul poate avea scopuri mai îndepărtate, care pot fi sesizate sau nu de receptor (ex., prin adresarea unei întrebări putem ajuta receptorul, îl putem pune în dificultate, îl putem face să creadă că ne interesează opinia lui etc.).

Mesajul are un anumit **efect**, impact, rezultat al interacțiunii comunicaționale. Poate fi pozitiv/negativ, intenționat/neintenționat, imediat/întârziat, efemer/durabil etc.

**4. Bariere în comunicare**

**A picture containing text

Description automatically generated**

Interferenţele (surse de bruiaj) definesc acele aspecte ale contextului comunicării, care determină o distorsiune sau o blocare a transmiterii mesajului real.

**4.1 Factorii externi** uzuali cu caracter inhibitor ce pot interveni în procesul de comunicare sunt:

● Zgomotul;

● Limbajul;

● Distorsiunea informaţiei;

● Invadarea spaţiului personal.

Aceste impedimente în calea unei comunicări eficiente apar fie din cauza unor conjuncturi obiective, fie a unor raţiuni subiective (interne).

**Zgomotul**

*Interferenţele externe* sunt reprezentate de zgomot. Atunci când calitatea mesajului este afectată parţial (bruiaj)sau total (blocaj), spunem că suntem afectaţi de zgomotul de fond. Acesta poate fi datorat unor probleme tehnice (factori obiectivi). În cursul comunicării, zgomotul poate fi o problemă majoră. Este dificil de susţinut o discuţie într-un birou în care se vorbeşte concomitent sau într-o incintă plină de zgomot, de lucrul într-un birou supraaglomerat sau de lucrările de reparaţii.

**Limbajul**

Există două modalităţi de comunicare: prin ceea ce spunem sau scriem şi prin ceea ce facem. Tot ceea ce spunem – verbal sau în scris – are legătură cu limbajul. Când comunicăm, încercăm să utilizăm cuvintele pentru a ne înţelege unii pe alţii făcând uz de simboluri verbale – limbajul.

Comunicarea se bazează pe faptul că aceste simboluri sunt înţelese. Eşecul în comunicare survine de fiecare dată când simbolurile pe care le utilizăm nu sunt înţelese (de exemplu: mesajul este formulat într-o limbă necunoscută, în regionalisme, în neologisme, în expresii științifice, inadaptate la interlocutor, etc) sau sunt greşit interpretate de cei cu care comunicăm.

Utilizarea unor cuvinte impersonale, lipsite de încărcătură emoţională, asigură o comunicare mai echilibrată decât atunci când încercăm să ne transmitem emoţiile. În aceste situaţii, riscul de a determina interpretări eronate este mult mai mare, în special atunci când comunicarea se face în scris. Atunci când cineva ne spune că este “obosit”, deşi recunoaştem cuvântul, îi acordăm o semnificaţie în funcţie de starea noastră de tensiune, de aşteptări, de emoţiile pozitive sau negative prin care trecem, de stressul la care suntem supuşi.

**Distorsiunea informaţiei**

Nu întotdeauna informaţia ajunge direct de la emiţătorul mesajului la receptorul final. Cel mai frecvent, mesajul parcurge distanţe virtuale lungi, fiind transferat de la un interlocutor la altul, până să ajungă la destinaţie. Pe tot acest parcurs, mesajul este degradat voluntar sau involuntar de către diversele persoane implicate în procesul de comunicare.

Fiecare interlocutor adaugă o semnificaţie proprie cuvintelor şi gesturilor receptate de la precedentul interlocutor, transmiţând mai departe propria-i versiune asupra celor înţelese. În plus, fiecare din noi adăugăm la comunicare un set de intenţii proprii (de cele mai multe ori neprecizate). Fiecare adaugă şi un stil individual de a vorbi, folosind acele cuvinte care pot schimba situaţia personală sau de muncă în conformitate cu propria experienţă şi expertiză.

Uneori distorsiunea este deliberat produsă. Oamenii pot considera că un anumit mesaj îi pune într-o lumină negativă sau doresc să ascundă informaţia de ceilalţi, pentru a o putea folosi în propriul lor interes. De regulă însă, distorsiunile se produc fără rea-voinţă. Nu facem decât să decodificăm, sa interpretăm şi să recodificăm un mesajpe care îl transmitem apoi mai departe.

Cu cât etapele parcurse sunt mai multe, cu atât apar mai multe şanse de distorsionare. Fenomenul, cunoscut şi sub denumirea de apariţia distorsiunilor în lanţ, se produce prin următoarele tipuri de comportamente ale interlocutorilor:

● Anumite părţi ale mesajului pot fi accentuate, conferindu-li-se mai multă importanţă decât au.

● Pot fi adăugate informaţii noi, pentru ca mesajul să pară mai interesant.

● Unele detalii pot fi modificate, pentru ca mesajul să-i convină fie celui care îl transmite, fie celui care îl primeşte.

● Ordinea diferitelor detalii ale evenimentelor pomenite poate fi schimbată. Acest lucru se face adesea pentru ca mesajul să pară mai logic, dar poate afecta acurateţea acestuia.

● Anumite “goluri” pot fi completate de vorbitor pentru ca mesajul să pară mai inteligibil şi să sune mai credibil.

**4.2 Bariere interne**

Stressul – general valabil atât pentru receptor cât și pentru emițător

Orice persoană este supusă din când în când stressului. Boala, supărarea sau durerea pricinuită de pierderea cuiva drag, divorţul sau separarea, schimbarea domiciliului sau a serviciului sunt, evident, surse majore de stress. Este foarte probabil ca mulţi dintre interlocutorii noştri să se confrunte cu asemenea probleme, să aibă griji financiare sau anumite probleme în relaţiile lor personale.

Oricine se află într-o astfel de situaţie poate constata că presiunile îi afectează capacitatea de a comunica eficient. Povara de a se asigura că are informaţii de la ceilalţi, că mesajele sunt transmise corect şi că sunt înţelese devine cu atât mai grea. Dar, recunoscând semnele – atât la noi cât şi la ceilalţi – putem, cel puţin, lua anumite măsuri de compensare. Acordând comunicării o atenţie suplimentară, ne putem asigura măcar că nu ne sporim noi înşine dificultăţile

**Bariere ce țin de interlocutor** sunt cele care apar din cauza unor *cuvinte alese nepotrivit*, unor expresii sau unor atitudini ameninţătoare, unei comunicări prea specializate adresate unui public nespecialist sau unei ţinute bizare sau ostentative etc.

*Bariere somatice* - trebuie, de asemenea, să reţinem că nu toată lumea are neapărat auzul și vederea perfecte. Nu putem fi siguri că cel cu care comunicăm aude tot ceea ce-i spunem. Un auz imperfect este un handicap care nu se remarcă din start, iar dificultăţile de vedere pot fi o barieră în calea formelor scrise sau electronice de comunicare.

Toate aceste aspecte reprezintă bariere în calea comunicării cu succes a mesajului, care solicită o grijă specială pentru a fi evitate sau eliminate la timp şi fără stress

**Percepţia și prejudecăţile** (Filtrarea)

Percepţiile pe care le avem asupra situaţiei şi interlocutorului, precum şi setul de repere pe baza căruia ne ghidăm viaţa, nu ne permit de fiecare dată să transmitem şi să recepţionăm toată cantitatea de informaţii avută la dispoziţie. Fiecare dintre noi avem un trecut şi o experienţă proprie, unică, ce influenţează felul în care înţelegem şi analizăm lumea înconjurătoare. Avem cu toţii propriul nostru sistem de referinţă. Percepţia este procesul prin care ne înţelegem mediul şi-i răspundem, extrăgând informaţiile care corespund sistemului de referinţă şi filtrându-le sau eliminându-le pe cele care nu corespund. Fiecare dintre noi avem valori, opinii, sentimente şi convingeri, dar trebuie să putem accepta dreptul celorlalţi la opinii care pot fi total diferite de ale noastre şi să ţinem cont de ele.

Opiniile clădite fără a ţine cont de fapte sau înainte de a cunoaşte faptele nu sunt altceva decât prejudecăţi. Prejudecata poate fi definită ca orice afirmaţie ori generalizare neverificată şi neverificabilă cu privire la relaţiile umane, la manifestările de comportament ale indivizilor, la înclinările şi calităţile personale sau de grup ale oamenilor.

Uneori acestea ne fac să ne manifestăm mai mult sau mai puţin ostil faţă de anumite idei, persoane sau categorii de persoane. Sau dimpotrivă, am putea descoperi că exagerăm în compensarea a ceea ce recunoaştem tacit că este o prejudecată, având astfel o atitudine de indulgenţă sau de condescendenţă. Este important să ne recunoaştem ca atare propriile prejudecăţi şi să încercăm să le ocolim pe ale altora. Nu trebuie să permitem prejudecăţilor să ne influenţeze comunicarea cu alte persoane.

**5. Cod** – este limbajul constând dintr-o serie de simboluri și reguli de combinare a acestora. Există coduri verbale, extrem de elaborate și diferențiate (ex. limba română, cu variate sociolecte, jargoane, regionalisme etc.), grafice (semnele de circulație) și coduri nonverbale.

Atunci când codurile nu coincide, avem o sursă de zgomot semantic sau o barieră în comunicare.

**6. Canalul** - este mediul folosit pentru a transmite mesajul. Un discurs poate fi transmis printr-o varietate de canale de comunicare: direct în faţa publicului, prin televiziune, radio sau teleconferinţă. Relaţia directă cu publicul este unul din cele mai importante canale de comunicare a instituţiilor publice, alături de mass-media. Este de subliniat, însă, că persoanele care lucrează în departamentele responsabile de aceste două tipuri de canale de comunicare au responsabilităţi şi situaţii dificile extrem de diferite. Pentru fiecare dintre acestea există soluţii specifice

**7. Context**

Cadrul în care are loc comunicarea. Contextul influențează transmiterea și receptarea mesajului. Cum de cele mai multe ori situaţia nu este sub controlul total al emiţătorului sau al receptorului, este foarte important ca emiţătorul să îşi adapteze comunicarea astfel încât să obţină maximum de beneficii din contextul dat.

Contextul are trei dimensiuni:

- fizică - ansamblul elementelor din mediul ambiant;

- psihosocială – include rolurile sociale ale participanților, mentalități, statusuri formale și informale;

- temporală – include timpul istoric și momentul zilei.

**8. Feedback** (răspunsul/reacția receptorului la mesajul primit). Feedback-ul este răspunsul pe care ascultătorul îl transmite vorbitorului. Acesta poate fi verbal, atunci când este încurajată o relaţie de comunicare deschisă, sau doar nonverbal. În acest ultim caz, de exemplu atunci când facem parte din publicul care audiază un discurs, felul în care zâmbim, ne încruntăm sau dăm din cap îi indică vorbitorului opinia noastră clară referitor la ceea ce ascultăm.

Feedbackul indică măsura în care mesajul a fost înțeles, crezut și acceptat. Feedbackul poate fi pozitiv/negativ, evaluativ/suportiv, solicitat/nesolicitat. *Feed-back-ul pozitiv* încurajează comportamentul comunicaţional care se desfăşoară. *Feed-back-ul negativ* încearcă să schimbe comunicarea sau chiar să o întrerupă Feedback-ul facilitează comunicarea eficientă;

Eficienţa în comunicare depinde de capacitatea de a fi “pe aceeaşi lungime de undă”, iar pentru aceasta este necesar să apelăm la întrebări clarificatoare şi la solicitarea confirmării că am înţeles exact semnificaţia cuvintelor celuilalt.

**ASCULTAREA**

Un rol important al competenței de comunicare a receptorului revine ascultării. Ascultarea activă este esențială în comunicarea eficientă (ce spune, cum spune și ce nu spune E). Există mai multe tipuri de ascultare:

- ascultarea pentru aflarea de informaţii;

- ascultarea critică;

- ascultarea activă (reflexivă);

- ascultarea pentru divertisment etc.

**Aptitudinea de a asculta cu atenţie** poate fi dezvoltată şi exersată în mod conştient în orice situaţie, indiferent dacă este vorba de o întâlnire întâmplătoare cu un coleg pe coridoarele instituţiei, o consultaţie, o conversaţie telefonică sau o şedinţă de lucru. A asculta nu este acelaşi lucru cu a auzi. Diferenţa este dată de atitudinea receptorului faţă de cele transmise şi de interesul acestuia de a acorda semnificaţie şi importanţă mesajului primit. Nu se poate realiza pasiv, fără concentrare şi fără o investiţie de energie personală, îndreptate către preocupările interlocutorului, aşa cum le putem deduce din informaţiile primite şi solicitate.

Ascultarea activă este bazată pe empatie şi reflectare.

**Empatie** înseamnă să înţelegem punctul de vedere al celuilalt, fără ca neapărat să şi fim de acord cu acesta. În cazul unor puncte de vedere divergente, o relaţie echilibrată de comunicare permite ca atât reprezentanţii instituţiei cât şi cetăţenii să aibă acces la ambele perspective şi să conlucreze pentru găsirea unei soluţii satisfăcătoare pentru ambele părţi. Empatiaoferă recunoaştere interlocutorului atât la nivelul mesajului cât şi la nivel emoţional, creând premisele unei interrelaţionări autentice. Îi dă cetăţeanului sentimentul că este acceptat, dar nu presupune compasiune (identificarea cu interlocutorul) sau aprobare necondiţionată.

Nu este necesar să cădem de acord cu păreri diferite de ale noastre, ci să le respectăm ca având o valoare potenţială de adevăr. Este necesar să ne utilizăm competenţele de **reflectare**, pentru a pune în practică o atitudine empatică. Acordul cu opinia altuia, dacă vine înainte de a reflecta asupra cuvintelor şi semnalelor nonverbale transmise, oferă doar un statut de “capitulare” - de cedare în favoarea celuilalt. Este o concesie gratuită, care trezeşte neîncredere sau dorinţa de a exploata o oportunitate. O astfel de soluţie nu favorizează comunicarea eficientă pe termen lung, nefiind realistă sau sustenabilă pe termen lung.

**Ascultarea activă poate avea următoarele funcţii**:

● Receptarea corectă a conţinutului verbal al mesajului;

● Recunoaşterea barierelor potenţiale şi existente;

● “Ascultarea” (receptarea nonverbală) sentimentelor şi a mizei emoţionale;

● Încurajarea verbală şi nonverbală;

● Verificarea înţelesului dat de noi situaţiei şi mesajului

● Reflectarea punctului de vedere al interlocutorului, în cooperare cu acesta.

Ascultarea activă este o artă. Ea presupune, din partea celui care ascultă, capacitatea de renunţare pentru un interval de timp la propria-i agendă (obiective şi interese), la propriile-i gânduri şi emoţii. Având în vedere că fiecare dintre noi avem ca scop să ne afirmăm personalitatea distinctă şi să fim recunoscuţi, este greu să cedăm acest rol, chiar şi pentru o scurtă bucată de timp, altcuiva.

Şi mai greu este să ne punem în locul acestuia şi să încercăm să îi urmărim firul logic şi argumentativ. De aceea, dacă nu primim un mesajîntr-o formă adecvată – bazată pe fapte şi cifre, persuasivă şi bine articulată -, alegem de cele mai multe ori să aşteptăm (în cel mai bun caz) ca interlocutorul să termine de vorbit şi să-i transmitem o concluzie pe care am luat-o chiar din primele momente ale comunicării. Superficialitatea unui asemenea demers este de foarte multe ori bine “îmbrăcată” în argumente pe care le-am selectat chiar din comunicarea celuilalt. Implicaţiile unui asemenea tip de falsă ascultare se văd în general în colaborarea pe termen lung, atunci când, datorită faptului că nu am făcut efortul de a ne concentra, de a înţelege şi de a media cu perspectiva altora, descoperim că suntem foarte departe de unele realităţi, care nu mai pot fi anulate sau justificate retroactiv. Nu am înţeles la timp cum gândeşte partenerul nostru, ce aşteptări are de la noi, cum vedea el relaţia de comunicare.

Acesta este contextul în care ne solicităm unii altora respect.

**Respectul** reprezintă forma de recunoaştere a manifestării depline a personalităţii interlocutorului, a drepturilor acestuia şi mai ales a felului diferit de a acţiona, gândi şi arăta.

De fiecare dată când considerăm că o persoană nu ne arată suficient respect, trebuie să ne întrebăm unde am greşit noi, nu în termeni de vinovăţie, ci de auto-actualizare a cunoştinţelor despre noi şi despre ineditul situaţiei. Lipsa de respect poate fi de cele mai multe ori luată în calcul ca un feedback folositor. În cazul în care un cetăţean străin nu ne respectă, foarte probabil că mesajul pe care trebuie să îl receptăm este că nu e familiarizat cu procedurile şi normele culturale ale ţării noastre. Diferenţele de generaţie creează, la rândul lor, multe situaţii în care nu ne simţim respectaţi. În acest caz, feedback-ul pe care îl primim este că unul, dacă nu cumva ambii interlocutori, trebuie să găsească o cale adecvată de a vorbi pe limba celuilalt, pentru a ne asigura că va avea loc un proces de comunicare real. Felul cum suntem îmbrăcaţi, atitudinea şi expresia feţei pot fi factori care determină într-o clipă opţiunea celuilalt în favoarea unui anumit mod de a ne aborda.

Pentru a obţine respectul celorlalţi, primul pas este să le arătăm că îi valorizăm. De aceea, este bine să căutăm mai degrabă să ne utilizăm energia pentru a afla cât mai multe informaţii suplimentare referitoare la motivele pentru care nu suntem respectaţi, decât să aplicăm metode reflexe, de a ne apăra de “agresiunea” celuilalt

**Nu sunt utile următoarele abordări agresive:**

● Criticarea interlocutorului şi a felului său de a se manifesta;

● Manifestarea unor opinii negative, pesimiste, despre felul în care interlocutorul poate contribui la rezolvarea unei probleme;

● Bruscarea interlocutorului, etichetarea acestuia ca având un atribut negativ;

● Oferirea unor sfaturi care nu fac parte din cadrul obiectivde discuţie;

● Poziţia de superioritate, încercarea de dominare, care să ne confere un drept suplimentar de a da ordine şi de a îl determina pe celălalt să accepte părerile noastre prin coerciţie;

● Folosirea ameninţărilor, prezentarea unui scenariu negative de evoluţie a situaţiei dacă nu se merge pe varianta propusă de emiţător;

● Şantajul, ruperea “contractului social” de cooperare între părţi, dacă nu ies lucrurile aşa cum îşi doreşte una din părţi;

● Apelul la persuasiune negativă sau manipularea, prin abordarea unei poziţii moralizatoare şi excesivde convingătoare, nejustificată de cadrul deontologic de comunicare;

● Apelul la terţi, care să susţină un punct de vedere subiectiv, în locul unei comunicări care să aducă un plus de obiectivitate şi calitate.

**Cele mai importante tehnici de ascultare activă sunt:**

■ **Tăcerea**. Păstrarea tăcerii, oricât ar părea de simplă, este foarte greu de realizat într-un climat stressant, în care ne interesează să rezolvăm un volum cât mai mare de muncă într-un interval cât mai scurt. Totuşi, este nevoie să nu ne repezim cu întrebări care ar putea inhiba un discurs bine pregătit de acasă. Acceptarea transmiterii mesajului sub o formă diferită de cea pe care o aşteptăm permite obţinerea unor informaţii de altfel valoroase, care pot particulariza un caz şi pot indica o soluţie mai facilă decât cea standard. Atunci cînd crede că nu-l ascultăm, ci îl întrerupem, interlocutorul ne va da un semnal spunând ceva de genul „tot încerc să vă spun că...”.

■ **Încurajarea**.O simplă încurajare printr-un zâmbet are rolul de a-i detensiona pe cei care se poziţionează negativ, indiferent de abordarea defensivă sau ofensivă pe care o afişează.

■ **Interogarea.** Întrebările au rolul de a reasigura interesul real faţă de problema expusă Este important ca întrebările să fie deschise, să permită atât un răspuns succint, cât şi detalii lămuritoare.

■ **Parafrazarea (reformularea).** Este o tehnică extrem de eficientă atunci când avem o imagine de ansamblu asupra unei solicitări.

Oricât de eficiente ar fi considerate acestea, tehnicile de ascultare activă nu pot fi puse în practică dacă nu se asigură un climat de încredere, respect şi empatie.

În mod curent, nu se identifică un singur mod de ascultare la un receptor, fiind vorba despre o îmbinare, de multe ori dinamică, variabilă după mesaj , după context, după sursă etc., intre toate aceste tipuri. Însă unul dintre aceste moduri de ascultare este predominant, şi în funcţie de el trebuie să ne construim mesajul (aceasta nu înseamnă că trebuie ignorate celelalte). A permite buna înţelegere a mesajului, reprezintă o abilitate comunicaţională importantă.

A vorbi și a comunica sunt două lucruri diferite, la fel cum a auzi diferă de a asculta. Trebuie să facem distincția dintre: ce dorește să comunice E; ce comunică în mod real; ce aude R; ce ascultă R; ce înțelege R; ce acceptă R; și ce reține R. Aici putem vorbi despre diferența dintre intenție și impact.

În mod similar, R trebuie să dispună de strategii de lectură eficiente. Autobruiajul psihologic apare din cauza diferenței (de 4 ori) dintre capacitatea de procesare a R și debitul verbal al E. De asemenea, propriile stereotipuri, prejudecăți etc. ale R pot ecrana mesajul