

**PROIECT PHARE RO 2006/018-147.01.04.04.01 "CONTINUAREA  
DEZVOLTĂRII ȘCOLII NAȚIONALE DE GREFIERI" (DSNG)**

# **MANUAL DE COMUNICARE ȘI RELAȚII PUBLICE**

Miriam Costea  
Dan Stănescu



# Cuprins

<b>1. Introducere</b> .....	<b>7</b>
• Cum să utilizăm acest manual .....	7
<b>2. Procesul de comunicare. Comunicarea interpersonală</b> .....	<b>17</b>
• 2a. Procesul de comunicare .....	14
• 2b. Funcțiile comunicării interpersonale .....	16
• 2c. Comunicarea formală și informală.....	20
• 2d. Axiomele (principiile) comunicării .....	25
• 2e. Bariere în calea comunicării cu terții .....	28
• 2f. Comunicarea nonverbală. Limbajul trupului .....	33
<b>3. Căi de succes în comunicarea interpersonală</b> .....	<b>37</b>
• 3a. Importanța comunicării eficiente în înfăptuirea actului de justiție .....	38
• 3b. Vectorii comunicării eficiente .....	39
• 3c. Ascultarea activă .....	43
• 3d. Asertivitatea în relația cu justițiabilii .....	47
• 3e. Negocierea .....	51
<b>4. Comunicarea în situații dificile</b> .....	<b>59</b>
• 4a. Contextul de comunicare al grefierilor .....	60
• 4b. Rezolvarea dificultăților de comunicare .....	61
• 4c. Relaționarea cu persoanele dificile .....	68

- 4d. O altă perspectivă asupra rezolvării  
dificultăților de comunicare. Analiza tranzacțională ..... 73
- 4e. Gestionarea conflictelor în relația cu justițiabilii și terții ..... 77

## **5. Relațiile publice ca activitate planificată în cadrul autorităților judiciare ..... 83**

- 5a. Relațiile publice *versus* relații cu publicul în cadrul Biroului de  
Informare și Relații Publice..... 84
- 5b. Relațiile publice ca activitate strategică ..... 92
- 5c. Analiza contextului și definirea problemelor ..... 94
- 5d. Obiectivele de comunicare ..... 96
- 5e. Mesajele cheie (mobilizatoare) ..... 99
- 5f. Stabilirea publicurilor țintă ..... 100
- 5g. Direcțiile strategice de comunicare ..... 102
- 5h. Stabilirea tacticilor (activităților) de comunicare ..... 103
- 5i. Operaționalizarea strategiei ..... 108
- 5j. Evaluarea succesului strategiei de comunicare ..... 110

## **6. ANEXE 114**

- ANEXA 1 - Codul deontologic al personalului auxiliar de specialitate  
al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, aprobat  
prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 145/26.04.2005 și  
publicat în *Monitorul Oficial*,  
*Partea I nr. 382 din 06/05/2005* ..... 115
- ANEXA 2 – Ghid de bune practici pentru cooperarea între instanțe,  
parchetele de pe lângă acestea și mass media, adoptat prin  
Hotărârea CSM nr. 277 din 13.04.2006 ..... 120
- ANEXA 3 – Zece presupuneri greșite despre ascultare ..... 128
- ANEXA 4 – Competențe de ascultare activă ..... 129

● ANEXA 5 – Reguli de comunicare asertivă .....	131
● ANEXA 6 – Stările eului în Analiza Tranzacțională .....	132
● ANEXA 7 – Evaluarea climatului de comunicare .....	133
● ANEXA 8 – Procesul de planificare strategică .....	138
● ANEXA 9 – Obiectivele de comunicare .....	139
● ANEXA 10 – Tipuri de activități în cadrul strategiilor de comunicare .....	140
● ANEXA 11 – Exemplu de diagramă GANTT în planificarea comunicării .....	141
<b>7. BIBLIOGRAFIE .....</b>	<b>142</b>



# **1. Introducere.**

## **Cum să utilizăm acest manual**

Obiectivul acestui manual este acela de a prezenta o serie de concepte fundamentale din domeniul comunicării și al relațiilor publice sub forma unui **ghid de bune practici și recomandări în vederea generării unor relații pozitive de lucru cu justițiabilii, judecătorii și cu alte categorii de public cu care relaționează grefierii în activitatea lor zilnică.**

Manualul este construit în jurul **principalelor domenii de comunicare cu care se confruntă grefierii în activitatea de zi cu zi.** Având în vedere atribuțiile personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, un accent deosebit s-a pus pe comunicarea interpersonală în relațiile cu judecătorii, procurorii, colegii grefieri, justițiabilii, avocații, etc.

În concordanță cu principiile de comunicare prezentate în manual, conținutul acestuia din urma oferă mai degrabă recomandări argumentate de bună practică în relațiile între indivizi și evită o abordare imperativă cu privire la conduita profesională a grefierilor. Aceasta este, de altfel, bine reglementată atât prin legile în vigoare și prin regulamentele de organizare și funcționare a instanțelor judecătorești și parchetelor, cât și prin Codul deontologic al personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 145/26.04.2005 și publicat în *Monitorul Oficial, Partea I nr. 382 din 06/05/2005* (prezentat în prima Anexă a acestui manual ).



Fiecare capitol tratează părți distincte ale domeniului comunicării și relațiilor publice, cu care reprezentanții instituțiilor judiciare se pot confrunța, indiferent dacă sunt desemnați oficial drept comunicatori sau doar utilizează comunicarea în activitatea zilnică.

Un capitol aparte este dedicat comunicării instituționale strategice. Menit să contribuie la îmbunătățirea perspectivei instituționale actuale, acest capitol este destinat nu doar responsabililor de comunicarea publică, ci și personalului care susține, prin activitățile sale, imaginea instituției și care poate astfel înțelege mai bine rațiunea pentru care participarea lor la comunicarea planificată este extrem de necesară.





Fiind destinat a fi folosit atât de către grefierii de ședință, grefieri documentariști, arhivari, registratori, grefieri statisticieni sau specialiști IT, cât și de către aceia dintre ei care sunt desemnați în cadrul Biroului de Informare și Relații Publice, având atribuții specifice în acest sens, textul este redactat într-o manieră accesibilă, în care s-a evitat încărcarea cu citate sau cu note de subsol, în favoarea unuia din principiile cheie ale comunicării – *informația trebuie să fie succintă și simplă*.

Cu toate acestea, informația prezentată nu face nici un fel de compromis în privința calității conceptelor teoretice care fundamentează argumentele și recomandările prezente, acestea fiind însă adaptate din prisma experienței practice a comunicării publice în România.

Pentru aceia care doresc aprofundarea teoretică a uneia din tematicile prezentate, la finalul manualului există o bibliografie cuprinzătoare în domeniul comunicării interpersonale și al relațiilor publice. De asemenea, pentru aspectele operaționale referitoare la practica specializată a Biroului de Informare și Relații Publice, în special în domeniul relațiilor cu mass-media, recomandăm ca referință de bază *Ghidul Practic pentru Grefieri – Relații Publice și Comunicare*, redactat de către Daniela Deteșan și Robert Cazanciuc în cadrul proiectului Phare Europe Aid/122652/D/SER/RO – „Asistență tehnică pentru Școala Națională de Grefieri”.



Fiecare capitol este organizat în subcapitole, astfel încât grefierul să poată citi separat informațiile specifice unui subiect de interes. Totuși, manualul a fost gândit și în unitatea sa, stabilind de la un capitol la altul și în interiorul aceluiași capitol o înălțuire logică a conceptelor și argumentelor folosite.

**Titlurile subcapitolelor**, precum și **cuvintele îngroșate**, indică conceptele-cheie ce pot fi utilizate în vederea îmbunătățirii comunicării la locul de muncă, dar și în viața personală. De asemenea, **formatele standard** (*templates*) pot ajuta la o organizare rapidă și comprehensivă a variantelor de acțiune. Ideile esențiale care conchid recomandările de comunicare sunt prezentate în **casete de text** inserate în cadrul subcapitolelor, pentru a facilita memorarea aspectelor esențiale din cadrul acestora.



Toate capitolele sunt astfel structurate încât să ajute la formarea personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea prin:

- **clarificarea noțiunilor de bază** și a modului în care acestea pot fi folosite în practică;
- **identificarea mai multor opțiuni** de comunicare eficientă în funcție de context;
- **orientarea către selectarea unor soluții** optime de comunicare, precum și argumentarea acestei alegeri.

Intenția manualului este de a fi consultat uzual în activitatea cotidiană a grefierilor, de fiecare dată când aceștia se confruntă cu o comunicare ce nu se derulează așa cum își doresc sau pur și simplu când consideră că ar fi putut contribui mai mult la un climat de comunicare armonios sau doresc să dobândească o nouă perspectivă comunicațională.

Exemple din practica judiciară au fost prezentate ca argumente în favoarea îmbunătățirii practicii de comunicare din cadrul instituțiilor judiciare. Ele se regăsesc evidențiate în text, astfel încât un cititor prea grăbit să poată citi mai întâi exemplul relevant profesiei sale, și abia apoi fundamentul teoretic pe care se bazează recomandările oferite.



Acest ghid ia în calcul faptul că îmbunătățirea comunicării în relațiile de serviciu și în relațiile cu publicul beneficiar al actului de justiție se face îndeosebi prin asimilarea unor principii generale de comunicare eficientă și prin responsabilizarea tuturor categoriilor de personal.

Pentru a asigura participarea la un act de justiție echitabil, avem nevoie de competențe de bază în domeniul comunicării, care să creeze premisele înțelegerii, respectului și mai ales ale încrederii între părți. Și aceasta, pentru că succesul în instanță nu garantează întotdeauna succesul în fața opiniei publice. Pe termen lung, justițiabilul este cel mai puternic judecător al activității noastre, urmărind nu doar conținutul propriu-zis al faptelor și informației pe care i le furnizăm, ci și felul în care relaționăm și ne prezentăm în calitate de garant al asigurării

transparenței, imparțialității și independenței actului de justiție, în serviciul societății românești.



## **2. Procesul de comunicare. Comunicarea interpersonală**

- 2a. Procesul de comunicare
- 2b. Funcțiile comunicării interpersonale
- 2c. Comunicarea formală și informală
- 2d. Axiomele (principiile) comunicării
- 2e. Bariere în calea comunicării
- 2f. Comunicarea nonverbală. Limbajul trupului

## 2a. Procesul de comunicare

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

Prin comunicare, individul se formează, învață, își dezvoltă personalitatea, transferă experiențe individuale și sociale. În lipsa ei, individul suferă trauma izolării, devine inapt pentru a participa la acțiunile sociale, privat de capacitatea de integrare în colectivitate. Gândirea reflexivă asupra realităților personale și ale mediului înconjurător, coordonarea reciprocă a indivizilor, cooperarea și interinfluențarea reciprocă depind în mod nemijlocit de competențele de comunicare ale indivizilor. Sarcinile complexe nu pot fi duse la bun sfârșit decât prin cooperare ca parte a unei comunități, fie că e vorba de procurarea hranei sau de aflarea adevărului juridic.

Există însă nu numai rațiuni individuale ale comunicării, ci și sociale. Comunicarea contribuie la coerența și logica proceselor de formare a grupurilor și echipelor, la funcționarea instituțiilor și la cristalizarea opiniei publice. Comunicarea ne permite exteriorizarea emoțiilor, percepțiilor și a așteptărilor, astfel încât să putem, pe de o parte, să ne realizăm scopurile personale, iar pe de altă parte, să conviețuim armonios la nivel social.

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

Dintr-o perspectivă psihologică, comunicarea este un fenomen dinamic și complex, care presupune derularea concomitentă a mai multor procese și funcții psihice, puse în slujba interacțiunii, prin intermediul schimbului de mesaje între doi subiecți. Ea poate fi, în același timp, o necesitate umană sau o sursă de conflicte și insatisfacții în relațiile interpersonale.

Indiferent la ce nivel se produce comunicarea, aceasta are la bază relația între doi indivizi, fie aceștia reali (în interacțiune directă și în comunicare de grup) sau ipotetici și intangibili (ca în comunicarea de masă, de tip relații publice sau relația cu mass-media). De aceea, specialiștii în comunicare pleacă de la accepțiunea generală că **pentru a înțelege comunicarea la orice nivel, este necesară în primul rând o aprofundare a aspectelor interpersonale** – de transmitere și schimb de mesaje între persoane, de persuasiune și coerciție, de circulație a impresiilor personale, așteptărilor și ordinelor ierarhice, de împărtășire a unor stări afective, de decizii raționale și judecăți de valoare etc.

Mai mult, procesul de comunicare interpersonală trebuie urmărit în directă corelație cu finalitatea acestuia, cu succesul sau eșecul acțiunii comune, cu efectele produse în reprezentările și interpretările altor indivizi, cu impactul creat asupra practicilor și mentalităților sociale curente. Așadar, esențiale pentru înțelegerea actului comunicării sunt și aspectele legate de:

- relaționarea între indivizi și grupuri,
- schimbul și impactul transferului de semnificații,
- modificarea voită sau nu, intenționată sau nu, a comportamentului interlocutorilor.

Demn de reținut este faptul că pentru cel care este beneficiarul comunicării, examinarea nivelului social deschis, format din mesaje explicite, este insuficientă fără evaluarea complementară a mesajelor „ascunse” de ordin psihologic, atitudinale și comportamentale.

Și cel care este angrenat în transmiterea de informații trebuie să realizeze că nu este de ajuns să vorbim, pentru ca să spunem că am comunicat. Vorbirea nu reprezintă decât o parte, nici măcar suficientă, a comunicării. Cuvintele în sine nu sunt relevante. Spunem că am reușit să comunicăm, să transmitem un mesaj, doar în momentul în care cel cu care interacționăm prin vorbe și prin gesturi ne-a înțeles, a dat vorbelor noastre același sens cu cel dat de noi și a acționat pentru (sau împotriva) obiectivelor comune pe care i le-am propus.

Pentru indivizi, comunicarea reprezintă un fel extrem de particular de a ne raporta la mediul exterior și de a ne asigura existența. Practic, comunicarea este alcătuită dintr-un șir de acțiuni îndreptate către o altă persoană, devenită partener de comunicare, prin care încercăm să o determinăm pe aceasta să colaboreze armonios cu noi în vederea îndeplinirii unui obiectiv propriu. Acțiunile comunicative se încadrează într-

o strategie de comunicare prin care ne menținem statutul, ne îndeplinim rolul social, și menținem acceptarea noastră în grup sau organizație.

La nivelul sistemului juridic, actul de justiție însuși depinde de competențele de comunicare generală ale responsabililor judiciari, în efortul lor de aflare a adevărului judiciar. Acesta este contextul în care acordăm comunicării o atenție aparte, diferențind între concepte aparent teoretice, în căutarea unor modalități eficiente de înțelegere și apropiere a acelor tehnici specifice de îmbunătățire a strategiilor noastre de comunicare.

## 2b. Funcțiile comunicării interpersonale

Comunicarea interpersonală este importantă prin funcțiile pe care le îndeplinește. De fiecare dată când inițiem o comunicare cu o altă persoană, încercăm să obținem informații de la aceasta pentru a o cunoaște. De asemenea, oferim informații despre noi înșine, printr-o varietate de căi de comunicare verbală și nonverbală, pentru a face cunoscute o serie de lucruri despre noi. Toate aceste eforturi de a transmite informații cu sens și de a interpreta semnalele interlocutorului au ca scop acoperirea unor nevoi interumane diverse – de la nevoia de a obține un câștig concret, până la nevoia de demnitate sau de afecțiune.

FUNCȚIA COMUNICĂRII	NEVOIE
● Obținerea de informații	● Nevoia de succes
● Manifestarea propriei identități	● Nevoia de recunoaștere
● Acoperirea nevoilor interpersonale	● Nevoi de incluziune, control și afecțiune
● Crearea unui context de cooperare și înțelegere reciprocă	● Nevoia de armonie

### Obținerea de informații – Nevoia de succes

Unul din motivele pentru care comunicăm este pentru că dorim să acumulăm informații suplimentare despre interlocutor și despre o situație, pentru a reuși astfel să interacționăm mai bine și să ne asigurăm obținerea propriului succes, în conformitate cu interesele, valorile, opiniile și așteptările proprii.

Încercăm să anticipăm cum vor reacționa pe viitor partenerii de dialog, aflând informații despre personalitatea și experiența lor, despre cum gândesc, simt și se comportă. Obținem aceste informații printr-un efort de



observare de cele mai multe ori pasivă. Alteori, pentru a afla informațiile dorite apelăm la terți care să ne ajute să le obținem prin interacțiune directă sau indirectă.

În multe situații alegem să obținem informații „la schimb”, prin mecanisme de auto-dezvăluire. Vorbim „fiecăruia pe limba lui”, despre lucruri care credem că l-ar putea interesa, arătându-i că și noi suntem interesați de acestea, încurajând împărtășirea unor experiențe aparent comune și dezvăluirea celuilalt în oglindă. Pentru interlocutor, este mult mai ușor să se manifeste liber atunci când este sigur că va fi înțeles, că i se va respecta felul de a fi - că își va putea manifesta pe deplin propria identitate.

### **Manifestarea propriei identități – Nevoia de recunoaștere**

Un alt motiv pentru care ne implicăm în comunicarea interpersonală este legat de stabilirea identității. Jucăm anumite roluri sociale, în care ne punem într-o anumită lumină, pentru a ne manifesta propriul eu în conformitate cu ceea ce considerăm relevant pentru cei din jur. În funcție de context și de interlocutori, prezentăm o anumită „față” a rolului nostru social, o anumită interpretare pe care o dăm propriei noastre ființe, care să se potrivească mizei personale și unui cadru social potrivit momentului.

Primul scop pe care îl avem în stabilirea identității este acela **de a ne asigura supraviețuirea și acceptarea ca ființe unice - distincte și diverse**. Pentru aceasta, am putea să încercăm să obținem diverse avantaje utilizând forța fizică și coerciția. Sau, am putea să acționăm asupra celorlalți utilizând o forță mai subtilă, mai permisă și non-conflictuală: am putea folosi vorbele, gesturile, posturile, reacțiile și mai ales talentul de a-l convinge pe celălalt prin simpla noastră prezență. Deși procesul de comunicare nu îl rănește fizic pe interlocutor, el poate produce succese și daune la fel sau chiar mai puternice decât cele ale unei intervenții fizice directe. Prin comunicare, oamenii pot fi umiliți și făcuți să-și piardă respectul de sine, ceea ce în anumite cazuri face imposibilă continuarea vieții.

Procesul de comunicare nu elimină conflictele între oameni și nici problemele de supraviețuire alături de alte persoane cu obiective, valori și așteptări diferite. Totuși, el ne dă o șansă de a ajunge la cooperare sau, cel puțin, de a gestiona prin comunicare dezvoltarea și concluzia conflictelor.

De asemenea, manifestarea propriei identități vine din **nevoia de valorizare a sinelui (de demnitate)**. Comunicăm și mai ales *ne* comunicăm - oficial, artistic, în argou – din nevoia de a fi acceptați ca deținând un rol important în ochii celorlalți. Este o nevoie general umană care nu ține de statutul social sau de ierarhii; oamenii ajung să se implice în conflicte sângeroase pentru a impune credințele și valorile pe care au încercat inițial să le impună prin relaționare și comunicare. Avem nevoie să ni se respecte demnitatea și să fim apreciați în rolul social pe care ni l-am asumat, fără a fi jigniți în esența ființei noastre, fiind recunoscuți ca având propria noastră contribuție la „corola de minuni a lumii”.

### **Acoperirea nevoilor interpersonale - Nevoile Interpersonale Fundamentale (William Schultz)**

Prin comunicare interpersonală reușim să exprimăm și să obținem acoperirea nevoilor de relaționare între indivizi - nevoia de incluziune, de control și de afecțiune.

<b>NEVOIE</b>	<b>Incluziune</b>	<b>Control</b>	<b>Afecțiune</b>
Ce vrem	Acceptare	Orientare	Apropiere
Ce exprimăm	Interes	Leadership	Plăcerea relaționării

Ori de câte ori interacționăm cu alții, încercăm să convingem, să explicăm, să ne justificăm, să educăm etc., în speranța că vom fi receptați, înțeleși, că vom provoca o reacție emoțională pozitivă, că vom fi acceptați și că vom reuși să controlăm sau să evităm să fim sub controlul altora, în funcție de nevoile din acel moment.

Nu putem să acționăm social făcând abstracție de nevoia de a fi acceptați așa cum suntem, de a controla situația în așa fel încât să obținem un câștig pentru noi înșine sau fără să ne bucurăm de iubire (înțeleasă în sensul larg al termenului). Chiar și când decidem să comunicăm „detașat”, nu facem decât să codificăm motivarea personală într-o comunicare verbală care utilizează cuvinte fără referire la nevoile noastre interpersonale. Avem însă o problemă serioasă în a ne controla la fel de bine comunicarea nonverbală - emoțiile, mișcările feței și ale corpului, tonalitatea vocii și privirea.

**Nevoia de incluziune** se referă la nevoia de a fi acceptați în grup, în societate, în structuri instituționale. Oamenii se tem de rejectare, în special de rejectarea grupurilor sau a mediilor integrate. Pentru aceasta, sunt dispuși să investească energie și resurse în identificarea celor mai bune

metode de a fi pe placul majorității, de a fi în asentimentul acesteia.

**Nevoia de control** este nevoia de a deține accesul la inițierea, desfășurarea, finalizarea și impactul unui proces în care sunt implicați partenerii de comunicare. De multe ori, ea se manifestă în corelație cu nevoia de valorizare – dorim să ne demonstrăm abilitățile de a aranja o situație într-un mod considerat satisfăcător de către participanți și observatori. În carieră, încercăm să demonstrăm abilități de lider. Această nevoie are însă și o altă fațetă – există personalități care preferă să lase lucrurile sub controlul și responsabilitatea celorlalți. Aceștia au un caracter submisiv, simțindu-se liniștiți (în regulă) abia după ce sunt controlați de alții. Ambele tipuri de nevoi de control coexistă, de obicei, la nivelul grupurilor, iar managerii eficienți știu cum să facă echipele funcționale prin utilizarea complementară a acestora.

**Nevoia de afecțiune** se manifestă prin motivarea noastră de a comunica pentru a dezvolta relații cu alții. Avem nevoia de a dezvolta prietenii și de a ne simți încurajați să ne manifestăm liber, în cercuri de prieteni în care miza este mai degrabă armonia decât concurența și câștigul unuia în defavoarea celuilalt. Pentru aceasta, ne manifestăm față de plăcerea de a participa la activitățile unor grupuri, comunități și organizații, la evenimente publice sau private, la ceremonii și la alte ocazii de petrecere a timpului liber cu persoane cu care împărtășim credințe, așteptări și norme comune.

### **Crearea unui context de înțelegere reciprocă – Nevoia de armonie**

Comunicarea interpersonală este guvernată și de nevoia de a-i înțelege mai bine pe ceilalți și de a-i face să ne înțeleagă mai bine. Mesajele vin atât cu o încărcătură de conținut, adică cu un anumit mix de informații, cât și cu un mod particular de expresie. Cele două părți sunt simultane ca transmitere, dar efectul și înțelesul acestora sunt diferite. Nevoia de armonie în relaționare creează premisele transmiterii cu succes a conținutului propriu-zis. Comunicarea interpersonală, acționând și la nivel relațional, ne ajută să ne înțelegem mai bine.

**Comunicarea eficientă are loc atunci când cele patru funcții de mai sus sunt utilizate în vederea atingerii unui maximum posibil din scopurile individuale în coexistență armonioasă cu cele ale interlocutorului, indiferent de relația de contradicție sau de complementaritate dintre acestea.** Nu toți reușim să ne atingem obiectivele și, mai ales, nu toți reușim să îi facem pe cei din jurul nostru să

fie fericiți chiar și atunci când vor trebui să renunțe la o parte din obiectivul propriu, pentru a face loc realizării intereselor noastre. Cei care reușesc sunt considerați comunicatori eficienți, indiferent de meseria pe care o au. Deși mai există și excepții, majoritatea lor sunt o combinație între talentul nativ și o sumă de cunoștințe în domeniu.

## 2c. Comunicarea formală și informală

La nivelul modului în care comunicăm cu ceilalți, este necesară distincția între comunicarea formală și cea informală.

**Comunicarea formală este un tip de comunicare prin canale special dedicate unei interacțiuni controlabile.** Ea asigură respectarea obiectivelor superioare individului, fie ele ierarhice sau de sistem social, și asumarea responsabilității comunicatorilor. Este bazată pe reguli, convenții și aspecte de ceremonial bine precizate la nivel instituțional. Un alt avantaj al comunicării formale este că avem acces facil la identificarea pozițiilor și a autorității (ierarhice sau obținute prin statut). Este ca o piesă de teatru, în care știm cine ce rol joacă încă de la ridicarea cortinei. Există șapte componente ale procesului de comunicare, evidente la nivel formal.

### Emițătorul (vorbitorul)

Ca vorbitor, reprezentăm sursa, inițiatorul mesajului care va fi transmis către ascultător. Indiferent de situația în care comunicăm, ca emițători suntem responsabili de mesajul transmis către ascultători.

Emițătorul trebuie să se întrebe nu dacă a transmis informația 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 reușit să îl facă pe receptor (ascultător, cititor) să înțeleagă și să asimileze informația corectă.

Emițătorul are nevoi și datorii. El are cel puțin nevoia de a atinge anumite obiective – altfel nu ar comunica. Aceasta exercită o constrângere internă asupra lui. Pe de altă parte, are și datoria de a se face înțeles, de a fi clar – indiferent dacă ceea ce transmite el este o imagine veridică a obiectivelor sale sau doar o stratagemă utilă pentru a le atinge.

Astfel, acțiunea emițătorului poate fi evaluată ca având sau nu eficiență, în raport de atingerea obiectivelor și de mijloacele utilizate. Ea poate fi însă evaluată și ca fiind sau nu etică, întrucât acțiunea lui are un impact asupra celui alt și-i creează o responsabilitate. Primul nivel al eticii comunicării este acela al clarității, al comprehensibilității.

## Receptorul

Receptorul este beneficiarul mesajului. Lumea lui se modifică, prin ceea ce emițătorul a transmis, dar nu în aceeași măsură cu cea imaginată sau așteptată de către emițător. Și aceasta, pentru că cei doi vor trece mesajul prin filtrul problemelor, nevoilor, valorilor, așteptărilor și al competențelor comunicaționale proprii.

Proprietatea mesajului de a schimba reprezentările receptorului despre felul cum stau lucrurile se numește *relevanță*. Relevanța este o obligație etică a emițătorului, și-i creează receptorului obligația morală de a accepta noua reprezentare, de a se conforma argumentelor valide ale celuilalt.

Receptorul poate fi neatent pentru că i se vorbește într-un limbaj prea sofisticat sau prea diferit de cel cu care este învățat. Poate că problemele cu care se confruntă nu îi permit să se concentreze pe problema ridicată de emițător.

Motivele pentru care nu reușim să ascultăm ce ni se spune pot fi diverse; important este să ne întrebăm dacă nu cumva am avea interesul să ne exercităm mai sărguincios rolul de ascultător. Ce am putea afla suplimentar?! Răspunsul este: un set de informații despre emițător, despre situația care îl face să comunice și mai ales despre cum putem să beneficiem împreună de pe urma unei comunicări reușite. De altfel, cele mai recente teorii de succes în comunicare se bazează pe tehnici ce folosesc, într-o primă etapă, îmbunătățirea ascultării și a receptivității, pentru a-l determina pe emițător să se deschidă și să aibă încredere în succesul interacțiunii.

Problemele cauzate de o ascultare superficială, fie că apar între reprezentanții instituțiilor și cetățeni, pe de o parte, între judecători și grefieri sau între diverse alte părți interesate, pe de altă parte, duc la întâzieri în procesele decizionale, la alocarea unui timp suplimentar pentru repunerea în discuție și pentru remedierea unui caz considerat rezolvat. Ascultarea activă în efectuarea actului de justiție permite evitarea apariției unor situații dificile. De asemenea, ascultarea superficială poate genera utilizarea unei energii suplimentare activităților curente, în scopul identificării momentului și a celor responsabili de producerea erorii de comunicare, pe de o parte, și pentru eventuale dezmințiri sau rectificări, pe de altă parte. La toate acestea, se adaugă reacțiile de tip emoțional, apariția zvonurilor, a suspiciunilor și a demotivării persoanelor implicate în actul de justiție.

Nu oricine este un bun ascultător (Anexa 2). A asculta înseamnă să reușești să dai sens unor informații pe care, de multe ori, cetățenii fie nu le furnizează într-un limbaj potrivit, fie acestea sunt incomplete și necesită, pe cale de consecință, întrebări clarificatoare. De asemenea, a asculta mai înseamnă să poți face aceste informații utile, prin transpunerea lor în cadrul activității judiciare propriu-zise. Pentru aceasta, este nevoie ca persoana să investească o parte din energia personală în respectarea unui set de reguli, pe care le putem numi “reguli de bună ascultare”.

## Mesajul

Mesajul este ceea ce emițătorul transmite către receptor. Mesajul este format din cuvinte (simboluri verbale) și simboluri nonverbale (privirea, tonul vocii, mimica feței, gesturi, postură, haine și accesorii etc.).

Spunem că mesajul este format din simboluri, pentru că transferul de la emițător la interlocutor poate fi interpretat diferit de la o situație la alta. Un același „mulțumesc!” poate să transmită sinceritate, entuziasm, fericire, dar și ironie, nervozitate sau sugestia subtilă că ne vom răzbuna. Așa cum spuneau vechii latini, „non idem est si duo dicunt idem” – *nu este același lucru când doi spun același 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 speranța că, prin felul în care ne manifestăm atunci când o facem, problema descrisă de noi va fi interpretată cu cât mai multă acuratețe. Prin urmare, emițătorului îi revine responsabilitatea principală de a transmite mesajul corect, și nu de a se rezuma la „informația corectă”.

Mesajul este însă format și din acte. Apune o întrebare e un act, creează interlocutorului obligația de a răspunde după competența și priceperea sa. A nu răspunde la o întrebare este jignitor și constituie o violare a eticii comunicării. La fel, a face o promisiune instituie o obligație.

## Canalul

Canalul este mediul folosit pentru a transmite mesajul. Un discurs poate fi transmis printr-o varietate de canale de comunicare: direct în fața publicului, prin televiziune, radio sau teleconferință. Relația directă cu publicul este unul din cele mai importante canale de comunicare a instituțiilor 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 responsabilități și situații dificile extrem de diferite. Pentru fiecare dintre acestea există soluții specifice

de îmbunătățire a relației cu cetățeanul, respectiv cu jurnaliștii, care includ managementul stresului, comunicarea specializată, competențe de negociere și de soluționare a situațiilor de criză.

### **Feedback-ul**

Feedback-ul este răspunsul pe care ascultătorul îl transmite vorbitorului. Acesta poate fi verbal, atunci când este încurajată o relație 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.

Dacă este încurajat cu discernământ, feedback-ul celorlalți ne poate oferi informații utile despre noi înșine, despre calitățile pe care le deținem și despre cum putem să ne dezvoltăm. Mai mult, feedback-ul ne permite să adoptăm o atitudine pro-activă (preventivă), de corectare din timp a erorilor și a falselor presupoziii. În mod special funcționarea eficientă a mecanismului judiciar în raport cu terții necesită o atenție specială acordată feedback-ului venit din partea acestora, indiferent de calitatea acestuia.

La nivel interpersonal, feedbackul ne ajută să obținem acces la unele informații despre noi înșine, pe care nu le putem obține prin propriile forțe. Prin urmare, feedback-ul trebuie încurajat, ca sursă de progres și dezvoltare individuală. Linia de demarcație pe care trebuie să o păstrăm între obținerea unor informații suplimentare despre noi înșine și asumarea nereflectată a opiniilor interlocutorilor este însă extrem de subțire.

De aceea, este bine să ținem cont de faptul că procesul de obținere a feedback-ului poate fi valorificat doar în măsura în care reușim să obținem de la interlocutor acele informații semnificative și suficient de obiective, pentru a putea fi folosite în propria dezvoltare. Numai dacă deținem competențe de reflectare (ascultare activă și analiză a punctului de vedere al partenerului de comunicare), putem să beneficiem de valoarea reală a opiniilor acestuia.

### **Interferențele**

Interferențele (surse de bruij) definesc acele aspecte ale contextului comunicării, care determină o distorsiune sau o blocare a transmiterii mesajului real. Interferențele externe sunt reprezentate de zgomote, de lucrul într-un birou supraaglomerat și în care cetățenii așteaptă în număr

mare, de starea de nervozitate a unui șef, subaltern sau a unui coleg, de lucrările de reparații etc.

Interferențele interne pot apărea din cauza unor preocupări personale legate de o situație familială, de oboseală sau de o situație tensionată la serviciu – de orice aspect care îi poate afecta personal atât pe emițător, cât și pe receptor, și care îi determină să ridice o barieră între acțiunea de comunicare externă și procesul interior de gândire.

Interferențele legate de interlocutor sunt cele care apar din cauza unor cuvinte alese nepotrivit, unor expresii sau unor atitudini amenințătoare, unei comunicări prea specializate adresate unui public nespecialist sau unei ținute bizare sau ostentative etc.

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 și fără stres.

### **Situația**

Situația este dată de contextul spațio-temporal în care se produce comunicarea. Incinta unui tribunal cu spații largi și elegante va crea o altă atmosferă și un alt impact asupra jurnaliștilor veniți să obțină un interviu, față de cel generat de o cămăruță îngustă, ticsită cu dosare și fără aer condiționat.

Cum de cele mai multe ori situația nu este sub controlul total al emițătorului sau al receptorului, este foarte important ca emițătorul să își adapteze comunicarea astfel încât să obțină maximum de beneficii din contextul dat. Similar, și cadrul temporal poate fi factorul cheie al insuccesului sau al succesului unui demers de comunicare – de exemplu, în cazul unui curs de pregătire profesională, în intervalul dintre ora 15.00 și ora 17.00, participanții vor fi invitați să participe la exerciții și dezbateri antrenante, pentru a evita apariția stării de moleșeală sau somnolență, specifică acestui interval orar.

### **Comunicarea informală**

Comunicarea informală are caracter de spontaneitate și se produce mult mai frecvent decât comunicarea formală. Regăsim comunicarea informală în conversațiile directe între doi oameni, în comunicarea în grupuri mici de colegi la serviciu, pe coridoare, în prezentările făcute ad-hoc, chiar și în discuțiile cu reprezentanți de la alte niveluri ierarhice.

De altfel, unii sociologi consideră că în sistemul administrativ românesc comunicarea informală este cea mai eficientă formă de



comunicare. Metodele de comunicare informală sunt utilizate extensiv în toate activitățile instituționale de documentare, cercetare și de creare a parteneriatelor și a rețelelor sociale (*networking*).

Regulile nescrise (tacite) care înlocuiesc regulile prestabilite de comunicare (și responsabilizare) permit interlocutorilor să poarte un mesaj mai puțin structurat, dar mai deschis și mai complet în informații pertinente despre emoțiile, atitudinile și așteptările terților. Putem să înțelegem mai ușor ce șanse avem să fim promovați în funcție dacă, pe lângă solicitarea oficială pe care o înaintăm prin canale de comunicare formală, discutăm informal cu un coleg care a fost promovat recent într-o funcție similară.

## 2d. Axiomele (princiipiile) comunicării

### **Comunicarea este inevitabilă.**

Chiar și atunci când decidem să nu mai transmitem nimic, comunicăm un mesaj referitor la această decizie. Este foarte important să înțelegem că nu putem evita comunicarea și că singura opțiune pe care o avem este să realizăm o comunicare asumată conștient în procesul și rezultatele acesteia. Tăcerea este semnificativă și poate însemna încuviințare sau, dimpotrivă, aroganță și dominație.

Putem să beneficiem de o evaluare pozitivă doar nelăsând lucrurile la voia întâmplării. Doar printr-un autocontrol conștient al gesturilor și al atitudinilor noastre, obținem maximum de impact benefic din ce puteam obține, iar interlocutorul nostru la fel.

Pentru aceasta, este nevoie să înțelegem și să utilizăm principiile comunicării eficiente – adică să introducem reguli de gestionare conștientă și controlată a situațiilor în care ne aflăm împreună cu interlocutorul nostru.

**Comunicarea controlată reprezintă cea mai sigură cale către succes.**

### **Comunicarea se desfășoară la două niveluri: informațional și relațional.**

Atunci când comunicăm, transmitem nu doar un conținut informațional, ci și poziția pe care o adoptăm față de ceilalți indivizi – prin autoritatea pe care o deținem, respectul față de noi și față de interlocutor, valorizarea

celuilalt, un fel specific de a ne raporta la situație prin îmbrăcăminte, postură, gesturi etc. Toate aspectele enumerate mai sus creează o relație specifică și de fiecare dată unică între oameni. Reprezentanții instituțiilor publice nu sunt responsabili doar de asigurarea calității informației oferite, ci și de evitarea acelor erori de relaționare care ar putea duce la periclitarea mesajului instituțional.

Comunicarea înseamnă instaurarea unei relații specifice, între părțile implicate zilnic într-o diversitate de situații. Un cetățean solicită consultarea unei decizii luate în contenciosul administrativ. El se reprezintă pe sine, dar și o instituție publică. Are un punct de vedere personal, care poate fi similar sau nu cu cel al șefilor lui sau cu cel prezentat în mass-media. În plus, poate că tocmai a avut o zi proastă la serviciu. El interacționează cu un grefier arhivar din cadrul Biroului de Informare și Relații Publice, care la rândul său, în funcție de cazurile cu care s-a confruntat în acea zi, va avea o atitudine și un comportament specific. Pentru un observator obiectiv, este uimitor cum aceeași persoană se poate comporta extrem de diferit de la un moment la altul.

### **Comunicarea e un proces continuu și ciclic.**

Foarte mulți consideră că pot stabili cine a început comunicarea și cine este responsabil de succesul sau insuccesul acesteia. De fapt, nu facem decât să ne folosim poziția de forță pentru a defini o situație în avantajul nostru. Cine începe să comunice atunci când susținem un discurs? Aparent, vorbitorul. În realitate, vorbitorul reacționează încă înainte de a-și începe discursul la felul în care audiența comunică nonverbal stări de ostilitate, bucurie, amabilitate, plictiseală etc.

Un domeniu aparte al comunicării și psihologiei, denumit analiza tranzacțională, pune în evidență riscul ca două persoane să intre într-un cerc vicios de culpabilizări reciproce, scăzând astfel dramatic șansele de a rezolva printr-o comunicare relaxată situațiile complexe prin care trec. Revenind la exemplul ipotetic, dar nu chiar așa de improbabil ca cel de mai sus, același observator obiectiv va avea dificultăți în a stabili cine este responsabil de crearea unei interrelaționări tensionate între petent și grefierul care oferă serviciul solicitat. De altfel, analiza tranzacțională ne atrage atenția că baza unei bune comunicări constă în faptul că ambele părți sunt "okay" așa cum sunt, și că nici nu trebuie să fie scopul cuiva să căutăm vinovați și vinovații.

## **În procesul de comunicare, ambele părți câștigă și pierd.**

Spre deosebire de regulile bine formalizate ale înfăptuirii actului de justiție, prin care se stabilește adevărul judiciar, comunicarea de zi cu zi nu funcționează pe regula “totul sau nimic” (numită și regula jocului cu sumă nulă). Ambele părți pot câștiga și pierde în aceeași interacțiune, în funcție de felul în care relaționează, negociază și își impun punctul de vedere.

Obiectivul unei comunicări de succes este acela de a câștiga atât de mult din ceea ce ne dorim, încât să-i dăm partenerului șansa să câștige măcar parțial. Poate că va obține doar o parte din ce și-a propus sau un alt avantaj nou pe care i-l oferim și la care nu s-a gândit inițial. O astfel de tranzacție se numește de tip “*win-win*” (“câștig-câștig”) și este considerată ca fiind singura premisă pentru stabilirea unor relații de încredere pe termen lung între parteneri.

## **Comunicarea este ireversibilă.**

Orice act de comunicare, odată produs, are proprietatea de a ne influența. Nu putem să ignorăm afirmațiile altora. Un mesaj recepționat întâmplător sau voit ne va afecta procesele de gândire, învățare, dezvoltare, reacțiile emoționale pozitive și negative etc. Mai mult, ne va modifica mecanismele decizionale și comportamentale.

Importanța acestei axiome devine vizibilă atunci când participanții la procedura judiciară sunt mandatați să comunice prin mass-media. Orice afirmație transmisă unui jurnalist se poate transforma într-o “bombă de presă”, prin puterea de multiplicare a canalelor media. Au existat foarte multe cazuri în administrația publică românească, în care o persoană interviuată a ajuns să își regrete propriile afirmații, după ce au fost făcute publice. Nu ne referim la dreptul la replică pe care mass-media ar trebui să îl acorde, ci la riscul de a trata facil problema ireversibilității unei comunicări prost gestionate.

## **Comunicarea presupune stabilirea unui raport de forță.**

Care este raportul de forță între un judecător și un acuzat?! Dar dintre un grefier și un magistrat?! Între cei doi avocați ai părților, care va fi raportul de forță?! De obicei, comunicarea nonverbală oferă indicii relevante despre raportul de forță între doi interlocutori, chiar înainte ca aceștia să își vorbească. Dacă adăugăm aspectele contextuale – poziția

spațială și limitările de acces la spațiul personal, uniforma, dreptul de a vorbi doar întrebând, dreptul de a evalua și de a da feedback etc – la raportul de autoritate oficial desemnată, avem o imagine completă a felului în care se stabilește și se cultivă raportul de forță între indivizi.

Importanța înțelegerii raportului de forță este crucială mai ales pentru debutanții în cariera judiciară, care pot face erori de relaționare fie prin abuz de putere, fie printr-o încercare la fel de greșită de a-și minimiza responsabilitățile, în căutarea prieteniei celor cu care trebuie să primeze o relație strict profesională.

### **Comunicarea presupune procese de adaptare și acomodare.**

Buna funcționare a sistemului judiciar în ansamblu se poate realiza doar atunci când autoritățile judiciare asigură nu doar calitatea proceselor deliberative și decizionale, ci și pe cea a comunicării acestora către societate civilă și publicul larg. Limbajul specializat trebuie transformat în cuvinte simple și uzuale. Coparticiparea la mecanismul decizional presupune facilitarea înțelegerii corecte a informațiilor de natură juridică, care revine în responsabilitatea tuturor participanților la procedura judiciară, și nu doar specialiștilor desemnați anume pentru comunicarea publică.

## **2e. Bariere în calea comunicării**

Fiecare cetățean, fie acesta în calitate de petent, reprezentant instituțional sau observator extern, a avut ocazia să înțeleagă limitele comunicării. Majoritatea acestora sunt date de diferite bariere de comunicare, a căror apariție poate fi eliminată doar prin înțelegerea motivelor pentru care apar și a modului în care funcționează.

Cea mai bună atitudine pe care trebuie să o adopte reprezentanții sistemului judiciar este preventivă (pro-activă), anticipând barierele care pot apărea în comunicarea internă și cu terții și stabilind o modalitate de lucru care să împiedice dezvoltarea acestora înainte ca ele să își producă efectul.

O acțiune mai degrabă pro-activă este mult mai potrivită decât un comportament de tip reactiv, prin care recunoaștem barierele de comunicare mai degrabă după efectul acestora și încercăm să identificăm vinovații, în speranța că astfel situația nu se va mai repeta.

Chiar și o atitudine preventivă nu poate garanta că vom evita sau elimina întotdeauna aceste bariere. Totuși, este bine să le recunoaștem,

să înțelegem riscurile pe care le implică la nivel personal și instituțional și să punem în acțiune măsuri de diminuare a impactului lor.

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

- Zgomotul;
- Limbajul;
- Percepția și prejudecățile (filtrarea mesajului);
- Stressul;
- Distorsiunea informației;
- Invadarea spațiului personal.

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

### **Zgomotul**

Atunci când calitatea mesajului este afectată parțial (bruiaj) sau total (blocaj), spunem că suntem afectați de zgomotul de fond. Acesta poate fi datorat unor probleme tehnice (factori obiectivi) sau unor probleme subiective, de lipsă de disponibilitate față de mesaj – fie la nivel de formulare și interpretare, fie la nivel de transmitere a acestuia.

În cursul comunicării, zgomotul poate fi o problemă majoră. Este dificil de susținut o discuție într-un birou în care se vorbește concomitent sau într-o încăpă plină de zgomot. Într-o astfel de situație, ideal este să găsim o încăpă în care să fie liniște. Adesea însă, acest lucru este imposibil, astfel încât suntem obligați să facem eforturi deosebite ca să depășim problema respectivă și să asigurăm o compensare a condițiilor în care ne aflăm.

La fel de nociv, dacă nu mai nociv pentru o comunicare eficace este, însă, și zgomotul “interior” – adică orice stare psihologică sau fiziologică ce afectează eficacitatea comunicării unei persoane: suferințele fizice, problemele personale grave sau obsesive ori surmenajul. Toți acești factori creează stres și, în consecință, împiedică buna desfășurare a procesului de comunicare.

Trebuie, de asemenea, să reținem că nu toată lumea are neapărat o vedere și un auz 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 dificultățile de vedere pot fi o barieră în calea formelor scrise sau electronice de comunicare.

## **Limbajul**

Există două modalități de comunicare: prin ceea ce spunem sau scriem și 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 înțelege unii pe alții făcând uz de simboluri verbale – limbajul.

Comunicarea se bazează pe faptul că aceste simboluri sunt înțelese. Eșecul în comunicare survine de fiecare dată când simbolurile pe care le utilizăm nu sunt înțelese sau sunt greșit interpretate de cei cu care comunicăm.

Utilizarea unor cuvinte impersonale, lipsite de încărcătură emoțională, asigură o comunicare mai echilibrată decât atunci când încercăm să ne transmitem emoțiile. În aceste situații, 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”, deși recunoaștem cuvântul, îi acordăm o semnificație în funcție de starea noastră de tensiune, de așteptări, de emoțiile pozitive sau negative prin care trecem, de stressul la care suntem supuși.

Eficiența în comunicare depinde de capacitatea de a fi “pe aceeași lungime de undă”, iar pentru aceasta este necesar să apelăm la întrebări clarificatoare și la solicitarea confirmării că am înțeles exact semnificația cuvintelor celuilalt.

## **Percepția și prejudecățile (Filtrarea)**

Percepțiile pe care le avem asupra situației și interlocutorului, precum și setul de repere pe baza căruia ne ghidăm viața, nu ne permit de fiecare dată să transmitem și să recepționăm toată cantitatea de informații avută la dispoziție. Fiecare dintre noi avem un trecut și o experiență proprie, unică, ce influențează felul în care înțelegem și analizăm lumea înconjurătoare. Avem cu toții propriul nostru sistem de referință. Percepția este procesul prin care ne înțelegem mediul și-i răspundem, extrăgând informațiile care corespund sistemului de referință și filtrându-le sau eliminându-le pe cele care nu corespund. Fiecare dintre noi avem valori, opinii, sentimente și convingeri, dar trebuie să putem accepta dreptul celorlalți la opinii care pot fi total diferite de ale noastre și să ținem cont de ele.

Opiniile clădite fără a ține cont de fapte sau înainte de a cunoaște faptele nu sunt altceva decât prejudecăți. Prejudecata poate fi definită ca orice afirmație ori generalizare neverificată și neverificabilă cu privire la relațiile umane, la manifestările de comportament ale indivizilor, la

înclinările și calitățile personale sau de grup ale oamenilor.

Uneori acestea ne fac să ne manifestăm mai mult sau mai puțin ostil față de anumite idei, persoane sau categorii de persoane. Sau dimpotrivă, am putea descoperi că exagerăm în compensarea a ceea ce recunoaștem tacit că este o prejudecată, având astfel o atitudine de indulgență sau de condescendență. Este important să ne recunoaștem ca atare propriile prejudecăți și să încercăm să le ocolim pe ale altora. Nu trebuie să permitem prejudecăților să ne influențeze comunicarea cu alte persoane.

## Stressul

Orice persoană suferă, din când în când, de stress. Boala, supărarea sau durerea pricinuită de pierderea cuiva drag, divorțul sunt, evident, surse majore de stress, ca și schimbarea domiciliului sau a serviciului. Este foarte probabil ca mulți dintre interlocutorii noștri să se confrunte cu asemenea probleme, să aibă griji financiare sau anumite probleme în relațiile lor personale.

Oricine se află într-o astfel de situație poate constata că presiunile îi afectează capacitatea de a comunica eficient. Povara de a se asigura că are informații de la ceilalți, că mesajele sunt transmise corect și că sunt înțelese devine cu atât mai grea. Dar, recunoscând semnele – atât la noi cât și la ceilalți – putem, cel puțin, lua anumite măsuri de compensare. Acordând comunicării o atenție suplimentară, ne putem asigura **măcar** că nu ne sporim noi înșine dificultățile.

## Distorsiunea informației

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

Fiecare interlocutor adaugă o semnificație proprie cuvintelor și gesturilor receptate de la precedentul interlocutor, transmițând mai departe propria-i versiune asupra celor înțelese. În plus, fiecare din noi adăugăm la comunicare un set de intenții proprii (de cele mai multe ori neprecizate). Fiecare adaugă și un stil individual de a vorbi, folosind acele cuvinte care pot schimba situația personală sau de muncă în conformitate cu propria experiență și expertiză.

Uneori distorsiunea este deliberat produsă. Oamenii pot considera că

un anumit mesaj îi pune într-o lumină negativă sau doresc să ascundă informația de ceilalți, pentru a o putea folosi în propriul lor interes. De regulă însă, distorsiunile se produc fără rea-voință. Nu facem decât să decodificăm, să interpretăm și să recodificăm un mesaj pe care îl transmitem apoi mai departe.

Cu cât etapele parcurse sunt mai multe, cu atât apar mai multe șanse de distorsionare. Fenomenul, cunoscut și sub denumirea de apariția distorsiunilor în lanț, se produce prin următoarele tipuri de comportamente ale interlocutorilor:

- Anumite părți ale mesajului pot fi accentuate, conferindu-li-se mai multă importanță decât au.
- Pot fi adăugate informații 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 primește.
- Ordinea diferitelor detalii ale evenimentelor pomenite poate fi schimbată. Acest lucru se face adesea pentru ca mesajul să pară mai logic, dar poate afecta acuratețea acestuia.
- Anumite “goluri” pot fi completate de vorbitor pentru ca mesajul să pară mai inteligibil și să sune mai credibil.

### **Invadarea spațiului personal**

Spațiul personal este dat de distanța minimă pe care simțim nevoia să o interpunem între noi și ceilalți. Mărimea acestei sfere variază în funcție de relația cu ceilalți, dar și de cultura națională. De exemplu, în cele mai multe țări occidentale, se respectă, de regulă, următoarele valori pentru distanța dintre persoane:

- spațiul intim: de la contactul fizic la 45 cm – acesta este spațiul fizic permis față de membrii familiei și cei dragi;
- spațiul social: de la 45 cm la 120 cm – spațiul permis între prieteni;
- spațiul consultativ: de la 120 cm la 3 metri – păstrat, de exemplu, în interviurile de afaceri sau discuțiile dintre străini;
- spațiul public: peste 3 metri – distanța la care preferă să stea un vorbitor public sau un lector.

Invadarea spațiului personal poate provoca o stare de inconfort și ostilitate, stimulând atitudinile defensive.



## 2f. Comunicarea nonverbală. Limbajul trupului

Comunicarea nonverbală se referă la transmiterea mesajului prin gesturi, atitudini, acțiuni, prin modul de a ne prezenta și cum ocupăm spațiul. Complexitatea comunicării nonverbale provine și din felul în care oamenii „pregătesc” colaborarea și interacțiunea umană, tratând corpul ca pe un produs mascat și metamorfozat intenționat (prin îmbrăcăminte, machiaj, tatuaj, accesorii).

Specialiștii în comunicare oferă cifre diferite în ceea ce privește procentul în care comunicăm nonverbal, însă toți cad de acord că acest tip de comunicare este responsabilă de până 80% din comunicarea interumană.

Deși indivizii supraestimează verbalul în detrimentul nonverbalului, de fapt acesta din urmă dă adevărata dimensiune a relației, poziției, stării emoționale și așteptărilor partenerului de dialog. Suntem astfel tributari mai degrabă unor forme de comunicare ce cuprind aspecte legate de utilizarea spațiului, gesturi, postură, mers, expresii faciale, contactul vizual etc., și mai puțin de cuvintele pe care le spunem și pe care le ascultăm.

Comunicarea nonverbală se manifestă ca un complex de stimuli vizuali, sonori, olfactivi și kinestezici, care acționează convergent asupra receptorilor interlocutorului. Când „citim gândurile” interlocutorului, descifrăm simultan:

- felul în care își utilizează vocea: intonația, volumul vocii, intensitatea vocii, ritmul vorbirii, tonalitatea, folosirea pauzelor în vorbire;
- aspecte spațiale: felul în care pune distanță între el și ceilalți, tonusul, atitudinea, orientarea corpului către interlocutor, viteza și ritmul mișcărilor, poziția corpului;
- contactul fizic - o palmă dată pe spate, o ușoară atingere a mâinii sau a brațului etc.);
- aspectul fizic – imaginea pe care o creează prin îmbrăcăminte purtată și prin îngrijirea personală;
- privirea și contactul vizual – felul în care îl privim pe celălalt, durata contactului vizual, expresia ochilor;
- expresia facială – zâmbetul, exprimarea emoțiilor de tip pozitiv sau negativ;

- gesturile – mișcările capului, ale corpului, ale brațelor, manipularea unor obiecte în timpul comunicării, tremurul sau ticurile etc.

### **Funcțiile comunicării nonverbale**

Utilizăm comunicarea nonverbală, în asociere cu comunicarea verbală sau nu,

pentru a:

- substitui comunicarea verbală, utilizând limbajul corpului pentru a transmite intențiile, interpretările, emoțiile și poziția noastră față de o anumită temă;
- repeta ceea ce am transmis verbal, într-un mod mai convingător, pentru a ajuta comunicarea să devină mai inteligibilă;
- regla prin nuanțarea vorbelor (comunicarea nonverbală fiind aprobativă sau dezaprobativă, receptivă sau nereceptivă);
- contrazice;
- completa și accentua cuvintele, voit sau poate fără să realizăm că transmitem mai mult decât am hotărât să o facem.

În calitate de grefieri implicați în relații directe cu justițiabilii, trebuie să conștientizăm că, prin contactul direct cu aceștia, oferim informații importante și despre personalitatea noastră, despre starea în care ne aflăm și despre felul în care ne raportăm la justițiabil. Suntem priviți ca garanți ai unei instituții care asigură supremația legii.

Interrelaționarea presupune un proces de „citire a gândurilor” din partea publicului, care urmărește la fel de atent nu doar cuvintele pe care i le spunem, ci și: ezitățile în vorbire, bâlbâielile, râsul, sunetele guturale, strigătele, răsuflarea, dregerea glasului, zgomote ale obiectelor; felul în care dăm din mâini, ne mișcăm capul, ne înclinăm corpul și administrăm prin mișcările noastre spațiul înconjurător; ridicările din sprâncene, zâmbetul, privirea, ticurile, mina plictisită, reacția la stimuli neașteptați; felul în care ne îngrijim corpul (inclusiv mirosul!), coafura, calitatea hainelor și a altor artefacte (ceas, bijuterii excesive sau de proastă calitate), pantofi... iar lista poate continua.

### **Recomandări privind comunicarea nonverbală**

Pentru a îmbunătăți impresia pe care o lăsam interlocutorului, este necesar să respectăm un set de recomandări referitoare la auto-controlul comunicării nonverbale:

- Respectați aspectele culturale legate de distanța interpersonală, de decența gesturilor, de semnificația expresiilor faciale și a artefactelor;
- Mențineți contactul vizual, în cazul în care cultura țării în care vă aflați nu impune interdicții specifice;
- Controlați-vă privirea. Luați-vă timp să vă desprindeți privirea din calculator / documente / ziare, pentru a vă privi direct în ochi interlocutorul. Se spune că ochii sunt oglinda sufletului. De fapt, privirea transmite gradul în care îl considerați pe interlocutor important/demn de luat în seamă, mai mult decât declararea acestui lucru;
- Zâmbiți chiar și când vorbiți la telefon. Interlocutorul va percepe această mimică și prin canalul auditiv și vă va aprecia sinceritatea vorbelor;
- Luați în considerare aspectul dumneavoastră general, importanța uniformei (robei) și a felului în care îmbrăcămintea susține protocolul instituțional. Deși recomandarea de a ne îmbrăca întotdeauna „la patru ace” poate părea excesivă, dorim să reamintim că studiile sociologice au demonstrat că beneficiarii unui serviciu public acordă o importanță diferită furnizorilor acestuia, în funcție de felul în care arată uniforma acestora;
- Nu invadați spațiul personal al interlocutorului. În condiții spațiale dificile, este preferabil să apelați la solicitări amabile și ferme, de respectare a unei distanțe care să permită o comunicare relaxată, înainte de a apela la comunicarea nonverbală;
- Nu vă încredeți prea mult în capacitatea pe care o aveți de a „detecta” gândurile și sentimentele celuilalt. S-a demonstrat că în foarte multe situații în care ne închipuim că mesajul transmis nonverbal ni se adresează nouă, este foarte posibil ca acesta să fie legat de circumstanțe și explicații care nu ne privesc.

### **Comunicarea, între verbal și nonverbal**

Comunicarea nonverbală este factorul cheie în generarea credibilității emițătorului. De fapt, cel mai important factor în generarea credibilității este dat de capacitatea individuală de a transmite un ansamblu armonios și necontradictoriu de mesaje nonverbale și verbale, care să denote rezultatul unei coerențe între ceea ce gândim și ceea ce spunem și arătăm. În cazul în care cele două tipuri de comunicări nu se suprapun

armonios, receptorul va primi o comunicare amestecată, un mix de mesaje divergente. Lipsa de coerență între planul verbal și cel nonverbal în relațiile interumane este principala sursă de neînțelegeri și tensiuni generatoare de conflicte.

Dacă un petent este întâmpinat cu mesajul verbal „Cu ce vă putem fi de folos?” însoțit de o față supărată și un ton al vocii plin de regrete, care sunt șansele ca acesta să creadă că noi chiar ne dorim să îi fim de folos?! Deși foarte probabil că expresia feței noastre nu are legătură cu cetățeanul respectiv, comportamentul nonverbal este cel care va cântări covârșitor în părerea pe care acesta și-o va face despre interesul nostru de a-i oferi serviciul public pentru care ne-a solicitat sprijinul.

Învățând să conștientizăm și să ne adaptăm mesajele verbale la cele nonverbale, învățăm cum să fim mai expresivi, mai convingători, mai autentici. Congruența dintre verbal și nonverbal este expresia abilităților noastre de comunicare, mai ales a grijii pe care o avem față de păstrarea unei comunicări armonioase, fără să devenim vulnerabili sau să îl vulnerabilizăm pe celălalt. Doar astfel putem să ne asigurăm că vom reuși să spunem ceea ce avem de spus, fără să pierdem din calitatea interacțiunii cu alții.

Foarte mulți dintre specialiștii în comunicare insistă pe adoptarea unui ton prietenos și a unui zâmbet formal în relațiile interpersonale. Soluția, deși forțată, este binevenită pentru a crea, printr-o mimică încurajatoare și binevoitoare, care să ne întărească vorbele și nu să le contrazică, premisele de încredere reciprocă între părțile în dialog.

### **3. Căi de succes în comunicarea interpersonală**

- **3a. Importanța comunicării eficiente în înfăptuirea actului de justiție**
- **3b. Vectorii comunicării eficiente**
- **3c. Ascultarea activă**
- **3d. Asertivitatea în relația cu justițiabilii**
- **3e. Negocierea**

### **3a. Importanța comunicării eficiente în înfăptuirea actului de justiție**

Comunicarea eficientă asigură crearea unui climat de colaborare bazat pe încrederea că ambele părți aflate în interacțiune vor avea de câștigat ca urmare a stabilirii unei relații de comunicare. Pentru a se obține o atmosferă destinsă, în care partenerii de dialog se consideră capabili să contribuie activ la identificarea și implementarea unor soluții comune, este necesară respectarea unui set de principii de comunicare eficientă.

O comunicare eficientă nu se termină când am transmis informația pe care suntem datori să o transmitem, nici când am înregistrat mecanic punctul de vedere al celuilalt. De fapt, abia din acest punct începe. La sfârșitul unei comunicări de succes, atât noi, cât și interlocutorii noștri, suntem mai câștigați – poate că înțelegem mai bine o situație, poate că luăm o decizie mai bine consolidată sau “doar” ne simțim mai bine.

#### **Comunicarea de succes se realizează doar odată cu crearea unui avantaj pentru interlocutori**

Comunicarea eficientă are ca primă condiție capacitatea noastră de a crea noi punți de legătură între interlocutori, pe care fiecare să le treacă cu ușurință, fără să fie în pericolul (real sau închipuit) de a pierde ceva important. Interacțiunea între doi parteneri de comunicare conține un schimb de informație și o relație de putere și respect, iar succesul în comunicare este definit ca mesaj transmis și înțeles și ca poziție socială protejată.

Pentru ca doi interlocutori să se pună de acord asupra creării unui avantaj reciproc și a unui climat de susținere, ei trebuie să medieze între ceea ce:

- simt, gândesc și vor (conținute în obiectivul fixat),
- exprimă, arată și fac (mesajul comunicării),

- percep și atribuie interlocutorului (interpretează că simte, înțelege și crede celălalt),
- deduc (inferă) din cunoștințele despre situație și despre partener, ca și din reguli generale de comportament.

### 3b. Vectorii comunicării eficiente

Indiferent dacă este vorba de comunicarea formală sau informală, ierarhică sau personală, verbală sau nonverbală, comunicarea eficientă are următoarele caracteristici:

- este orientată către problema pusă în discuție și nu către persoanele care o abordează. Ne ferim să facem remarci legate de interlocutor, fie și pozitive, dacă nu suntem convinși că acestea pot oferi un cadru mai relaxat de comunicare;
- este coerentă. Emițătorul este credibil în logica sa, în prezentarea mesajului, în efortul său de persuasiune;
- este descriptivă și nu evaluativă. Ca emițător, nu sărim la concluzii și la interpretarea situației, ci preferăm să ne rezumăm la adoptarea unei poziții neimplicate, de prezentare și argumentare cu ajutorul informațiilor obiective, definite de specialiștii în comunicare prin sintagma “fapte și cifre”;
- validează și valorifică indivizii. Indivizii au ca nevoie primordială recunoașterea socială a faptului că sunt valoroși, a importanței proprii. O persoană care nu se simte respectată și apreciată nu va intra într-o relaționare onestă cu interlocutorul, pentru că nevoia de a-și apăra demnitatea și punctul de vedere va prima asupra oricărui alt obiectiv;
- este specifică și evită generalizările inutile. Impactul negativ creat de afirmații de genul “de fiecare dată când vă solicit...” sau “toți sunteți la fel” este vizibil la toate nivelurile comunicării, de la comentariile neamendate ale unor lideri de opinie, până la relațiile conjugale cotidiene;
- este conjunctivă și nu disjunctivă. Caută modalitățile prin care se pot pune în evidență aspecte comune culturale, emoționale, de așteptări, nevoi și probleme etc;
- este asumată. Este necesar să distingem, așa cum ne învață analiza tranzacțională, între asumarea vinovăției și asumarea responsabilității. Acest din urmă aspect reprezintă mecanismul

fundamental de creare a unor instituții de drept funcționale și transparente;

- este bazată pe ascultare și pe feedback.

#### **Nouă constante ale unui comunicator eficient**

1. Acuitatea senzorială – este receptiv la complexitatea comunicării nonverbale;
2. Flexibilitatea comportamentală – se adaptează la interlocutor, pentru a-l încuraja;
3. Fixarea obiectivelor – recunoaște și afirmă obiectivele personale și ale interlocutorului;
4. Echilibru relațional cu interlocutorul – are o stimă de sine echilibrată în toate situațiile;
5. Gradul de concordanță între mesajele transmise – este credibil;
6. Deschidere – este capabil să pună în evidență toate aspectele comune;
7. Creează un sistem de recunoaștere pozitivă – își valorizează partenerul de dialog;
8. Obține recunoașterea celorlalți – reușește să acționeze asertiv, afirmându-și poziția;
9. Recunoaște în mod clar limitele puterii și ale autorității – reacționează adecvat situației.

Comunicarea este centrală oricărui serviciu public în care se lucrează direct cu cetățenii. În termeni de management al relației cu publicul, trebuie să ne asigurăm că procesul de comunicare este consistent și de bună calitate. Pentru aceasta, comunicarea cu cetățeanul și cu terții trebuie să fie:

- **La timp (oportună).** Evitați situațiile în care cetățenii sunt puși în situația de a aștepta, fără să oferiți o explicație sau o alternativă la procesul de așteptare. Cu cât interlocutorul își imaginează că serviciul public pe care îl oferiți ar trebui să arate diferit de ce primește, cu atât gradul de frustrare și tensiunile aferente vor fi mai mari. Se spune că media de timp pe care e dispus cetățeanul să-l investească în așteptare la cozi este de 7 minute; totuși, acesta va deveni mult mai flexibil dacă va înțelege motivul pentru care așteptarea este singura variantă valabilă atât pentru dv, cât și pentru el.



- **Dedicată problemei.** Transmiteți, prin comunicarea verbală și mai ales prin cea nonverbală, că problema interlocutorului este importantă pentru dv, că în ciuda altor teme pe care trebuie să le rezolvați, vă asumați grija interlocutorului și că, în calitate de reprezentant al unui serviciu public, căutați soluția optimă pentru a o rezolva. În special în sistemul administrativ românesc, în care comunicării informale i se acordă o putere sporită, este de preferat să arătați că nu există vreo opțiune de comunicare formală care să adauge eficiență activității dv., așa cum o realizați la nivel formal (oficial).
- **Relevantă.** În cazul în care considerați că este necesar, comunicați suplimentar oricât de multe detalii, fără însă a vă abate de la misiunea dv de a servi cetățeanul.
- **Coerentă.** Nu vă grăbiți să transmiteți frânturi de idei sau de concluzii, până nu aveți siguranța că mesajul reprezintă și soluția la problema sau la solicitarea cetățeanului. Frânturile de fraze spuse cu voce tare, care altfel ar putea fi folositoare ca monolog și sprijin în susținerea unor activități laborioase, pot induce în interlocutor o senzație de neîncredere în faptul că veți fi capabili să fiți coerent în activitate, atât timp cât în vorbire nu sunteți.
- **Suportivă.** Comunicarea verbală și nonverbală trebuie să transmită încrederea că serviciul public se va realiza competent, conform normelor și standardelor în vigoare, respectând aspectele de deontologie și de eficacitate. Uneori, senzația de siguranță și ușurință în oferirea serviciului solicitat este mai importantă chiar decât serviciul în sine.

După cum se poate observa, comunicarea cu cetățenii are un rol mai complex decât cel de a transmite informațiile pe care acesta are dreptul să le primească prin lege. Pentru o comunicare eficientă, la fel de important ca mesajul în sine este modul în care acesta este transmis și interpretat. Comunicarea eficientă mută accentul către un efort suplimentar de atenție acordat felului în care ne alegem să ne însoțim efectuarea serviciului de vorbe și gesturi alese voit pentru a crea o reacție pozitivă din partea beneficiarului.

Comunicarea este judecată ca fiind eficientă sau nu din perspectiva reacției interlocutorului, a percepției pe care și-o face despre calitatea serviciului oferit. O reacție negativă a clientului indică un comunicator slab. De altfel, atunci când vorbim de crearea unei imagini pozitive a unui

serviciu sau unei instituții, ne referim în fapt la crearea percepției pozitive din partea societății în general sau a unui public, în special. Pentru a înțelege cu ușurință importanța modului în care se prestează un serviciu, este de ajuns să ne gândim la situația în care suntem pacienți și avem de ales între a apela la serviciile a doi medici la fel de buni, unul comunicator eficient și altul care consideră că nu are datoria de a comunica cu noi și de a ne înțelege emoțiile.

**Imaginea unui serviciu public este prin definiție dată de percepția publicului despre acesta**

Pe de altă parte, toți cei care au lucrat în departamente destinate relațiilor directe cu publicul recunosc imposibilitatea de a crea întotdeauna o reacție pozitivă, având în vedere faptul că interlocutorii vin de multe ori cu propriul lor bagaj de probleme și emoții și uită să contribuie la un climat de respect și bună relaționare.

Recomandarea dată de principiile comunicării eficiente este să rămânem încăpățânați în respectarea regulilor de bună comunicare precizate mai sus, ignorând “contribuția” celui alt ca fiind o provocare spre pierderea obiectivului de menținere a unui climat armonios și de succes. Este ca și cum am fi pe o scenă și am avea de ținut un discurs important; nu putem și nu dorim să ne schimbăm atitudinea deferentă și fermă, doar pentru că în sală unul din participanți își dorește să eșuăm în rolul nostru de reprezentanți instituționali.

**În cazul interlocutorilor turbulenți, respectăm aceleași reguli orientate spre rezolvarea problemei**

Când avem de-a face cu un client „dificil”, pentru a relaționa mai bine, putem adopta două strategii, prima bazată pe personalizarea situației, cealaltă pe generalizarea ei. În primul caz, vom adopta atitudinea unei stewardese care, în avion, are de-a face cu un pasager recalcitrant ; ea va încerca să înțeleagă mai bine ce anume produce starea de agitație a acestuia și se va strădui să-l asigure că totul va fi bine. În al doilea caz, ne putem închipui că suntem în fața unei săli pline, care ne ascultă cu atenție, dar unde cineva, din rîndul din spate, vociferează. Fără a ne pierde atitudinea generală de încredere și bunăvoință, păstrând încrederea că imaginea generală a performanței noastre este pozitivă, ne vom referi la aspectele care trezesc nemulțumire ca fiind detalii de îmbunătățit.

### 3c. Ascultarea activă

**Aptitudinea de a asculta cu atenție** poate fi dezvoltată și exersată în mod conștient în orice situație, indiferent dacă este vorba de o întâlnire întâmplătoare cu un coleg pe coridoarele instituției, o consultație, o conversație telefonică sau o ședință de lucru. A asculta nu este același lucru cu a auzi. Diferența este dată de atitudinea receptorului față de cele transmise și de interesul acestuia de a acorda semnificație și importanță mesajului primit. Nu se poate realiza pasiv, fără concentrare și fără o investiție de energie personală, îndreptate către preocupările interlocutorului, așa cum le putem deduce din informațiile primite și solicitate.

Ascultarea activă este bazată pe empatie și reflectare. **Empatie** înseamnă să înțelegem punctul de vedere al celuilalt, fără ca neapărat să și fim de acord cu acesta. În cazul unor puncte de vedere divergente, o relație echilibrată de comunicare permite ca atât reprezentanții instituției cât și cetățenii să aibă acces la ambele perspective și să conlucreze pentru găsirea unei soluții satisfăcătoare pentru ambele părți.

**Empatia** oferă recunoaștere interlocutorului atât la nivelul mesajului cât și la nivel emoțional, creând premisele unei interrelaționări autentice. Îi dă cetățeanului sentimentul că este acceptat, dar nu presupune compasiune (identificarea cu interlocutorul) sau aprobare necondiționată.

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

Ascultarea activă poate avea următoarele funcții:

- Receptarea corectă a conținutului verbal al mesajului;
- Recunoașterea barierelor potențiale și existente;
- “Ascultarea” (receptarea nonverbală) sentimentelor și a mizei emoționale;
- Încurajarea verbală și nonverbală;
- Verificarea înțelesului dat de noi situației și 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 renunțare pentru un interval de timp la propria-i agendă (obiective și interese), la propriile-i gânduri și emoții. Având în vedere că fiecare dintre noi avem ca scop să ne afirmăm personalitatea distinctă și să fim recunoscuți, este greu să cedăm acest rol, chiar și pentru o scurtă bucată de timp, altcuiva.

Și mai greu este să ne punem în locul acestuia și să încercăm să îi urmărim firul logic și argumentativ. De aceea, dacă nu primim un mesaj într-o formă adecvată – bazată pe fapte și cifre, persuasivă și bine articulată -, alegem de cele mai multe ori să așteptăm (în cel mai bun caz) ca interlocutorul să termine de vorbit și 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. Implicațiile 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 înțelege și de a media cu perspectiva altora, descoperim că suntem foarte departe de unele realități, care nu mai pot fi anulate sau justificate retroactiv. Nu am înțeles la timp cum gândește partenerul nostru, ce așteptări are de la noi, cum vedea el relația de comunicare.

Acesta este contextul în care ne solicităm unii altora respect. **Respectul** reprezintă forma de recunoaștere a manifestării depline a personalității interlocutorului, a drepturilor acestuia și mai ales a felului diferit de a acționa, gândi și arăta.

De fiecare dată când considerăm că o persoană nu ne arată suficient respect, trebuie să ne întrebăm unde am greșit noi, nu în termeni de inovăție, ci de auto-actualizare a cunoștințelor despre noi și despre ineditul situației. Lipsa de respect poate fi de cele mai multe ori luată în calcul ca un feedback folositor. În cazul în care un cetățean străin nu ne respectă, foarte probabil că mesajul pe care trebuie să îl receptăm este că nu e familiarizat cu procedurile și normele culturale ale țării noastre. Diferențele de generație creează, la rândul lor, multe situații în care nu ne simțim respectați. 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 îmbrăcați, atitudinea și expresia feței pot fi factori care determină într-o clipă opțiunea celuilalt în favoarea unui anumit mod de a ne aborda.

Pentru a obține respectul celorlalți, 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 informații suplimentare referitoare la motivele pentru care nu suntem respectați, decât să aplicăm metode reflexe, învățate din cultura organizațională, de a ne apăra de “agresiunea” celuilalt. Nu sunt utile următoarele abordări agresive:

- Criticarea interlocutorului și a felului său de a se manifesta;
- Manifestarea unor opinii negative, pesimiste, despre felul în care interlocutorul poate contribui la rezolvarea unei probleme;
- Bruscareă interlocutorului, etichetarea acestuia ca având un atribut negativ;
- Oferirea unor sfaturi care nu fac parte din cadrul obiectiv de discuție;
- Poziția de superioritate, încercarea de dominare, care să ne confere un drept suplimentar de a da ordine și de a îl determina pe celălalt să accepte părerile noastre prin coerciție;
- Folosirea amenințărilor, prezentarea unui scenariu negativ de evoluție a situației dacă nu se merge pe varianta propusă de emițător;
- Șantajul, ruperea “contractului social” de cooperare între părți, dacă nu ies lucrurile așa cum își dorește una din părți;
- Apelul la persuasiune negativă sau manipularea, prin abordarea unei poziții moralizatoare și excesiv de convingătoare, nejustificată de cadrul deontologic de comunicare;
- Apelul la terți, care să susțină un punct de vedere subiectiv, în locul unei comunicări care să aducă un plus de obiectivitate și calitate.

Ascultarea activă se bazează pe o serie de tehnici, care pot fi utilizate de către grefieri în practica lor de relații cu publicul. Acestea asigură un climat de cooperare, în cadrul căruia atât grefierii, cât și justițiabilul, avocații sau alte categorii de public au șansa de a se face înțeleși și de a soluționa prompt și fără stress solicitările formulate.

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. Totuși, 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 așteptăm permite obținerea unor informații de altfel valoroase, care pot particulariza un caz și pot indica o soluție mai facilă decât cea standard. Atunci când 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.** În special justițiabilii, care nu au de-a face cu sistemul juridic în mod constant, se pot simți intimidati în fața reprezentanților acestuia. O simplă încurajare printr-un zâmbet și prin transmiterea mesajului nonverbal că “dacă dumneavoastră vă e bine, și mie îmi va fi la fel” are rolul de a-i detensiona pe cei care se poziționează negativ, indiferent de abordarea defensivă sau ofensivă pe care o afișează petenții - fie că “se pierd” atunci când sunt în situația de a-și obține răspunsul la o petiție, fie că, dimpotrivă, sunt convinși că nu vor fi tratați cu respect și adoptă o atitudine acuzatoare și profund conflictuală (din nefericire, practica arată că cea de-a doua categorie prevalează).
- **Interogarea.** Întrebările au rolul de a reasigura interesul real față de problema expusă de către justițiabili, avocați sau colegi. Este necesar ca acestea să nu fie manipulative, adică să conțină răspunsul în întrebare (“nu-i așa că...?”), ci să fie deschise, să permită atât un răspuns succint, cât și detalii lămuritoare.

Evident, de multe ori petenții consideră că pot să abuzeze de această tehnică și încearcă să trateze cazul lor personal ca fiind unicul important. Pentru aceasta, este bine ca responsabilii de relația cu petenții să propună de la început un mod de a comunica comun – “vă rugăm să luați în considerare că avem un timp limitat, așa că haideți să ne asigurăm că parcurgem toate aspectele importante”. De altfel, în practică, grefierii au dezvoltat de multe ori un set de întrebări ajutoare care, deși neformalizate, sunt folosite pentru a îl ghida pe justițiabil și pentru a-l ajuta să evite “capcanele” unor schimbări organizatorice uneori prea frecvente.
- **Parafrazarea (reformularea).** Este o tehnică extrem de eficientă atunci când avem o imagine de ansamblu asupra unei solicitări.

Reformularea rapidă a situației și a solicitării, așa cum a fost ea înțeleasă de către greșier, permite câștigarea unui timp valoros prin faptul că îl ajută pe interlocutor să își clarifice punctul de vedere și așteptările. O reformulare sintetică de tip “Înțeleg că doriți să...” îl determină de multe ori pe petent să adauge doar informațiile esențiale care lipsesc din parafrază, cât și să confirme rapid atunci când situația a fost înțeleasă în toată complexitatea ei.

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 și empatie, care să permită reflectarea cu seriozitate a nevoilor petenților și a celei mai bune căi de rezolvare a acestora prin serviciile publice oferite.

### 3d. Asertivitatea în relația cu justițiabilii

**Asertivitatea este abilitatea de a ne exprima sentimentele și convingerile și de a ne solicita drepturile, concomitent cu respectarea sentimentelor, convingerilor și drepturilor interlocutorului.** Se bazează pe un proces de comunicare ce combină formularea și comunicarea propriilor gânduri, opinii și dorințe într-un mod clar, direct și lipsit de agresivitate.

Comunicarea asertivă este adecvată și directă, deschisă și onestă, fermă și clară în privința nevoilor și scopurilor personale.

Un grad scăzut de asertivitate poate să împiedice dezvoltarea potențialului individual la reala sa valoare și să îngreuneze obținerea succesului și atingerea propriilor scopuri. Lipsa de asertivitate ne face să acceptăm situații și intervenții pe care de fapt le considerăm deplasate, să spunem “da”, deși în sinea noastră gândim “nu”, să ne păstrăm opiniile pentru noi de teamă că îi vom supăra pe alții, că am putea provoca un conflict sau că nu am mai fi la fel de iubiți de către interlocutori.

**Asertivitatea este abilitatea interlocutorului de a se afirma echilibrat și non-conflictual**

De multe ori ne confruntăm cu persoane care consideră că au o comunicare de succes, pentru că sunt încredințate că în viață reușitele depind de adoptarea unui comportament de luptă prin care să se asigure că își vor câștiga cu orice preț propriile drepturi și că trebuie să își exprime propriile nevoi indiferent de context. De fapt, asertivitatea este foarte

departe de acest tip de abordare, care este definită ca agresivă și tratată ca atare.

Diferența semnificativă este dată de faptul că o persoană asertivă nu va uita să își respecte partenerul de comunicare nici în situațiile când această atitudine îi va aduce o scădere a șanselor de câștig personal. Comunicarea va fi bazată pe valoarea individului, pe aprecierea compromisului ca fiind o cale de mediere între două viziuni diferite și nu ca pe o eroare, iar obiectivul comun este acela de “câștig-câștig” – comunicarea are ca variantă finală o situație de pe urma căreia ambele părți beneficiază.

Nu toți reușim să fim asertivi; pentru aceasta este necesar să avem un bun echilibru al stimei de sine, care poate fi generat fie de o personalitate sau de o educație orientate spre respectul de sine și față de ceilalți, fie de o dezvoltare personală urmărită și cultivată sistematic pe tot parcursul vieții.

În contrast, persoanele care practică o **comunicare agresivă** vor avea tendința să utilizeze tactici lipsite de considerație pentru celălalt, abuzive sau manipulative. Ele pornesc de la presupuziții negative despre motivele și intențiile celorlalți și caută metode de a le dejuca planurile. Sau pur și simplu îl ignoră pe celălalt, nu îi „vede” pe alții. Acolo unde ar putea câștiga amiabil și cu un minim de sacrificiu, agresivii preferă să câștige fără să piardă nimic, pe “cheltuiala” altora. **Ignorarea sistematică** a celorlalți creează o stare de tensiune inutilă, conflicte și dușmăanii personale artificial create.

**Indivizii pasivi (supuși)** își ascund opiniile și renunță la împlinirea propriilor nevoi, în special atunci când acestea sunt în conflict cu nevoile și interesele altora. O persoană pasivă va ceda rapid în fața desfășurării în forță a interlocutorului, de teamă să nu îl supere sau de frica de repercusiuni.

Când lucrurile nu merg așa cum ar trebui, persoana pasivă își va asuma foarte probabil vina, inventând o logică a autoculpabilizării, sau va accepta învinovățirea atunci când alții o vor sugera.

Indivizii pasivi nu știu, de fapt, cum să-și comunice sentimentele și nevoile, cum să îi facă pe alții să le dea atenție și să îi asculte. “Știu” că singurul mod de a se face iubiți este acela de a-i lăsa pe alții să câștige fără să pornească o situație conflictuală și își fac din aceasta un *credo* al succesului în viață. Nu încercă să se afirme nici măcar atunci când de fapt toți ceilalți se așteaptă să o facă și atunci când ar avea mai mult ca sigur câștig de cauză, li se pare riscant. Trăiesc, astfel, cu senzația că nu



pierd chiar și atunci când, cu un minim efort de negociere, ar câștiga corect și cu credința că această atitudine le aduce pe termen lung recunoaștere, apreciere și recompense.

În realitate, cel mai mare risc pe care și-l asumă pasivii este că vor primi înapoi mai degrabă uitarea decât valorizarea pe măsură – semenii uită că ei există și uită să îi valorizeze, considerându-i “un dat”, un beneficiu pe care îl pot accesa oricând fără o atenție specială. Atunci când o personalitate pasivă înțelege că a fost uitată sistematic, încearcă să obțină recunoașterea într-un mod forțat, corespunzător frustrărilor acumulate, adoptând un **comportament de tip pasiv-agresiv**, care evident se lovește de o reacție profund negativă din partea celor implicați.

**Aveți un comportament pasiv (supus)? Foarte probabil că da, dacă răspundeți afirmativ la întrebările de mai jos:**

- Aveți dificultăți în acceptarea feedback-ului și criticilor constructive?
- Vă treziți spunând “da” la solicitări la care ar trebui de fapt să răspundeți “nu”, doar pentru că evitați să îi dezamăgiți pe interlocutori?
- Aveți probleme în exprimarea unei opinii diferite de a celorlalți?
- Vă simțiți atacați atunci când interlocutorul are o părere diferită de a dv?
- Stilul dv de comunicare atunci când vă exprimați dezacordul îi face pe ceilalți să se simtă prost?

Reacțiile de tip pasiv nu sunt specifice doar subordonaților, așa cum s-ar putea imagina. Există nenumărați șefi care ezită să dea noi sarcini subalternilor, de teamă că aceștia se vor plânge (din nou) că au prea mult de muncă, sau că sarcina e prea dificilă, sau de teamă că li se va confirma nonverbal că nu mai sunt așa de iubiți precum obișnuiau să fie pe vremea când erau colegi la același nivel ierarhic cu actualii subalterni.

Astfel de comportamente confirmă faptul că, pe termen lung, o atitudine pasivă creează deservicii tuturor celor implicați, chiar și celor care pe termen scurt par să câștige printr-o impunere agresivă a punctului de vedere sau a acțiunilor dorite. Și aceasta, pentru că atât agresivii cât și pasivii prejudiciază, prin atitudinea lor, șansa de aflare a adevărului în complexitatea sa și de beneficiere de pe urma adevăratelor resurse potențiale ale fiecăruia dintre noi. Din acest motiv, specialiștii în resurse umane și comunicare își fixează de multe ori ca ideal instituțional crearea unui climat în care capitalul uman al fiecărui angajat să poată fi pus în valoare, mai presus de orgolii și mize personale. Asertivul știe că poate

va fi criticat sau își va crea dușmani, dar își acordă o șansă corectă de câștig și impune acest principiu de respect și celor din jur.

### **Cum putem deveni mai asertivi?**

Fiecare dintre noi jucăm în viață roluri pasive, agresive sau asertive, însă gradul în care reușim să ne comportăm asertiv (și riscul implicit de a nu fi apreciați de toți și de a fi valorizați doar de o parte din interlocutori) variază foarte mult în funcție de personalități, cultură, context. Dacă însă înțelegem cât de important este să ne asumăm o atitudine asertivă, următoarea întrebare pe care ne-o punem este cum am putea reuși să ne schimbăm în această direcție?

Așa cum unii din noi sunt natural asertivi, la fel există o majoritate a celor care învață să dobândească competențe de comunicare asertivă, în special din dorința de a reduce conflictele interpersonale ce pot fi evitate și stressul din viața lor (Anexa 4).

Primul lucru pe care îl re-învățăm este că o persoană asertivă îndrăznește să fie ea însăși și să se afirme prin respectarea fundamentală a celorlalți și a ei înseși. Astfel, trebuie încurajate situațiile de solicitare a drepturilor individuale printr-o relație directă cu ceilalți, lipsită de manipulare, de agresivitate sau de subterfugii.

În plus, o persoană asertivă:

- Nu se teme să refuze. Este dreptul ei să aleagă;
- Își asumă responsabilitatea de a-și împlini propriile nevoi. Chiar și când se teme că va fi considerat incompetent, asertivul pune întrebări;
- Își asumă responsabilitatea comportamentului propriu, dar nu și pentru comportamentul celorlalți, sau pentru situații care nu sunt sub propriul control. Astfel, face diferența dintre asumarea responsabilității și asumarea culpabilității;
- Privește direct în ochi, transmițând onestitate, încredere în viziunea proprie și exprimând frontal așteptarea ca ceilalți să îi asculte punctul de vedere;
- Solicită în clar dreptul de a fi ascultat;
- Nu se lasă intimidat de poziția sau de statutul interlocutorului, pe care îl respectă în egală măsură cu respectul față de propria persoană;

- Comunică nonverbal o imagine pozitivă despre el însuși, de auto-apreciere și valorizare, prin atitudinea corpului și expresia facială;
- Caută să obțină avantaje prin crearea unui mediu nonconflictual, mai degrabă decât prin amânarea confruntării;
- Solicită ajutor fără să se simtă desconsiderat sau incapabil, ci crezând în puterea muncii în echipă și a valorii pe care o va adăuga prin contribuția lui;
- Își manifestă respectul față de propria-i persoană prin afirmarea deschisă a faptului că o atitudine agresivă a interlocutorului îi provoacă reacții negative și prin solicitarea ca acesta să își schimbe atitudinea, dacă dorește să continue comunicarea.

### 3e. Negocierea

Negocierea are la bază **tehnici de influențare**, diferența fiind că într-o negociere adăugăm la tehnicile de influențare și o poziție de asumare a unei soluții de compromis între părți, adică de obținere doar parțială a obiectivelor propuse.

Comunicarea nu se rezumă întotdeauna la utilizarea unor argumente logice, la apelul la rațiunea celui din fața noastră. Este mai mult decât un proces obiectiv, deoarece fiecare din interlocutori încearcă, intenționat sau nu, să își maximizeze propriile avantaje din noua interacțiune. Pentru aceasta, apelăm la instrumente de convingere, de persuadare, prin care încercăm să îl influențăm pe interlocutor.

Seduția manifestată prin tehnicile de influențare are meritul ei în crearea unei lumi armonioase. Un avocat care pledează ar putea să se rezume la prezentarea unor argumente seci, dar de obicei alege să le “împacheteze” într-un șir de idei bine punctate, selectate într-o anumită ordine și oferind o anumită estetică a discursului propriu.

Tehnicile de influențare se referă la modalitățile prin care putem să folosim argumentele proprii în așa fel încât să creăm un impact mai puternic, o reacție mai eficientă (și nu neapărat mai păguboasă), din partea interlocutorului. De multe ori, însuși beneficiarul comunicării își dorește să fie sedus – să primească informațiile și mesajele într-un mod “artistic”, personalizat și adaptat pentru a adăuga la schimbul de informații și plăcerea de a fi implicat în acesta.

Pe acest tip de nevoie umană de a recepta mai degrabă o comunicare de tip metaforic anecdotică, cu exemple sau povești - se bazează industria publicității, industriile culturale de film sau de muzică, tehnicile discursive sau lumea virtuală. Nu toți creăm reclame, dar toți încercăm să identificăm acele modalități prin care să ne prezentăm cât mai convingător un proiect, o inițiativă, o opinie.

De foarte multe ori se pune întrebarea dacă acționăm moral atunci când încercăm să-i influențăm pe alții. Dacă nu cumva este mai deontologic să ne oprim la aspecte raționale, „corecte”. Multe persoane consideră ca influențarea și negocierea sunt tehnici negative, incorecte, pe care oamenii nu ar trebui să le folosească dacă vor să fie cinstiți.

De fapt, nu putem afirma că suntem mai etici prin rezumarea la mesaje cu un conținut obiectiv, deoarece chiar și în acest caz ne influențăm interlocutorii – în primul rând, pentru că selectarea și prezentarea într-un anumit format a conținutului informativ ne aparține; în al doilea rând, prin clamarea obiectivității proprii într-un mod persuasiv. Facem decât să alegem o tehnică de influențare de tip moralizator și să ne impunem afirmându-ne superioritatea morală și drepturile subsidiare care ar deriva din aceasta.

Avem nevoie de prezența, înțelegerea, colaborarea și sprijinul celorlalți, așa cum și ei au nevoie de contribuția noastră. Aceste atitudini specific umane sunt de fapt mai importante pentru viața socială decât conținuturile reglate formal de normele legale. Având în vedere că nu putem să nu comunicăm, dat fiind că propria noastră existență în instituție are consecințe pentru ceilalți, trebuie doar să ne facem prezența mai utilă, mai agreabilă printr-o comunicare eficientă.

De aceea, singura confuzie care trebuie eliminată se referă mai degrabă la intenționalitate: oare cauza pentru care se pledează este o cauză dreaptă sau nu?! Se încearcă obținerea câștigului în deserviciul partenerului de comunicare sau și acesta va avea de câștigat?! Este oare vorba de un demers lipsit de moralitate, care ar aduce prejudicii libertății, drepturilor și bunăstării individuale, sau se propune o nouă situație în care o problemă dificilă își găsește o soluție echitabilă?!

Aceste niveluri de comunicare emoțională de convingere sau de impunere a unui punct de vedere ne privesc pe toți, cu atât mai mult într-un sistem menit să descifreze și să stabilească adevărul juridic prin hățișul jocurilor și stratagemelor de influențare practicate de cei aflați în situația de a pierde sau de a câștiga un drept.

De altfel, ceea ce considerăm a fi doar o transmitere de informații din partea instituțiilor publice subsumează un efort de comunicare de tip obiectiv, dar și subiectiv, prin interpretarea verbală și non-verbală a situației. Mai mult ca beneficiari ai unui serviciu public, alegem de fiecare dată acele servicii care ne conferă o senzație de confort, de plăcere și de relaxare, lipsită de stress. Se întâmplă astfel indiferent că este vorba de un serviciu prin care achiziționăm un produs și în care tranzacția este redusă temporar la schimbul propriu-zis și la obținerea garanțiilor de calitate, sau că ne referim la un serviciu la care apelăm sistematic și care acoperă o nevoie de bază, esențială pentru viața noastră, cerând un grad mare de implicare personală.

### **Competențele de negociere**

Negocierea este procesul prin care se rezolvă diferențele de interese între oameni, atunci când nu se poate apela la norme procedurale de rezolvare a acestora. Negocierea apare aproape în toate activitățile cotidiene, având în vedere aceste diferențe de interese, precum și cele de experiență și expertiză în identificarea căilor de soluționare a unor situații specifice.

Avem nevoie de competențe de negociere atunci când participăm la un interviu pentru angajarea într-un nou post, într-o discuție cu colegii referitor la fixarea calendarului de concediu, în competiția pentru obținerea de fonduri suplimentare, măritri salariale, prime etc. Ședințele sunt la rândul lor întâlniri în care concluziile sunt rezultatul nu doar al schimbului de informații și de opinii, ci și al negocierii între pozițiile divergente ale participanților.

Deși unele aspecte specifice negocierii nu pot fi utilizate în realizarea actului de justiție, este important ca acestea să fie cunoscute, dat fiind că personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea este implicat și în activități de cooperare între colegi sau parteneri instituționali, care nu țin direct de actul judiciar, ci de buna organizare a instituției și a cooperării cu terți. În aceste situații, talentul de a negocia obținerea unui context mai puțin tensionat sau stressant, sau chiar mai benefic, devine esențial.

Pentru a negocia cu succes, cea mai importantă condiție este să ne asumăm procesul de negociere. Altfel zis, să acționăm voluntar și concertat în stabilirea unui parteneriat care să ducă la o tranzacție de succes. O a doua condiție este să înțelegem și să controlăm contextul comunicării în toată complexitatea celor trei aspecte - obiectivul personal, oportunitățile situaționale și obiectivul interlocutorului.

## ● Obiectivul personal

De foarte multe ori, apelăm la tehnici care ne ajută să ne înțelegem foarte bine interlocutorul, dar uităm să ne concentrăm asupra a ceea ce dorim noi cu adevărat să obținem. Atunci când suntem într-un proces de optimizare prin negociere a situației în care ne aflăm, principalele întrebări pe care ni le punem sunt: „ce doresc să obțin din acest efort de comunicare?”

Obiectivul personal trebuie să fie bine clarificat, de preferință să îndeplinească condiția de a fi **SMART**:

- **specific**,
- **măsurabil**,
- **agreat**,
- **realist** și
- în cadru **temporal** bine definit.

Un obiectiv SMART este definit sub forma „să (verb activ)”. Astfel, dacă ne propunem ca obiectiv SMART „să rezolvăm petiția X prin obținerea unor informații suplimentare mai înainte de termenul stabilit de lege de 15 zile”, putem să avem garanția unui demers disciplinat, bine definit și care ulterior poate fi verificat atât la nivel de proces, cât și la nivel de rezultate.

De exemplu, dacă obiectivul nostru este să nu ne stressăm, poate că obiectivul de mai sus, deși definit foarte clar, se va transforma din „să rezolvăm petiția X prin obținerea unor informații suplimentare mai înainte de termenul stabilit de lege de 15 zile” care ar fi mai degrabă obiectivul justițiabilului, într-un obiectiv de tipul „să rezolvăm petiția X într-un interval rezonabil de timp până la termenul stabilit de lege de 15 zile, astfel încât soluția dată să fie completă și să evite revenirea ulterioară a petentului pentru completări suplimentare”.

În negociere, este recomandabil să nu ne rezumăm la definirea unui obiectiv ideal, ci să luăm în considerare permanent faptul că rezultatul final va fi unul negociat. Astfel, pe baza identificării nevoilor minime și optime pe care ne așteptăm să le rezolvăm prin negociere, definim un obiectiv **ideal**, unul **minim** și unul **mediu**.

Acestea ne vor permite să nu acceptăm o ofertă sau o solicitare care, de fapt, ne ajută să obținem doar un obiectiv modest, în comparație cu ceea ce considerăm ca fiind rezonabil. Pe de altă parte, dacă avem

clarificat un obiectiv ideal, știm când să ne oprim din negociere și când solicitarea noastră este excesivă și periclitează efortul de cooperare al interlocutorului.

Existența unui cadru de referință al așteptărilor proprii, definit în corelație cu contextul instituțional și de cooperare în care ne aflăm, permite stabilirea unor obiective rezonabile pentru ambele părți implicate în negociere. La început nu știm de fapt care sunt obiectivele celuilalt. Ele pot fi foarte convenabile pentru noi și unele temeri ale noastre sunt nefundamentate. Dacă obiectivele celuilalt nu ni se par acceptabile, e bine să aflăm de ce le formulează astfel, care sunt elementele la care nu poate renunța, și din ce cauză. În această situație, se poate contura un compromis, recunoscând că acele lucruri la care partenerul consideră că nu poate renunța nu vor putea fi obținute, astfel că nu are rost să pierdem energie pentru obținerea lor, fiind recomandat să aflăm, în schimb, ce concesiile poate face.

#### ● Oportunitățile situaționale

Pentru a obține un avantaj suplimentar prin negocierea cu un interlocutor, este necesară evaluarea situației în care se produce negocierea. Situația este definită de un set complex de factori, de la cei umani până la resursele financiare și logistice existente, cadrul legislativ de referință, mizele celorlalte persoane implicate direct sau indirect etc. De foarte multe ori, gradul de complexitate poate fi redus doar printr-o analiză comparativă cu contexte similare sau prin apelul la persoane cu experiență sau cu expertiză în domeniul de activitate corespunzător.

Unul din cele mai importante aspecte în definirea contextului (situației) este identificarea constrângerilor cu care ne confruntăm atât noi, cât și persoana cu care negociem. Acestea se pot referi la aspectele legislative, etice, regulamentele de ordine interioară, la cultura de care aparținem sau la limitele fizice și temporale create de terți sau de către instituții, organizații nonguvernamentale, sindicate și asociații profesionale, întreprinzători privați etc.

De asemenea, conjunctura în care se produce negocierea este foarte importantă. În paralel cu activitatea noastră, se desfășoară nenumărate alte activități în același domeniu. Unele din acestea ne pot fi favorabile - de exemplu, un coleg care a identificat o metodă mai simplă de a-și rezolva o sarcină dificilă de serviciu și care ar putea să ne transfere ceea ce se numește "un exemplu de bună practică". Alte evenimente sunt, dimpotrivă, menite să pericliteze obiectivul ideal pe care ni l-am propus.

Mai mult, există tendințe la nivel național și internațional (european) care se pot constitui în argumente și oportunități de redefinire a unei situații existente – cum ar fi, de exemplu, recomandarea europeană de a transfera noi atribuții (cu precădere administrative) de la judecător la grefier.

**În concluzie**, procesul de negociere va depinde în final de modul în care cele două părți aflate în interacțiune vor reuși să obțină maximum de avantaje prin evaluarea și combinarea unui set extrem de complex de factori avantajoși și prin evitarea unui set la fel de complex de riscuri și de factori defavorabili, formați din:

- Situația propriu-zisă – fapte și cifre, persoane implicate, instituții, probleme tehnice și probleme umane;
- Obiectivele personale și ale interlocutorului – gradul în care acestea sunt clarificate și în care sunt pertinente pentru contextul negocierii;
- Mizele negocierii – ce se întâmplă dacă obiectivele uneia din părți nu vor fi atinse;
- Cadrul concret de desfășurare a negocierii și modul în care cele două părți vor reuși să își folosească avantajele și să evite riscurile.

Astfel, succesul în negociere este definit de competențele negociatorilor. Fiecare persoană deține un set de competențe de negociere înnăscute și dobândite, extrem de particulare.

**Puterea în negociere** este considerată ca fiind definită de produsul dintre resursele contextuale și cele personale ale persoanelor implicate în negociere. Se pot defini mai multe tipuri de putere în negociere:

- Puterea formală – dată de statutul oficial al unei persoane și exprimată prin cadrul în care se desfășoară negocierea, referințele și constrângerile oficiale care o desemnează pe aceasta drept reprezentant oficial, comunicarea verbală și nonverbală specifică (de exemplu, utilizarea uniformei).
- Puterea expertizei – folosită ca tehnică de poziționare a liderilor de opinie și a experților într-un domeniu de referință pentru negocierea în cauză. Un expert îi poate dovedi interlocutorului competențele sale în domeniu și îl poate convinge mai ușor pe acesta că oferta pe care o face este cea mai bună pe care o poate obține.



- Puterea riscului – există strategii de asumare a unui risc foarte mare sau, dimpotrivă, a unui risc minim, ele fiind definite de către negociatori în funcție de probabilitățile de câștig sau de pierdere estimate.
- Puterea intimidării – prin combinarea unei comunicări nonverbale cu cea verbală de tip superior, se poate încerca descurajarea partenerului de negociere, pentru a-l determina să se mulțumească cu o ofertă minimă.
- Puterea echipei – utilizarea unor terți care funcționează ca garanți ai argumentelor proprii (de exemplu, apelăm la colegi pentru a furniza o informație consistentă cu cea oferită de noi) este o metodă extrem de eficientă de a obține un avantaj corect în negocierea unei situații.
- Puterea timpului – negocierea depinde de constrângerea temporală (de urgență), pentru că unul din parteneri poate utiliza timpul în favoarea amânării sau presării obținerii unei soluții comune. De altfel, foarte multe negocieri își schimbă cursul atunci când este invocat gradul de urgență al unei activități ca argument cheie în acceptarea uneia din propuneri.
- Ascendentul natural al negociatorului – un negociator cu charismă poate influența un partener de negociere mai slab sau care îi acceptă persuadarea.

Un bun negociator știe ce vrea și la ce este dispus (sau nu) să renunțe, intuiește sau află ce obiective are interlocutorul precum și ce ar fi dispus acesta să cedeze, știe să folosească condițiile de timp și de spațiu și oportunitățile situaționale în favoarea sa. De asemenea, un negociator de succes utilizează un set de strategii de negociere care să îi aducă câștigul nemijlocit sau care să îl ajute în a defini și a oferi partenerului o situație de tip “câștig-câștig”.

Pentru aceasta, negociatorul este un bun ascultător, o persoană asertivă, capabilă de reacții prompte și de adaptare la situații neprevăzute. Nu în ultimul rând, un negociator bun știe să câștige cu umor și nonconflictual, respectând demnitatea interlocutorului și argumentând elegant în favoarea unei soluții comune de tip amiabil.



## 4. Comunicarea în situații dificile

- 4a. Contextul de comunicare al grefierilor
- 4b. Rezolvarea dificultăților de comunicare
- 4c. Relaționarea cu persoanele dificile
- 4d. O altă perspectivă asupra rezolvării dificultăților de comunicare. Analiza tranzacțională
- 4e. Gestionarea conflictelor în relația cu justițiabilii și terții

#### 4a. Contextul de comunicare al grefierilor

Obligațiile profesionale ale grefierilor implică de foarte multe ori lucrul direct cu persoane din afara instituțiilor judiciare – fie aceștia petenți, avocați, experți, executori judecătorești etc. În cadrul acestor activități, responsabilitatea comunicațională este diferită, de la informare până la orientarea publicului extern către cea mai bună variantă de a avea acces la serviciile publice oferite de către instituție.

Astfel, personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea **se vede confruntat, pe parcursul unei singure zile**, cu o diversitate de personalități și abordări, singurul numitor comun fiind faptul că fiecare solicitare este considerată de către solicitant drept foarte importantă, necesitând o atenție deosebită. Așteptările publicului larg sunt în general foarte mari în privința furnizării de servicii publice; în cazul actului de justiție, acolo unde pentru justițiabil sau terțul susținător miza este foarte mare, așteptările în privința personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea sunt pe măsură.

Publicul larg consideră competențele de comunicare ca fiind esențiale pentru buna funcționare a autorităților judiciare, alături de alte trăsături cheie ale personalului auxiliar de specialitate cum ar fi onestitatea, credibilitatea, competența profesională, experiența în specialitate, cooperarea etc. În efortul instituțiilor judiciare de a orienta serviciile publice către justițiabili și către nevoile acestora, grefierilor li se solicită să dovedească competențe de comunicare corespunzătoare.

Totuși, chiar și pentru comunicatorii experimentați, lucrul în condiții de stress și cu un volum de muncă supradimensionat nu ne permite să afișăm o figură surzătoare atunci când suntem întrerupți de către o persoană grăbită, nerăbdătoare și prea puțin înțelegătoare.

De aceea, înainte de a solicita cuiva să fie un bun comunicator „indiferent de condiții”, trebuie să îl ajutăm să înțeleagă că în situații speciale este necesar să adoptăm tehnici de comunicare specifice. În cazul grefierilor, aceștia trebuie să fie capabili să conștientizeze presiunea psihologică la

care sunt supuși (fie și numai pentru faptul că în actul de justiție, ca și în actul medical, nu sunt permise nici măcar erori minore), mai ales atunci când aceasta se transformă într-o **situație dificilă**.

Nu toate situațiile dificile sunt încărcate de impact negativ, ci doar de percepția unei stări de disconfort. Orice situație pe care o putem defini cu ajutorul cuvântului „greu” este o situație dificilă. Poate că este vorba de comunicarea cu personalități prea agresive sau, dimpotrivă, aflate în situații vulnerabile, sau poate că este vorba de relații ierarhice complexe cu judecătorii, sau cu avocații care fac parte din sistemul judiciar, dar vin de pe o poziție uneori antagonistă cu cea a reprezentanților instituționali.

De aceea, grefierii trebuie să dețină un set de competențe de comunicare prin care să fie eficienți atât în situații ofensatoare pentru ei, cât și când pur și simplu solicită recunoașterea unui drept profesional, sau când trebuie să mulțumească, să facă față unei persoane excesiv de vorbărețe sau să refuze.

Mai mult, este necesar ca grefierii să identifice și să trateze corespunzător **situațiile conflictuale sau cu potențial conflictual**, dat fiind impactul pe care acestea îl pot produce la nivelul relațiilor inter - și intra-instituționale.

#### 4b. Rezolvarea dificultăților de comunicare

Situațiile care provoacă dificultăți de comunicare au în comun faptul că indivizii implicați se percep ca fiind într-o stare de neputință de a-și atinge obiectivele fixate în conformitate cu așteptările personale.

Pentru a rezolva această problemă de disonanță între așteptări și percepție, un prim pas este să realizăm care sunt cu adevărat așteptările noastre și care sunt așteptările celorlalți, pe care uneori ni le asumăm prea rapid. Analog, percepțiile pe care le putem avea despre propria persoană și despre realizările noastre pot fi eronate, fiind induse de un interlocutor prea critic sau, dimpotrivă, prea binevoitor.

Comunicarea în situații dificile urmează traseul acestei analize realiste a contextului și a rolului nostru în context. Atunci când suntem confrunțați cu probleme de comunicare, trebuie să pornim de la înțelegerea și comunicarea **limitelor relaționale** cine suntem, ce statut avem, ce relație trebuie să avem cu ceilalți, dacă așteptările și opiniile noastre coincid sau nu. Stabilirea frontierei relaționale se realizează prin felul în care ne adresăm interlocutorului și prin transformarea situației – încurajarea celuilalt să reacționeze pozitiv și realist la împrejurările date.

## Agresivitatea

Poate cea mai frecventă situație dificilă la care este expus personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, agresivitatea reprezintă și una dintre cele mai grave cauze de deteriorare a climatului de lucru.

Indiferent de tipul de agresivitate, este necesar să adoptăm o atitudine de calm, să nu ne pierdem în fața unei situații agresive, având în vedere că asocierea persoanei noastre cu motivul agresivității este mai degrabă „o figură de stil”, decât o realitate. Indiferent de competențele de comunicare pe care le deținem sau de erorile pe care le facem, nimeni nu se poate simți îndreptățit să ne agreseze – ci doar să ne ofere un feedback corector, calm și în spiritul cooperării pentru îndreptarea greșelii. Agresivitatea celui alt are mai degrabă de-a face cu faptul că ne-am nimerit să interacționăm cu o persoană care nu știe să-și gestioneze propria furie, decât cu incompetențele noastre de comunicare. Totuși, putem să încercăm să-l ajutăm pe un individ agresiv, pentru că în acest fel ne ajutăm pe noi.

Agresivitatea poate fi disproporționată cu acțiunea noastră, dar este în relație cu ea. De aceea, este bine să folosim de la început toată atenția necesară pentru rezolvarea unei situații, pentru ca nu cumva să fim siliți ulterior să dăm îndărăt, spre satisfacția unui partener agresiv. Acesta va crede că a câștigat interacțiunea din cauza agresivității sale și va fi încurajat să procedeze la fel întotdeauna.

Fără a încerca să enumerăm nenumăratele „motive” care îi fac pe unii cetățeni să se considere „îndreptățiti” să devină agresivi, este important să atragem atenția asupra faptului că există două tipuri de agresivități, care se tratează diferit, în concordanță cu impactul pe care îl pot produce și cu riscurile existente în cazul absenței unei intervenții eficiente. Acestea sunt agresivitatea considerată **acceptabilă** și cea considerată **inacceptabilă**.

### Agresivitatea acceptabilă

În cazul agresivității acceptabile, calmarea situației presupune o schimbare a felului în care cooperăm, pentru a-l ajuta pe celălalt să-și depășească furia și pentru a ne concentra pe rezolvarea problemei.

- În primul rând, este necesar **să nu alimentăm furia** celui alt. Pentru aceasta, tehnicile de ascultare activă (care includ și tăcerea) sunt cele mai eficiente. Persoana agresivă va observa, încetul cu încetul, că repetă ideile pe care le-a menționat deja

și că nu mai are nimic nou de adăugat – aceasta, dacă nu încercăm să-l contrazicem sau să-i impunem punctul nostru de vedere, situație în care se va arunca asupra afirmațiilor noastre, pentru a le demonstra invaliditatea.

- În a doua etapă, este necesar **să recunoaștem problema reală, furia însăși**, și să transmitem verbal și nonverbal mesaje de acceptare a faptului că interlocutorul nostru este furios/nemulțumit. Acceptarea celuilalt este un element cheie în detensionarea agresivității acceptabile, dat fiind că de foarte multe ori aceasta provine tocmai dintr-o frică a acestuia că nu va fi acceptat și susținut. În această etapă, avem ocazia ca, acționând respectuos, calm și amabil, să solicităm interlocutorului să adopte o atitudine similară. Observațiile neutre, formularea unor constatări evidente, care nu pot fi negate, ajută în acest caz.
- În a treia etapă, după calmarea spiritelor, propunem **o evaluare comună a situației care a generat furia**, a argumentelor în favoarea unei poziții sau alteia și mai ales **a ceea ce se poate salva** din ceea ce se consideră a fi „un eșec”. În această etapă, de foarte multe ori se observă că fostul interlocutor furios poate găsi soluții chiar mai bune decât ale noastre la constrângerile care definesc situația, adoptând o poziție flexibilă, înțelegătoare și uneori chiar recunoscătoare (pe bună dreptate) pentru faptul că am reușit să-l readucem la o comunicare armonioasă.
- În ultima etapă, este necesar să propunem **soluții comune de schimbare**, care să ne asigure că pe viitor nu vom mai fi supuși unei situații de acest fel. Această etapă devine crucială în special în cazul relațiilor de serviciu sau cu persoane cu care interacționăm periodic.

### Agresivitatea inacceptabilă

Nu aceeași atitudine binevoitoare trebuie adoptată în cazul situațiilor de agresivitate inacceptabilă. Desigur, uneori este greu să ne dăm seama dacă avem de-a face cu o agresivitate inacceptabilă sau nu; totuși, putem defini ca agresivități inacceptabile acele comportamente pe care le resimțim ca un atac la persoană – insulte, injurii, calomnii, amenințări (nonverbale sau verbale) care dau senzația că se vor transforma în fapte. Limitele relaționale sunt grav încălcate în aceste situații, de aceea reacția trebuie să fie pe cât de politicoasă, pe atât de fermă.

- Strategia adoptată în cazul de mai sus al agresivității acceptabile este în acest caz riscantă, pentru că îi permite interlocutorului să se considere „acceptat”, când, de fapt, primul lucru care trebuie să i se transmită este că nu permiteți un astfel de comportament și că, dacă acesta mai continuă, vă vedeți în situația de a opri orice fel de comunicare. Mesajul la nivelul informației transmise se rezumă la faptul că „**nu acceptăm așa ceva**”, în timp ce la nivel relațional ne poziționăm cu autoritate și fermitate în postura de persoană îndreptățită să zicem „stop”. Instituția trebuie să aibă o politică de descurajare fermă a tuturor celor care încalcă limitele conviețuirii civilizate.
- Dacă persoana agresivă este în stare să asculte, îi propuneți o **alternativă armonioasă**, de colaborare cu calm.
- Persoana agresivă trebuie să **își dea acordul asupra acestui obiectiv de restabilire a armoniei**, în caz contrar reveniți la prima etapă și nu mai continuați discuția decât după obținerea unui acord ferm din partea acesteia.
- În ultima etapă, propuneți interlocutorului să **vă retransmită preocupările și așteptările** pe care le are, ca să puteți stabili împreună dacă și cum îl puteți ajuta.

În toate cazurile de agresivitate inacceptabilă, evitați să încurajați menținerea situației printr-o reacție „pe măsură”. Aceasta îi va permite interlocutorului să „se desfășoare” și să creeze confuzie în rândul terților, în privința modului în care s-a ajuns la acea situație și a responsabilităților fiecăruia. Reacțiile dumneavoastră nu trebuie să le justifice pe ale lui. Mai mult, vi se va crea o imagine de persoană conflictuală, care se poate răsfrânge și asupra imaginii instituției pe care o reprezentați.

### Solicitările

De foarte multe ori, considerăm că situația în care trebuie să solicităm ceva pentru noi este dificilă. Desigur, persoanele asertive nu au acest fel de probleme, însă chiar și acestea pot considera că unele solicitări pe care trebuie să le formuleze, în care miza personală este foarte mare iar riscul de a fi refuzat la fel, le pot crea o stare de disconfort accentuată.

În aceste cazuri, este necesar ca:

- **Înainte de a formula solicitarea:**
  - să acceptăm că există riscul de a fi refuzați și să ne pregătim în prealabil și pentru această situație;



- să ne clarificăm obiectivul urmărit, pentru a ne asigura că felul în care am formulat solicitarea la nivel verbal, precum și felul în care ne manifestăm nonverbal sunt cele mai potrivite pentru obținerea obiectivului personal.

- **În timp ce formulăm solicitarea:**

- formulăm solicitări adevărate, directe;
- utilizăm fraze interogative, întrebări care să permită interlocutorului să răspundă afirmativ sau negativ (suntem pregătiți deja și pentru un refuz);
- evităm să inducem răspunsul prin includerea sa în întrebare, pentru ca persoana în cauză să nu se simtă manipulată în direcția dorită de noi, ci să considere că are libertatea de a hotărî personal ce e mai bine;
- argumentăm obiectiv (cu fapte și cifre) punctul nostru de vedere, ne reafirmăm propria părere și importanța impactului pe care îl va avea răspunsul celuilalt asupra noastră, fără a exagera sau a abuza de relația de încredere existentă;
- formulările alese trebuie să fie precise, clare, directe, specifice, în concordanță cu obiectivul propriu. Este bine să solicităm ceva pentru un singur temei clar și suficient; mai multe temeuri indirecte nu sînt la fel de relevante.

- **După ce s-a solicitat :**

- ne manifestăm nonverbal sau chiar verbal disponibilitatea față de orice fel de răspuns;
- ascultăm răspunsul fără a comunica nonverbal sau verbal reacții emoționale excesive, ci adoptând o reacție temperată și decentă;
- recunoaștem refuzul ca fiind o soluție pe care o luăm în calcul cu realism, și invităm la identificarea în comun a unei alte soluții la obiectivul fixat (acolo unde situația permite – dar, de obicei, persoana care se află în postura neplăcută de a refuza este foarte deschisă spre studierea unei alternative viabile).

## **Mulțumirile**

Felul în care mulțumim cuiva, precum și felul în care primim mulțumirile altora, reprezintă un indiciu al capacității noastre de a comunica simultan

importanța pe care ne-o acordăm și pe care o așteptăm de la alții.

Pentru a mulțumi eficient, este nevoie să alegem momentul potrivit, astfel încât să mulțumim privindu-ne interlocutorul în ochi, cu sinceritate și exprimând sentimente pozitive. Formulările trebuie să fie directe și să ne implice personal (de exemplu, folosim pronumele „eu”). Momentul în care mulțumim este un moment de deschidere și de apreciere judicioasă a efortului pe care l-a făcut celălalt și care ne este destinat.

Este foarte important să evităm, atunci când mulțumim, să așteptăm acțiuni suplimentare de la celălalt, sau să încercăm să acționăm excesiv pentru a arăta cât de mult apreciem gestul, riscând astfel să fim considerați ca având o atitudine servilă. Mai mult, sintagmele de tip „nu trebuia”, „nu știi cum să-ți mulțumesc” sau „îți rămân dator” nu vă pun în cea mai bună lumină și trebuie omise din conversație.

Atunci când vi se mulțumește, evitați să vă devalorizați acțiunea sau cadoul, să vă simțiți obligați să adăugați ceva sau să așteptați ceva din partea interlocutorului. Este bine să considerăm că mulțumirea este un act care are o singură replică semnificativă – aceea în care spunem „vă mulțumesc pentru că...” – iar celelalte replici nu adaugă nimic sau poate chiar nimic bun.

Mulțumirile se pot transforma într-un moment dificil și chiar pot schimba viitorul unei colaborări, dacă nu reușim să le acceptăm ca fiind o ocazie de a-l face pe celălalt (sau pe noi) fericiți. Ele permit stabilirea unei relații de reciprocitate a sentimentelor de apreciere și de recunoaștere a importanței celuilalt și, de aceea, au o importanță covârșitoare în asigurarea unui climat sănătos de lucru, în care fiecare efort este apreciat la adevărata sa valoare.

### **Situațiile de comunicare verbală excesivă**

Există persoane care simt nevoia să vorbească excesiv, agasându-și anturajul și scăzând calitatea actului de comunicare. În cazul grefierilor care se confruntă cu un volum mare de muncă, apariția unui context în care justițiabilii consideră că este dreptul lor de a comunica orice, în chip abuziv, este distructivă și cu efecte negative asupra performanței profesionale. De aceea, este important ca personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor **de pe lângă** acestea să fie capabil să controleze și să orienteze comunicarea în mod eficace.

Strategiile de relaționare în acest caz cuprind mecanisme de:

- **întrerupere pasivă** – ascultarea neutră, semnale nonverbale că mesajele au fost receptate, fără reacții de relansare a discuției (nu mai aprobăm, nu mai zâmbim, doar ascultăm atent, sau chiar trecem la alte activități)
- **întrerupere activă** – în cazul în care nu obținem rapid o schimbare de atitudine din partea vorbitorului, oprim șirul interlocutorului, utilizăm tehnici de ascultare activă de tipul parafrazării, propunem o alternativă de comunicare mai succintă, dar numai odată cu recunoașterea pozitivă a valorii informațiilor furnizate de celălalt.

Obiectivul acestor mecanisme este de a implementa o alternativă de comunicare eficientă indiferent de debitul verbal al celui din fața noastră, în care să preluăm controlul, prezentându-i interlocutorului avantajele pe care le are dacă întâi ne răspunde la întrebări și abia apoi, în cazul în care acestea nu au acoperit cazul său, va putea veni cu adăugiri pertinente.

### **Formularea unui refuz**

Exprimarea unui refuz este o situație la fel de evitată, precum este cea în care suntem refuzați. Și aceasta, pentru că în general refuzurile sunt percepute ca rejecții **ale propriei persoane. Cu atât mai important este**, din acest motiv, să ne educăm capacitatea de a spune „nu” fără să ne temem că ne vom leza interlocutorul, sau că acesta se va răzbuna pentru că l-am respins.

Fiecare dintre noi beneficiază din partea celuiilalt de ceva echivalent cu un credit mental. Suntem obligați să „rambursăm creditul”, adică să ne comportăm adecvat așteptărilor celuiilalt. Depășirea limitei atrage un răspuns ferm. Refuzul trebuie înțeles ca notificarea că acolo există o limită.

Pentru aceasta, formularea unui refuz cuprinde obligatoriu trei componente:

- **Informativă** – Refuzul este însoțit de explicații, dar nu de justificări (devalorizare proprie) și nici de scuze neîntemeiate.
- **Relațională** – Transmitem, prin atitudinea noastră, că interlocutorul este mai important decât problema și că îi recunoaștem valoarea. Armonia relației trebuie să fie un obiectiv vizibil al interacțiunii voastre.
- **Prospectivă** – Propuneți căutarea unei alternative și oferiți-vă

sprijinul empatic pentru cel refuzat, fără însă să încercați să deviați problema sau să-l judecați pe celălalt („normal că tu...”, „întotdeauna...” etc).

Formularea unui refuz este o bună ocazie de a ne practica competențele de asertivitate și de a-l încuraja pe celălalt să adopte o atitudine similară. Pentru aceasta, este necesar să credem cu onestitate că persoana pe care tocmai o refuzăm este mai importantă decât problema pe care nu am putut-o soluționa favorabil.

#### 4c. Relaționarea cu persoanele dificile

Relaționarea cu persoanele dificile este, prin urmare, mai degrabă legată de stabilirea unor limite personale privind ceea ce tolerăm sau nu tolerăm din partea celorlalți. Cel mai bun lucru pe care îl putem face este să înțelegem ce le motivează, să încercăm să îmbunătățim eficacitatea acțiunilor noastre, să ne păstrăm integritatea și stima de sine și să știm când să cedăm.

Așadar, cum trebuie să procedăm?

- **Analizați situația.** Aveți de a face cu o persoană într-adevăr dificilă sau pur și simplu cu cineva care are o zi proastă?! Dacă vă dați seama că reacționați negativ la aproape orice acțiune a unei persoane, este posibil ca această atitudine să reprezinte reacția dumneavoastră, la un anume element caracteristic respectivei persoane, cum ar fi părul, parfumul sau comportamentele recurente care vă amintesc de învățătorul pe care l-ați avut în clasa a 3 a etc.
- **Încetați să doriți ca persoana respectivă să fie altfel!** Ne așteptăm ca toată lumea să gândească și să se comporte ca noi și, dacă nu procedează astfel, presupunem că fac așa special, ca să ne enerveze! Să acceptăm că ceilalți au dreptul să existe așa cum sunt!
- **Distanțați-vă de astfel de persoane, luând o poziție detașată, impersonală!** Cu cât reușiți mai mult să vedeți aceste persoane ca fiind separate de dumneavoastră, cu atât mai mică va fi probabilitatea să le interpretați comportamentul ca fiind un atac personal împotriva dumneavoastră,. Acesta este pur și simplu felul lor de a fi. În realitate , **nu ați avut nimic de-a face cu respectivul comportament!**

- *Înterupeți acțiunea în curs!* Trebuie să recunoașteți că o persoană „dificilă” are capacitatea de a scoate la lumină ce este mai rău în toți cei cu care vine în contact! Dumneavoastră, însă, aveți libertatea de a schimba natura interacțiunii în loc să vă lăsați prins într-un cerc al așteptărilor neîmplinite. Nu sunteți o victimă! Faceți invers decât se așteaptă astfel de persoane.
- *Găsiți momentul cel mai potrivit pentru a avea o reacție!* Alegeți un moment când persoana dificilă nu este supusă unor condiții de stress excesive sau atunci când are de îndeplinit unele obligații foarte presante. Oamenii sunt mai puțin toleranți și mai puțin flexibili în condiții de stress.

### **Persoana tăcută /care nu răspunde**

Aceste persoane limitează riscurile și caută siguranța, refuzând să răspundă. De multe ori nu se angajează în nici o direcție, chiar în situații evident grave. Folosesc această formă de agresivitate calculată pentru a evita să se confrunte cu propriile temeri.

#### **Strategii de relaționare:**

- Stimulați astfel de persoane să vorbească punându-le întrebări deschise care încep cu „cum” și cu „ce.”;
- În tăcere, îndreptați o privire prietenoasă către persoana respectivă și continuați să mențineți contactul vizual astfel stabilit. Nu fiți tentați să umpleți golul cu cuvinte pentru a vă ușura propria senzație de disconfort. Spuneți-le că vi se pare interesant faptul că refuză să comunice, apoi întrebați:
  - „Sunteți îngrijorat de cum voi reacționa?”, „Ce reacție credeți că voi avea?”;
  - „Păreți supărat/îngrijorat/preocupat. Înțeleg greșit?”;
  - „Greșesc dacă spun că nu vă simțiți bine, că sunteți nemulțumit, furios sau nerăbdător?”;
- Stabiliți o limită de timp și fiți pregătit pentru răspunsul „nu știu”. Dacă primiți acest răspuns, puteți fie să îl considerați ca reprezentând realitatea, fie ca fiind o tactică de amânare. Comentați, la rândul dumneavoastră, „se pare că discuția noastră a ajuns într-un impas”. Reluați privirea liniștită, prietenoasă și așteptați un răspuns;
- Dacă „scoica” se deschide, fiți atenți, demonstrați că ascultați activ și dați-le voie să fie vagi în exprimare (prin asta s-ar putea

ca, până la urmă, să ajungă la problema principală pe care o au). Dacă nu răspund, evitați o încheiere politicoasă spunându-le că intenționați să reluați discuția pe subiectul respectiv. Spuneți că faptul că nu primiți nici un răspuns semnifică X pentru dumneavoastră și enumerați măsurile pe care le veți lua în cazul în care nu are loc comunicarea.

### **Persoana negativistă**

Aceste persoane au fost adânc dezamăgite în viață și nu reușesc să depășească momentul. Și-au pierdut încrederea, au tendința de a face „dușuri reci” oricărei idei, reușesc cu ușurință să dezumfle optimismul și cred în existența unor obstacole absolute, de neîndepărtat. Sunt convinși că au foarte puțină putere asupra propriilor vieți și cred că nu poți avea încredere în cei care au putere să acționeze rezonabil sau consecvent. Este posibil să fie furioși și nemulțumiți de cele mai multe ori.

#### **Strategii de relaționare:**

- *Recunoașteți propria dumneavoastră vulnerabilitate la descurajări!* Efectul pe care îl au astfel de persoane asupra celor din jur poate fi contagios, dacă nu îl întâmpinați direct cu un optimism convins și asertiv.
- *Nu vă certați cu astfel de persoane și nu le faceți să se simtă stânjenite!* Nu veți ajunge departe dacă vă angajați într-o bătălie cu câștigător și învins.
- *Dați-le voie să analizeze posibilitățile ca lucrurile să nu meargă bine,* jucând astfel rolul de persoană care verifică fezabilitatea practică a ideilor!
- *Cereți-le să facă afirmații concrete mai degrabă decât comentarii cu caracter general!*
- *Dați exemple de reușite din trecut!* Arătați-le că unele alternative merită încercate spunându-le „am convingerea că încă nu am încercat tot ce este posibil”.

### **Persoana excesiv de agreabilă**

Aceasta este persoana care vrea să mulțumească pe toată lumea, care promite prea mult și nu realizează nimic, niciodată. Evită conflictul cu orice preț, sunt extravertiți, sociabili, intimi și foarte atenți cu ceilalți. Vă vor spune lucruri plăcute auzului și apoi vă vor dezamăgi luându-și angajamente nerealiste.

### **Strategii de relaționare:**

- Faceți astfel ca onestitatea să nu mai pară o amenințare! Cereți-le părerea făcându-i să simtă că prin ceea ce vor spune nu periclitează părerea pe care dumneavoastră o aveți despre ei ca indivizi!
- Fiți intim și prietenos fără falsitate și arătați-le că îi prețuiți ca oameni!
- Nu îi lăsați să își ia angajamente excesive sau să își asume sarcini mai mari decât pot duce la bun sfârșit!
- Cereți-le părerea asupra aspectelor care ar putea să afecteze negativ relațiile bune dintre dumneavoastră și ei!
- Fiți atenți la umorul lor – deseori acesta le maschează sentimentele adevărate!

### **Persoana care se lamentează**

Aceste persoane evită să își asume responsabilități. Sunt persoanele care găsesc ceva greșit în orice, dar este posibil ca obiecțiile lor să fie întrucâtva întemeiate. Folosesc un ton acuzator și se proiectează ca fiind lipsiți de putere, fataliști, perfecți din punct de vedere moral și autosuficienți.

### **Strategii de relaționare:**

- Spargeți cercul vicios al pasivității, blamării și al neputinței, insistând pentru o abordare concentrată asupra rezolvării problemelor! Cereți-le să își exprime nemulțumirile în scris, puneți întrebări deschise și dați-le sarcini în cadrul cărora trebuie să afle lucruri concrete, realități!
- Ascultați cu atenție! Este posibil să aibă doar nevoie să își verse frustrarea, fapt care vă poate ajuta să obțineți informații importante pentru dumneavoastră.
- Fiți gata să îi întrerupeți și să preluați controlul! Faceți-i să se rezume la aspecte concrete în discuție!
- Nu fiți de acord! Acordul nu face altceva decât să le confirme părerea că dvs sunteți de vină și că ei sunt fără pată.
- Dacă nu reușiți prin nici o altă metodă, întrebați-i cum le-ar plăcea să se încheie discuția și ce rezultate ar vrea să obțină!

### **Persoana „specialist atotștiutor” (expertul știe-tot)**

Au o puternică nevoie de securitate într-o lume impredictibilă, prețuiesc informațiile concrete și logica și caută să obțină respect și recunoașterea competenței. De multe ori descriși ca „omul buldozer”, sunt foarte productivi, meticuloși și preciși. Au o aură de autoritate personală, sentimentul puterii și tonul siguranței absolute în exprimare. De regulă, au dreptate și răspund celor care le pun la îndoială logica cu un noian de informații care îi copleșesc pe ceilalți. Pot fi condescendenți, impunători, pompoși și, uneori, te pot face să te simți ca un idiot.

#### **Strategii de relaționare:**

- Ajutați-i să ia în considerare puncte de vedere diferite, evitând în același timp să le contestați direct cunoștințele!
- Trebuie să vă „faceți temele” din timp, să discutați faptele în ordine și să fiți siguri că informațiile pe care le dețineți sunt exacte și complete. Nu încercați să aproximați sau să faceți presupuneri, pentru că vă vor considera incompetenți!
- Ascultați cu atenție și confirmați! Parafrazați în loc să întrerupeți – demonstrați astfel că le respectați cunoștințele.
- Dacă trebuie să evidențiați o eroare sau o omisiune, faceți asta cu fermitate și cu încredere, cerând lămuriri prin întrebări de genul „Cum vor sta lucrurile în această privință peste cinci ani?”
- Rezistați tentației de a expune propriile dvs cunoștințe de specialitate! Nu veți avea rezultate bune așa. După părerea lor, nimeni nu știe atât de multe lucruri ca ei.

### **Persoana ostilă**

Aceasta este persoana care are nevoie să aibă dreptate în permanență. De regulă, sunt persoane abuzive, abrupte, acuzatoare, intimidante, arbitrar și arogante. Respectă persoanele cu un nivel crescut de stimă de sine și de agresivitate și îi umilesc pe cei care nu au aceste trăsături.

#### **Strategii de relaționare:**

- Luați atitudine față de astfel de persoane fără a vă certa, exprimându-vă opinia cu fermitate („După înțelegerea mea, nu sunt de acord cu tine”)! Dacă lăsați o divergență să degenereze într-o ceartă, nu veți câștiga niciodată în fața unei astfel de persoane și este foarte posibil să pierdeți „războiul”.
- Ascultați-i fără a reacționa timp de câteva minute!



- Faceți lucruri la care nu se așteaptă ! Pentru a le atrage atenția: scăpați o carte pe jos, ridicați-vă în picioare, spuneți-le pe nume cu fermitate, cereți-le să se așeze pe scaun și nu stați jos până nu se așează !
- Fiți gata să faceți o „deschidere” prietenoasă îndată ce vă percep ca meritând respectul lor!

#### 4d. O altă perspectivă asupra rezolvării dificultăților de comunicare. Analiza tranzacțională

*Analiza tranzacțională (AT)* reprezintă un instrument extrem de puternic de îmbunătățire a cooperării intra - și interinstituționale. Avantajul unei perspective de tip AT este legat de analiza unei situații de comunicare, în primul rând, din perspectiva **relației** care se stabilește între interlocutori, prin identificarea relațiilor disfuncționale și a rolului pe care fiecare din părțile implicate în comunicare îl joacă în menținerea problemelor de comunicare.

Analiza tranzacțională este axată pe identificarea și analizarea obiectivelor vizibile și ascunse ale indivizilor, fundamentând astfel o creștere organizațională bazată pe *feedback* și învățare – despre noi și despre ceilalți. Ca metodă de îmbunătățire a comunicării, AT pune în evidență modelele de dezvoltare pe care le urmăm în plan personal și profesional, precum și felul în care acestea ne determină un anumit comportament în relația cu alții. Principiile de la care pleacă pot fi rezumate, pe de o parte, la încrederea că fiecare dintre noi suntem valoroși așa cum suntem, iar pe de altă parte, la faptul că ne putem schimba și progresa (nu ne considerăm vinovați, ci responsabili).

Analiza tranzacțională definește relațiile interumane drept contracte între indivizi – “**angajamente bilaterale explicite în direcția unui anumit curs al acțiunii**” (Eric Berne). Aceasta înseamnă că ambele părți cad de acord asupra:

- **Motivelor** pentru care vor să facă ceva;
- **Cu cine;**
- **Ce** au de gând să facă;
- **Până când;**
- **Ce** sunt dispuși **să ofere** și ce doresc **să primească** în cadrul activității comune.

Înțelegerea acestor componente ale unei relații de comunicare ne ajută să obținem competențe emoționale complexe, prin acceptarea

diferențelor dintre oameni și prin flexibilizarea felului de a ne raporta la ceilalți. De altfel, unul din principiile de bază ale AT este “eu sunt *okay* – tu ești *okay*” – fiecare individ este acceptat în esența lui așa cum este și este încurajată dezvoltarea personală prin îmbunătățirea calității interacțiunilor pe care acesta le are, fie pe plan personal, fie pe cel profesional, interacțiuni denumite **tranzacții**.

Nu ne comportăm întotdeauna la fel. Purtarea noastră diferă în funcție de situație, de interlocutor, în funcție de amintirile și de asociațiile care sunt active în noi în acel moment. Când două persoane interacționează, acestea se pot găsi în diferite **stări ale propriului eu (ale ego-ului)**. **Starea ego-ului include un mod specific de a gândi și de a ne comporta.**

Fiecare dintre noi se află permanent într-una din aceste stări, în funcție de situație și de interlocutori, iar starea în care ne aflăm se poate identifica după comportamentul și atitudinea pe care o adoptăm în cadrul tranzacțiilor (relațiilor interumane). Analog ciclului de dezvoltare personal, cele trei stări au fost denumite în funcție de asemănarea comportamentală:

- Starea de **Părinte (P)**
- Starea de **Adult (A)**
- Starea de **Copil (C)**

Atunci când ne comportăm corespunzător stării de **Părinte**, adoptăm o poziție de comunicare copiată de la figurile parentale care ne-au guvernat copilăria. În starea de **Adult**, acționăm rațional, adaptat la pretențiile omului matur, pe când în starea de **Copil** reînviem comportamente și emoții rămase în noi din copilărie. O tranzacție între doi indivizi este, din prisma stărilor ego-ului, o tranzacție între adulții, copiii sau între părinții din noi (anexa 5). Chiar și când vorbim cu noi înșine (comunicare intrapersonală), ne poziționăm într-unul din aceste roluri.

Există două roluri de Părinte pe care le putem juca:

- **Părintele Binevoitor (Grijuliu) - PB** este atent și preocupat și, de obicei, poate lua o figură maternă (deși și bărbații pot juca la fel de bine acest rol). Părintele Binevoitor caută să mențină un mediu sigur pentru Copil și oferă iubire necondiționată, liniștindu-l atunci când acesta are probleme.

- **Părintele Normativ (Critic) – PC**, spre deosebire de PB, încearcă să-l facă pe Copil să acționeze numai cum consideră el că este potrivit, pe de o parte transferându-i valorile și credințele proprii, iar pe de alta, ajutându-l pe Copil să înțeleagă și să trăiască în societate. Părintele

Normativ nu ezită să îi judece pe alții și să interpreteze realitatea și poate avea intenții negative, determinându-l pe Copil să adopte atitudini de tip “băiețel plângăcios” sau chiar și mai umiltoare.

**Adultul – A** din noi este “omul mare”, vocea rațională care vorbește și care acționează rațional și logic, fără să încerce să controleze sau să inducă o anumită stare negativă în interlocutor, dar și fără să devină reactiv sau ușor de controlat. El încearcă să afle cum stau lucrurile de fapt, ce se poate face și cum se poate atinge scopul propus. Adultul din noi este confortabil cu propriul lui fel de a fi și reprezintă, pentru mulți din noi, “eu ideal”.

**Copilul – C.** Există trei stări de copil pe care le putem dezvolta:

- **Copilul Adaptat – CA** reacționează întotdeauna la context și la situațiile din jurul său, fie schimbându-se pe el însuși pentru a se potrivi situației, fie revoltându-se împotriva forțelor care îl domină.
- **Micul Profesor – MP** este Copilul curios din noi, care vrea întotdeauna să exploreze noi lucruri și care își pune noi întrebări, chiar și cu privire la situațiile cele mai uzuale (de multe ori spre iritarea PN). Împreună cu Copilul Natural, Micul Profesor formează starea eului de Copil Liber.
- **Copilul Natural – CN** este, în mare parte, liber de conștiința propriului eu și se manifestă specific prin interjecții și comunicare nearticulată sau monosilabică. Comportamentul este spontan, deschis, boem, dar neatent la riscurile la care se expune și, de aceea, este considerat vulnerabil.

Când două persoane comunică, fiecare va **tranzacționa** cu celălalt. Există nenumărate tipuri de tranzacționări, corespunzător multitudinii de stări ale eului pe care fiecare din noi le putem avea. Mai mult, este important să înțelegem că, indiferent de contextul comunicării – în viața personală sau la serviciu, **poziționarea noastră într-o anumită stare a eului invocă o poziție specifică a partenerului de comunicare** (Anexa 5).

Analiza tranzacțională încurajează persoanele să se comporte corespunzător stării de Adult, care va invoca o atitudine matură și în partenerul de dialog. Atunci când comunicăm cu justițiabilul venit să solicite o informație la Biroul de Informare și Relații Publice, recomandăm să se țină cont de faptul că, pe lângă transmiterea informațiilor, transmitem și o stare interioară, un fel de a ne vedea.

Nu este greu să ne imaginăm că o stare a eului de tip Copil sau Părinte poate atrage după sine o reacție din partea celuilalt de tip Părinte sau Copil. Iată doar câteva exemple relevante din viața personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea:

- O atitudine de tip Părinte Normativ a unui grefier care înregistrează o petiție transmisă telefonic va fi încurajată de o solicitare transmisă de un Copil Adaptat. Astfel, dacă nu ne controlăm reacțiile și nu ne impunem să adoptăm în permanență o atitudine matură, de tip Adult, ne putem aștepta ca la reacția de vinovăție a celui care nu se poate deplasa pentru a depune petiția personal, să reacționăm, la rândul nostru, cu o reacție acuzatoare, care îl învinovățește pe acesta.
- O atitudine de tip Copil Adaptat a unui grefier din cadrul BIRP, care face exces de zel față de jurnalistul incapabil să înțeleagă faptul că accesul la informații de interes public nu înseamnă că îi este permis să solicite orice tip de informații instituționale, nu va face decât să încurajeze cercul vicios prin care jurnalistul se transformă pe nedrept într-un „judecător al incompetenței sistemului”.

Astfel de interacțiuni în care emoțiile personale și ale terților devin mai importante decât soluționarea rezonabilă și eficientă a unei probleme sunt numite de către specialiștii în analiză tranzacțională **jocuri psihologice**. Mai mult, psihologii atrag atenția că în cadrul jocurilor psihologice indivizii, indiferent de statutul lor, ajung să aibă impulsuri de a se comporta precum un **persecutor, o victimă sau un salvator**.

Deși pot părea exagerate, este important să reținem faptul că aceste roluri sunt adoptate de fiecare din noi, în viața personală și la serviciu, mai des decât reușim să conștientizăm. Există ritualuri, gesturi reflexe pe care le practicăm și care le încetățenesc, de la formulele de salut până la conversațiile stereotipe, în care comunicarea nonverbală, tonul și energia pe care le avem în acel moment tranșează comunicarea la nivel emoțional în mod negativ sau pozitiv.

Aceste poziții pe care le adoptăm de multe ori în mod reflex (din obișnuință) sunt în general predefinite ca **scenarii de viață**, în care nu facem decât să ne jucăm rolul și să îl respectăm cu rigurozitate, pentru că acesta ne conferă, la nivel inconștient, un sentiment de securitate personală și de control asupra situației. Există însă unele scenarii de

viață care fie ne predefinesc eșecul, fie sunt negative și distructive, situații în care analiza tranzacțională ne recomandă să facem efortul de a ne verifica, în special în situațiile dificile, starea eului.

Nu cumva suntem prea adesea Părinți Normativi care îi acuzăm de iresponsabilitate pe Copiii Naturali, rebeli la rigurozitățile impuse de noi, și care își joacă rolul de victimă perpetuă a persecutorului din noi, fără a încerca să se schimbe pentru că știe că va sări cineva să-i ia apărarea – poate un coleg sau un șef mai prietenos, care îl acoperă spunând că trebuie să manifestăm înțelegere față de colegul nostru (care tocmai a reușit să încurce din nou ordinea dosarelor), și care astfel se comportă ca salvator ?

Analiza tranzacțională încurajează evitarea oricărui rol de acest tip, pentru că pe termen lung, în mod evident, nici *victima*, nici *persecutorul* și nici *salvatorul* nu vor rezolva situația dificilă creată, ci o vor agrava... Din această perspectivă psihologică, situațiile dificile nu se rezolvă decât când una din părțile implicate refuză, în mod asertiv, să mai fie atras într-o comunicare tensionată, în care se joacă „jocul puterii” în loc de cel al colaborării elegante și detașate.

Una din regulile de comunicare ce decurge din perspectivă tranzacțională este că, deși putem vorbi de responsabilități, nu putem vorbi de vinovații. Într-o relație de comunicare sănătoasă, în care nu se stabilesc jocuri psihologice distructive, putem afirma că „Nu este nimeni vinovat, dar cu siguranță există niște persoane responsabile”.

#### **4e. Gestionarea conflictelor în relația cu justițiabilii și cu terții**

Fiecare persoană se confruntă, de-a lungul vieții, cu cel puțin câteva conflicte interpersonale, fie că sunt inițiate de ea însăși, fie că se trezește implicată într-o situație care nu are o rezolvare amiabilă evidentă.

Personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor nu face excepție. În înfăptuirea actului de justiție, părțile implicate nu dau întotdeauna dovadă de răbdare și de înțelegere, escaladarea unei situații tensionate degenerând destul de frecvent într-o situație conflictuală deschisă. De aceea, managementul stressului în relația cu justițiabilii și cu terții cuprinde inerent și elemente de management al conflictelor, în vederea creării unui climat suportiv (**Anexa 6**).

#### **Cum se definesc conflictele**

Conflictul a fost definit ca o luptă fățișă între două părți care se consideră interdependente într-o situație dată, dar care își percep

obiectivele reciproce ca fiind incompatibile, în condiții de resurse limitate și de interferență în obținerea acestora din partea celeilalte părți.

De multe ori, conflictul provine mai degrabă dintr-un antagonism al **percepțiilor** celor două părți, care doar consideră că obiectivele proprii le sunt afectate de către „partea adversă”, fără ca această impresie să respecte cu acuratețe situația existentă. Însă dacă această percepție, fie ea și nefondată, se menține suficient de mult și ajunge să fie exprimată ca definiție a situației conflictuale (**luptă exprimată**), atunci acest conflict auto-indus trebuie tratat ca un conflict real, datorită mizei și impactului implicate.

Cele mai serioase situațiile conflictuale apar atunci când „lupta” se realizează la nivel de convingeri, ușor de recunoscut prin sintagma „trebuie să”. Este ușor de imaginat o scenă în care o parte intră în dispută cu percepția că celălalt „trebuie să...”, „ar fi trebuit deja să”, „ar trebui să...”. Materia conflictului poate fi contrafactuală: dacă A ar fi făcut F, atunci nu s-ar fi întâmplat S, care ne prejudiciază.

Un exemplu specific este percepția reprezentanților instituțiilor publice că „cetățeanul ar trebui să...”. Deși la nivel de convingeri (credințe), un grefier s-ar putea considerat îndreptățit să considere, de exemplu, că justițiabilul ar trebui să fie mai bine informat și uneori să se poarte mai civilizată, aceste percepții nu îi fac viața mai ușoară și nici nu soluționează escaladarea unor eventuale dispute, ci, dimpotrivă, le accentuează și le transformă în obiective aparent ireconciliabile.

De aceea, este preferabil ca în relația cu terții să ne asumăm că aceștia nu vor corespunde așteptărilor noastre. Aceasta nu înseamnă că renunțăm la convingerile pe care le avem, ci dimpotrivă, că le canalizăm în mod realist spre niște soluții viabile, de pildă în sensul efortului instituțional de educare și informare a justițiabililor în privința drepturilor și obligațiilor pe care aceștia le au în relația cu instituțiile judiciare. O campanie de relații publice care are ca obiectiv educarea cetățenilor reprezintă o soluție sistemică și realistă la problemele punctuale cu care se confruntă de multe ori personalul auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea.

Există situații în care chiar aplicarea regulilor în vigoare duce la soluții inechitabile. Este recomandat să se insiste în aceste cazuri pe respectul legii și pe faptul că, respectând din principiu orice fel de lege, o vom respecta și pe *aceasta*.

Conflictele pot apărea însă și în interiorul instituției, între persoane care au obiective personale diferite sau își înțeleg diferit sarcinile și atribuțiile de

serviciu, sau chiar între grupuri, atunci când grupurile se obstrucționează sau intră în competiție pentru avantaje sau pentru obiective diferite.

### Stadiile conflictului

Nu întodeauna conflictele sunt exprimate fățiș. Din motive diferite, de exemplu ierarhice, angajații nu își asumă responsabilitatea unui conflict deschis, preferând să caute o soluție constructivă sau de tip boicot prin care să își atingă obiectivul. Dacă pe termen scurt un șef se poate bucura de liniștea existentă în echipă, pe termen lung această strategie de ascundere a divergențelor de opinii, obiective sau de așteptări este dăunătoare. Este preferabil ca orice conflict potențial să fie identificat în mod pro-activ de către responsabilii instituționali, pentru a evita transformarea acestuia într-o nouă sursă de stress la locul de muncă.

Comunicatorii au identificat două contexte care, deși opuse, favorizează de obicei escaladarea situațiilor conflictuale:

- **Evitarea exagerată a conflictului**, care presupune un consum excesiv de energie, de timp și de comunicare, dar care nu duce decât la amânarea conflictului, prin faptul că problema pe fond nu este abordată de niciuna din părțile implicate. În felul acesta, se formează în instituție niște „făgașe” pe care merg lucrurile, știindu-se că A și B sunt în conflict și nu e bine să relaționeze; o serie de probleme vor rămâne astfel nerezolvate, vor fi amânate sau vor fi direcționate pe căi nefirești, complicate.

O problemă nesoluționată la timp poate să atragă în lanț un șir întreg de necazuri cauzate de lipsa de intervenție concertată și profesională. De aceea, este bine să încurajăm un climat deschis, de comunicare, în care sunt abordate diferențele de opinie existente cu toleranță, considerându-le ca obiect de dezbatere, mai degrabă decât ca un motiv de confruntare.

Persoanele care adoptă un astfel de comportament își încurajează o poziționare de tip „pierdere-câștig”, acceptând din start că este mai bine să nu ridice o problemă, decât să fie implicate într-o situație care ar putea fi tensionată sau conflictuală.

- **Adoptarea unei poziții critice, acuzatoare.** Persoanele care se pregătesc să intre într-un conflict pot fi identificate ușor după felul în care se grăbesc să îi acuze pe alții. Este vorba de un comportament care depășește limitele unei comunicări asertive și devine agresiv, personalizând conflictul ca fiind creat de către comportamentul unui alt individ. Dacă la această argumentare „în forță” se alătură

un grup mai numeros care blamează indivizii și nu problema, foarte probabil că ne aflăm deja în mijlocul unui conflict deschis.

Aceste persoane care reușesc să adopte o atitudine agresivă contra unui interlocutor au o abordare de tip „câștig-pierdere”, fără să își asume bunăstarea de grup sau instituțională, ci doar succesul personal.

Odată creat, conflictul trece prin mai multe stadii:

- **Conflictul latent** – există o diferență de percepții sau de obiective între două părți, însă aceasta ar putea fi soluționată printr-un efort de cooperare și de armonizare a părților.
- **Conflictul perceput** – devine evident pentru cei implicați direct într-o situație antagonică aparent ireconciliabilă.
- **Conflictul simțit** – părțile dezvoltă reacții emoționale, de disconfort și de nemulțumire, cu privire la obiectivele, valorile sau percepțiile divergente.
- **Conflictul manifest** – părțile își exprimă fățiș nemulțumirile și intenția de a se lupta pentru obținerea câștigului de cauză. În această etapă, conflictul devine vizibil și pentru terții cu miză directă sau indirectă sau pentru cei neutri.
- **Manevrele** – părțile aleg să dea diferite „lovituri”, din care să aibă câștig de cauză, umilindu-i pe ceilalți. Succesul este de obicei alternativ, dar izbânda unuia fiind în paguba celuilalt, există întotdeauna nemulțumiți și daune.
- **Conflictul încheiat** – fie că părțile au identificat o soluție la problema care a determinat apariția stării conflictuale, fie că au căzut de comun acord să amâne rezolvarea acesteia pentru un moment propice.

În funcție de etapa în care se află conflictul, rolul părților implicate în conflict, precum și al responsabililor ierarhici este diferit – de la a încuraja dezbateră deschisă asupra conflictului și asupra cauzelor acestuia, până la a impune identificarea, în grup restrâns sau lărgit, a unei soluții constructive, de tip „câștig-câștig”. Astfel, pe calea compromisului, într-un conflict bine soluționat, ambele părți își revizuiesc poziția la nivel de percepție, de comunicare sau de realizare a obiectivelor proprii.

### **Soluționarea conflictului**

Rezolvarea conflictelor presupune intervenții la două niveluri:

- Soluționarea **pe conținut** a disputei;
- Salvarea **relației de cooperare**.



Deși majoritatea celor implicați în conflicte vor considera conținutul problemei ca fiind esențial și vor solicita să fie sprijiniți în rezolvarea acesteia, trebuie să remarcăm că primul pas este solicitarea părților de a-și relua relația de cooperare armonioasă. De foarte multe ori, pentru a „calma spiritele”, este necesar ca un terț, recunoscut de către părțile în conflict ca fiind îndrituit să rezolve disputa, să solicite ferm celor două părți să găsească o modalitate de a restabili cooperarea și comunicarea non-conflictuală. Astfel, prima regulă a soluționării conflictului este restabilirea comunicării și a încrederii în faptul că numai cele două părți care au inițiat conflictul îl pot rezolva. De multe ori, nu se ajunge în această etapă decât după ce părțile constată că s-au produs deja pagube majore pentru instituție și pentru terți, care ajung să reacționeze.

Abia după ce acest pas a fost realizat, se poate trece la analiza cu calm a situației, la identificarea cauzelor conflictului și a efectelor acestuia. În următoarea etapă, se poate trece la re-evaluarea obiectivelor personale din prisma regulii cooperării și a identificării unei soluții „câștig-câștig” – la ce se poate renunța prin redefinirea obiectivelor ideale și minimale, pentru a le face mai acceptabile pentru ambele părți. Uneori, se constată că se poate identifica o soluție externă care va ajuta la atingerea ambelor obiective, de exemplu prin reorganizarea contextului instituțional – revizuirea standardurilor de performanță, transferul de atribuții, adăugarea de noi resurse logistice etc.

Un conflict se poate considera soluționat numai atunci când soluția găsită include și o schimbare a climatului de muncă, astfel încât să se anticipeze și să se prevină apariția pe viitor a unor conflicte similare.

Astfel, este necesară eliminarea următoarelor tipuri de conjuncturi excesive:

- **Evaluarea excesivă** – atitudine care încurajează judecarea și criticarea altor membri ai echipei sau ai altor grupuri;
- **Controlul excesiv** – impunerea sistematică a voinței și a controlului unuia (câtorva) din membrii unei echipe;
- **Strategiile excesive** – atunci când fiecare membru al echipei este preocupat de dezvoltarea unei „agende personale” de obținere a succesului, considerându-se în competiție permanentă cu ceilalți colegi;
- **Neutralitatea** – crearea unui climat de lucru indiferent la performanță și rezistent la responsabilizare;

- **Superioritatea** – exprimarea dominanței ierarhice sau dată de expertiză și eliminarea managementului participativ; unii sunt „din naștere” superiorii celorlalți;
- **Rigiditatea** – incapacitatea de a trata flexibil și adaptat la context situațiile particulare.

În concluzie, gestionarea conflictelor poate fi realizată în mod constructiv, în măsura în care cei implicați realizează avantajele soluționării prin cooperare, ale implicării responsabile și cele ale respectării tuturor punctelor de vedere. Cu alte cuvinte, în măsura în care acceptăm că există riscul de a fi implicați în conflicte interpersonale inclusiv la serviciu și în măsura în care ne pregătim o abordare constructivă, care, pe de o parte, să minimizeze aspectele conflictuale „de luptă”, iar pe de alta, să maximizeze oportunitatea re-evaluării și a îmbunătățirii unei situații evident problematice, vom reuși să parcurgem etapele conflictuale păstrând controlul asupra situațiilor.

## **5. Relațiile publice ca activitate planificată**

- 5a. Relații publice versus relații cu publicul în cadrul Biroului de Informare și Relații Publice
- 5b. Relațiile publice ca activitate strategică
- 5c. Analiza contextului și definirea problemelor
- 5d. Obiectivele de comunicare
- 5e. Mesajele cheie (mobilizatoare)
- 5f. Stabilirea publicurilor țintă
- 5g. Direcțiile strategice de comunicare
- 5h. Stabilirea tacticilor (activităților) de comunicare
- 5i. Operaționalizarea strategiei
- 5j. Evaluarea succesului strategiei de comunicare

### 5a. Relații publice versus relații cu publicul în cadrul Biroului de Informare și Relații Publice

Grefierul delegat la Biroul de Informare și Relații Publice este considerat responsabil de comunicarea publică, în conformitate cu obligațiile profesionale prevăzute în Regulamentul de ordine interioară al instanțelor.

Deși structura organizatorică din care face parte indică prin denumire faptul că grefierul este responsabil de activități de relații publice, totuși de multe ori în cadrul instituțiilor judiciare persistă confuzia între activitățile de tip **relații publice** și de tip **relații cu publicul**.

Înseși atribuțiile grefierului din cadrul Biroului de Informare și Relații Publice, așa cum sunt acestea definite de către Regulamentul de ordine interioară al instanțelor, sunt mai degrabă legate de conceptul de „relații cu publicul” decât de natura conceptului global de „relații publice”. Acestea se referă, în principal, la activități legate de cererile de furnizare a informațiilor publice, la petiții și la solicitări adresate instanței, funcționând mai degrabă ca un **punct nodal de transmitere a informațiilor dinspre interiorul spre exteriorul instituției. Astfel, grefierul :**

- primește și înregistrează cererile de furnizare a informațiilor publice;
- primește și înregistrează petițiile adresate instanței;
- zilnic, pe măsură ce grefierul primește aceste petiții și cereri, le prezintă conducătorului BIRP;
- transmite către compartimentele de specialitate solicitările de informații și petițiile, spre soluționare;

- urmărește soluționarea la timp a solicitărilor și petițiilor și aduce la cunoștința conducătorului biroului orice problemă ivită în derularea activității;
- comunică răspunsurile către petiționari și solicitanți;
- redactează și pune la dispoziția publicului înscrisurile cu informațiile care se comunică din oficiu, precum și formularele pentru solicitările de informații publice și pentru reclamațiile administrative;
- furnizează pe loc, atunci când este posibil, informațiile publice solicitate;
- face mențiuni în Registrul de petiții și în Registrul pentru înregistrarea cererilor și răspunsurilor privind accesul la informațiile publice;
- păstrează în mape separate petițiile și cererile, precum și răspunsurile date acestora.

După cum se poate observa, aceste activități solicită în special competențe de comunicare interpersonală (directă, ne-mediată) între grefier și justițiabili, judecători, procurori, avocați, colegi, alături de competențe de buni organizatori ai afluxului informațional.

În plus, grefierii responsabili de informarea publică au o responsabilitate comunicațională cheie – aceea de a transfera un limbaj juridic specializat în exprimări accesibile publicului larg, pe înțelesul tuturor, dar fără a scădea din acuratețea informației.

„Traducerea” pentru publicul larg a unui context juridic complex, fără pierderea calității informației despre actul de justiție, reprezintă o condiție esențială pentru menținerea încrederii societății, în ansamblul ei, în autoritatea judecătorească. Fiecare informare publică trebuie să transmită, direct sau indirect, prin comunicare verbală dar și nonverbală, voința instituțiilor judiciare de a susține transparența, imparțialitatea și independența actului de justiție.

Pentru aceasta, este necesar ca grefierul din cadrul Biroului de Informare și Relații Publice să fie format în cadrul unor cursuri de comunicare adaptate atribuțiilor specifice acestei categorii de personal, fiind astfel susținut să își dezvolte cu precădere calitățile de comunicare publică, pentru ca serviciul de informare să fie și în fond, nu doar în formă, accesibil tuturor.

De asemenea, munca grefierilor din cadrul BIRP presupune și activități de relații cu mass-media, desfășurate, cu precădere, de către purtătorul

de cuvânt numit în acest scop. Astfel de activități sunt relevante pentru trecerea de la responsabilitățile de tip „relații cu publicul” la cele de tip „relații publice”, fără însă ca acestea să asigure adevăratul impact pozitiv pe care relațiile publice l-ar putea avea asupra imaginii și credibilității autorităților judiciare. Pentru aceasta, este nevoie să repositionăm importanța domeniului relațiilor publice în toată complexitatea lui de funcție managerială.

**Relațiile publice** reprezintă o activitate complexă, de comunicare cu toate publicurile autorităților judiciare, interne și externe.

**Relațiile cu publicul** reprezintă relația directă de informare a justițiabililor, a publicului larg și a terților care solicită instituției să fie informați.

În cadrul celor două categorii de relații de comunicare, **mijloacele de comunicare** (directe, în scris, prin intermediul mass-media, electronice, imprimate etc.), **activitățile subsecvente implicate** și **responsabilitățile comunicaționale** asumate sunt extrem de diferite.

### **Relațiile publice**

**Relațiile publice semnifică un raport de încredere între toate publicurile autorităților judiciare și acestea din urmă, încredere transformată în consens asupra activităților menite să îndeplinească actul de justiție cu profesionalism, transparență și imparțialitate.**

Consimțământul publicurilor față de activitățile autorităților judiciare se definesc prin încrederea și susținerea pe care acestea le manifestă, direct sau indirect, față de asemenea autorități.

De aceea, se mai spune că **efortul specialiștilor în relații publice este similar celui al unui avocat** – doar că cei dintâi trebuie să pledeze simultan atât pentru instituția pe care o reprezintă, cât și pentru publicurile pe care aceasta le deservește. Astfel că, din avocat care susține cu înfocare cauza unei părți, comunicatorul instituțional se transformă într-un **mediator al intereselor, așteptărilor și al percepțiilor ambelor părți, în vederea menținerii unei încrederi reciproce.**

Mai mult decât în alte sectoare, autoritățile judiciare depind de consimțământul public pentru aplicarea programelor lor, pentru desfășurarea cu succes a activităților preconizate și pentru creșterea calității serviciilor destinate justițiabililor. Comunicarea de tip „relații publice” asigură adaptarea continuă a informațiilor pertinente la interesul publicului larg, acționând în sprijinul educării acestuia cu privire la calitatea actului de justiție.

Deși atunci când vorbim despre specialiști în relații publice ne referim la acei profesioniști specializați în comunicarea publică (de cele mai multe ori cu studii de specialitate în domeniu), am dori să atragem atenția că **înțelegerea relațiilor publice ca funcție de management a autorităților judiciare** nu trebuie să fie lăsată numai în responsabilitatea specialiștilor, așa cum crearea și menținerea unei bune reputații a actului de justiție nu pot fi lăsate în mâna unor responsabili desemnați cu “imaginea instituției”.

Multe din instituțiile publice nu își asumă din comunicarea cu publicul larg decât o serie de practici de comunicare formală, prin canale oficiale, gestionate de responsabili în domeniu. Totuși, așa cum reiese din definiția comunicării interpersonale, **fiecare angajat al unei instituții este comunicator**, chiar dacă involuntar și fără să se simtă responsabil pentru felul în care se raportează la terți.

De altfel, pentru un cetățean simplu este mai puțin important dacă mesajul transmis a fost cu intenție sau nu, de către un specialist sau doar de către un reprezentant instituțional prea grăbit să revină la “adevăratele sale atribuții”, atât timp cât se regăsește în fața unui răspuns neclar și aparent încărcat de reacții subiective, în fața unei pagini de web neactualizate, a unei reacții prea dure la o solicitare banală, a unei citații cu greșeli de redactare sau a unui afiș ilizibil pentru cei fără pregătire de specialitate în domeniul juridic.

Comunicarea eficientă la nivelul instituțiilor judiciare înseamnă readucerea unei părți cât mai mari din interacțiunile considerate de către angajați ca fiind întâmplătoare sau irelevante pentru bunul mers al procesului judiciar, la o gestionare controlată.

Pentru a nu lăsa comunicarea publică la voia întâmplării, trebuie să facem mai mult decât să transferăm în exclusivitate toate responsabilitățile în domeniu câtorva angajați, mandatați oficial ca unici reprezentanți responsabili de procesul de comunicare (în multe situații chiar și aceștia au atribuția de comunicator alături de un set complet de alte atribuții). **Relațiile publice, ca mecanism de creare a unei imagini pozitive a sistemului judiciar, sunt în grija tuturor.**

Desigur, un rol aparte îl joacă șefii ierarhici, judecători, procurori sau grefieri-șefi, prim-grefieri, care trebuie să asigure o perspectivă de ansamblu asupra modului în care instituția gestionează comunicarea și folosește resursele disponibile în direcția îndeplinirii misiunii și viziunii acesteia.

Ei au datoria:

- să înțeleagă realitatea instituțională – limitările și oportunitățile cu care se confruntă instituția atât din interior cât și din exterior;
- să cunoască și să aplice standardele de calitate și bunele practici în domeniul comunicării specifice autorităților judecătorești;
- să asigure realizarea unei comunicări instituționale corecte, controlate și transparente, care să nu permită crearea unor curente de opinie publică care vehiculează interpretări eronate cu privire la profesionalismul, imparțialitatea și celeritatea grefierilor și a celorlalte categorii de personal.

Mai mult, responsabilii instituționali apelează la specialiștii în relații publice pentru a se face ascultați, atunci când consideră că au de transmis teme de interes, care trebuie să intre pe agenda publică.

Specialiștii în relații publice gestionează aceste funcții de comunicare în directă cooperare cu judecătorii, procurorii sau grefierii-șefi / prim grefierii responsabili, astfel încât relațiile publice să fie asigurate cu eficacitate:

- Relațiile publice însumează o serie complexă de activități (tactici) extrem de variate, care sunt selectate și în funcție de **resursele financiare, umane și logistice pe care instituția le are la dispoziție**.
- De asemenea, un rol important în definirea atribuțiilor complete de tip relații publice este dat de **voința instituțională de a-și realiza o imagine publică de calitate** – despre ceea ce este, ce vrea să fie și ce vrea să comunice că este. Cu alte cuvinte, este foarte important impactul pe care dorește să îl aibă asupra justițiabililor și societății în ansamblu, atât prin calitatea activității judiciare, cât și prin calitatea și transparența informațiilor despre modul în care se implementează supremația legii prin intermediul autorităților judecătorești.
- Alte elemente cheie constau în **mediul în care autoritățile judiciare activează** la nivel central sau local, accesul la canalele de informare publică, dar și susținerea comunității din care acestea fac parte.

Comunicarea publică văzută astfel în toată complexitatea ei poate să cuprindă mai multe categorii de comunicare:

- **comunicarea interpersonală** – de la om la om, directă – verbală și nonverbală;
- **comunicarea de grup** – activitățile în echipă, organizarea de ședințe și de evenimente;



- **comunicarea instituțională** – care utilizează canalele de comunicare de tip mass-media, dar și alte canale de comunicare publică;
- **comunicarea interinstituțională** – dezvoltarea de parteneriate la nivel național și internațional, colaborarea în cadrul comisiilor interinstituționale, activități de tip *advocacy* (de susținere a cauzei instituției).

Pentru a se asigura utilizarea eficace a resurselor limitate și pentru a obține maximum de impact la nivelul publicului larg, indiferent de canalele de comunicare directe sau publice folosite, este nevoie ca relațiile publice să fie bine gestionate, implicând o **comunicare disciplinată și bine planificată**.

**Rolul specialistului în relații publice** urmează, la rândul lui, această logică a organizării diferențiate și adaptate a informațiilor pe care instituția le furnizează pe diverse canale.

Funcțiile acestuia acoperă atât activitățile de comunicare internă (cu publicurile interne ale instituției) cât și de comunicare externă. Astfel, responsabilul de relații publice are datoria:

- să obțină și să păstreze o imagine pozitivă a instituției judiciare;
- să câștige și să mențină încrederea publicurilor interne și externe;
- să obțină susținerea mass-media;
- să influențeze în bine, când este cazul, atitudinile justițiabililor, terților și ale societății în ansamblu față de actul de justiție;
- să amelioreze comunicarea în interior și să fidelizeze publicurile externe;
- să identifice și să corecteze orice fel de problemă de comunicare publică\*.

Pentru aceasta, specialiștii în relații publice apelează la discuții, dezbateri și negocieri cu toate categoriile de public intern și extern. Tehnicile de relații publice țin cont într-un mod nemijlocit de profilul și așteptările publicurilor implicate și de încrederea pe care acestea o acordă mesajelor instituționale.

Relațiile publice au la bază tehnica numită “susținerea terților” (*third-party endorsement*), care presupune apelarea la recomandări exprimate public din partea unor garanți, care prin credibilitatea, expertiza și recunoașterea de care au parte, pot garanta pentru calitatea profesională și morală a mesajului transmis de către instituție precum și pentru activitățile acesteia.

Prin faptul că acceptă să reprezinte instituția, terții transmit unui public care crede în ei faptul că demersurile instituției sunt valoroase, că informațiile acesteia de interes public sunt extrem de pertinente și că publicul loial lor poate să devină fidel și instituției pe care o recomandă.

Specialiștii în relații publice utilizează această tehnică cu ajutorul celor mai importante categorii de publicuri care ar putea garanta pentru instituție: mass-media, liderii de opinie, înalți funcționari și reprezentanți guvernamentali, specialiști renumiți în domeniu, parteneri cu reputație internațională, universități și instituții de formare cu reputație în domeniu (de exemplu, Școala Națională de Grefieri poate acționa ca garant pentru profesionalismul grefierilor).

În efortul de obținere și menținere a credibilității instituției, relațiile publice identifică cele mai bune practici de poziționare a comunicării instituționale, ținând cont de punctul de vedere al publicului larg, al justițiabililor, al altor instituții și al mass-mediei etc. Obținerea consensului instituțional este măsurată prin opinia publică favorabilă deținută de instituție și, implicit, de angajații acesteia.

Inițiată în țările cu tradiție de peste 100 de ani în domeniul relațiilor publice, dezvoltarea comunicării publice în direcția acordării unei importanțe din ce în ce mai mari punctului de vedere al beneficiarilor actului de justiție dar și societății în ansamblu, prin orientarea spre preocupările, așteptările și nevoile cetățenilor, a devenit o regulă de bază a comunicării publice eficiente.

Astfel, Birourile de Informare și Relații Publice pot cuprinde nu doar activități directe de gestionare a solicitărilor de informare publică și de relații cu mass-media, ci mai ales activități care să asigure **crearea acelor oportunități de comunicare publică**, prin care instituția să își poată transmite în permanență propria versiune în vederea a ceea ce părintele fondator al domeniului relațiilor publice, Edward L. Bernays, numea încă în 1923 “Cristalizarea opiniei publice”.

Din această perspectivă, rolul comunicatorilor instituționali este de a promova activitățile, programele și succesele instituționale, în competiție cu alte puncte de vedere uneori defavorabile, de a proteja autoritatea judiciară și pe toți angajații acesteia de atacurile defavorabile din partea unor formațiuni sau a mass-media și de a le contracara prin transmiterea într-un format accesibil publicului larg a informațiilor favorabile și pertinente.

Mai mult, relațiile publice se ocupă de analiza opiniei publice prin activități de “revista presei” și prin cercetarea informațiilor vehiculate în

spațiul public și prin canalele de știri. Astfel, se analizează interesele, așteptările și dorințele publicului, iar comunicarea instituțională fie pune în lumină acele aspecte care se potrivesc acestor preocupări de pe agenda publică, fie pregătește și implementează strategii de educare și sensibilizare a publicului larg cu privire la temele care ar trebui să fie de interes pentru acesta. În termenii relațiilor publice, comunicarea instituțională trece de la “să informăm publicul” la “să înțelegem publicul”.

De altfel, efortul de comunicare de tip relații publice se bazează pe **promptitudine** în comunicarea instituțională (principiul poziționării – cei care acționează și comunică primii sunt cei care vor câștiga creditul public), pe **accesibilitate** – informațiile trebuie să ajungă repede la mass-media și pe **adaptare strategică** – informațiile sunt oferite doar acelor grupuri care pot dezvolta un interes și o susținere privind problema dată (**public-țintă**), prin căi specifice de comunicare (**canale de comunicare selectate**) și doar într-o formă accesibilă înțelegerii și profilului grupului vizat (**mesaj adaptat la publicul-țintă**).

În acest context, specialiștii în relații publice desfășoară activități manageriale de cristalizare a opiniei publice favorabile prin:

- anticiparea reacțiilor opiniei publice și analiza feedback-ului primit prin comunicare directă sau indirectă;
- consilierea conducerii cu privire la agenda publică;
- dezvoltarea și implementarea strategică, planificată, de programe de relații publice;
- evaluarea acestor programe și a efortului de comunicare în general;
- monitorizarea presei și activități de relații cu mass-media;
- coordonarea comunicării interne;
- organizarea de evenimente publice;
- propunerea și participarea la dezvoltarea colaborării interinstituționale, sub formă de parteneriate, comisii interinstituționale, asocieri în cadrul unor programe strategice sau *advocacy*;
- asigurarea și coordonarea activităților de comunicare cu toate publicurile interne și externe;
- gestionarea comunicațională a situațiilor de criză\*.

Activitățile Biroului de Informare și Relații Publice sunt, de altfel, specializate pentru realizarea responsabilităților de comunicare cu toate publicurile, de menținere a relației pozitive cu acestea și de obținere a susținerii din partea cât mai multor instituții, experți și grupuri care beneficiază de o bună credibilitate publică. Cu alte cuvinte, specialiștii în relații publice sunt în permanență angrenați în activități de identificare a celor mai bune practici de poziționare a comunicării, dintr-o perspectivă bidirecțională (orientată înspre și dinspre justițiabili, avocați și publicul larg) și consensuală (de obținere a sprijinului acestora).

## 5b. Relațiile publice ca activitate strategică

Pentru a acoperi o gamă atât de diversă de responsabilități și activități subsidiare, este necesar ca activitatea de relații publice să fie administrată ca un ansamblu sistematizat de comunicări specifice cu fiecare public în parte. Grefierul însărcinat cu atribuții de relații publice, alături de judecătorul sau procurorul responsabil de comunicarea instituțională, va găsi utilizarea unei planificări strategice drept singura soluție care poate îndrepta spre performanță comunicarea actului de justiție.

Concept provenind din domeniul militar, strategia reprezintă modul în care se acționează într-o situație complexă. Un general poate adopta o strategie pasivă, amânând să dea bătălia, pînă ce inamicul este obosit și îndepărtat de bazele lui de aprovizionare. Sau poate prefera o acțiune-fulger, un *Blitzkrieg*, mizând toate șansele de succes pe factorul surpriză.

Strategia prevede obiectivele care se doresc atinse, criteriile de alegere în situații când avem mai multe opțiuni, și scenariile pe care le considerăm probabile și favorabile. Fiecare strategie are puncte tari și puncte slabe. O instituție publică își poate îndeplini misiunea în mai multe feluri, deoarece activitatea sa este complexă și unul sau altul din aspectele acesteia poate fi considerat ca ducând în mod special la succes.

Continuând analogia, dacă generalii aplică o strategie, efortul lor rămîne inutil atît timp cît soldații nu o cunosc, și nu știu ce tactică să aplice la nivelul lor pentru a duce la îndeplinire obiectivele conducerii. Atunci când strategia este de retragere și de tergiversare, o tactică de rezistență eroică din partea soldaților duce la risipă de vieți omenești.

Este deci esențial ca strategia aleasă de conducere să fie bine cunoscută și înțeleasă de către fiecare angajat, și ca acesta să stăpânească tactica ce-i corespunde, la nivelul său de execuție.

**O strategie poate fi definită ca „direcția în care organizația hotărăște să se dezvolte, pentru a-și îndeplini misiunea”. Strategia**

**de comunicare este documentul care ghidează ansamblul activităților de comunicare. Ea fixează ce dorim să obținem prin comunicarea cu publicurile interne și externe, ce plănuim să facem în acest sens și când plănuim să comunicăm.** Planul de comunicare rezultat trebuie să fie suficient de strategic cât să ne limiteze la acțiunile cele mai relevante care vor duce la îndeplinirea obiectivelor comune, dar și suficient de tactic pentru a ne propune ținte realizabile, care pot fi implementate și evaluate (Anexa 8).

Cea mai bună cale de a avea o strategie realizabilă este de a-i implica pe oameni din start. Prin discutarea acesteia și cu colegii grefieri din alte departamente decât Biroul de Informare și Relații Publice, cu judecătorii și cu procurorii, putem obține comentarii și critici folositoare pentru a obține direcția strategică adecvată.

- Ne permite să susținem îndeplinirea obiectivelor de comunicare instituțională;
- Introduce disciplină în derularea activităților care duc la realizarea acestora;
- Poate fi gestionată și coordonată de către responsabilii instituționali indiferent de context și de mize;
- Poate fi evaluată cu ușurință de către toți cei implicați în implementarea și îmbunătățirea ei;
- Ne ajută să corectăm erorile de comunicare și să evităm utilizarea ineficientă a resurselor existente;
- Definește rolurile fiecărei persoane implicate, atât în termeni de responsabilități, cât și în ceea ce privește alocarea de resurse logistice, umane, financiare și de timp.

O strategie de comunicare va direcționa interesul conducerii către un efort ce pare realizabil:

- Dacă nu se planifică strategic alocarea de timp, de energie și de resurse pentru comunicarea publică, aceasta va fi considerată ca un efort suplimentar și nu va fi trecută niciodată în lista de priorități instituționale.
- Dacă nu există un plan scris referitor la cine, ce, unde, când și de ce (*cei 5 W*) va comunica, foarte probabil, că nimeni nu își va asuma responsabilitatea de a o implementa în mod sistematic.
- Dacă nu există o concordanță strategică între strategia de dezvoltare a instituției și strategia de comunicare a acesteia,

foarte probabil că nici măcar cel mai eficient comunicator nu va fi capabil să aloce resurse potrivite la locul potrivit.

Procesul de planificare strategică a comunicării va trece printr-o serie de etape necesare efortului de sistematizare a activităților de comunicare:

- Pentru început, este necesar să se efectueze înțelegerea contextului și a oportunităților situaționale, în cadrul etapei de **cercetare, analiză și diagnostic**;
- În următoarea etapă, se definesc **obiectivele de comunicare**;
- Odată obiectivele fixate, se generează **opțiunile de acțiune** și se selectează **deciziile instituționale optime** în ceea ce privește modul în care instituția va comunica pentru a-și atinge obiectivele;
- Instituția trece la **implementarea strategiilor și tacticilor**, în conformitate cu calendarul propus și cu contextul instituțional intern și extern;
- La sfârșitul procesului de implementare, se efectuează o **evaluare a modului în care a fost implementat planul strategic** și se propun corecturi pentru viitor, pe baza feedback-ului de la echipa de implementare, de la colegii grefieri, judecători și procurori, dar și de la publicurile externe – mass-media, avocați, justițiabili, parteneri etc;
- **Procesul se reia** ciclic, de fiecare dată îmbunătățit pe baza ajustărilor propuse pe tot parcursul dezvoltării, implementării și evaluării strategiei de relații publice.

### 5c. Analiza contextului și definirea problemelor

Comunicatorul va identifica problemele care pot fi soluționate sau îmbunătățite prin acțiuni de comunicare. De cele mai multe ori, un reprezentant din conducere indică o problemă de comunicare cu publicul intern sau extern, solicită un efort de promovare a unor schimbări în funcționarea instituției, sau propune o campanie care să aibă ca scop îmbunătățirea imaginii instituției.

În general, la nivel instituțional se poate propune o campanie/strategie de:

- **Remediere a unei imagini negative.** Aceasta necesită un efort de corectare, aplicat sistematic la nivelul tuturor tehnicilor de comunicare, și o investiție de resurse corespunzătoare.

● **Menținere a unei imagini pozitive.** Dacă analiza de context pune un diagnostic de imagine favorabilă, strategiile de comunicare se axează pe loializarea publicurilor susținătoare, având ca valoare adăugată și capacitatea acestora de a-i influența și pe alții să adopte o atitudine pozitivă.

● **Îmbunătățire a unei imagini neutre sau insuficient pozitive.** Poate una din cele mai dificile probleme de comunicare, creșterea de la un procent de public favorabil la un procent mai mare necesită o comunicare creativă pentru atragerea unor publicuri latente sau pentru implicarea publicurilor favorabile în demersuri active de susținere a instituției și a programelor acesteia.

Analiza situațională urmărește înțelegerea mediului intern instituțional dar și a publicurilor externe, a istoricului problemei care se dorește a fi soluționată, a punctelor tari și slabe (ale mediului intern) precum și a oportunităților și a amenințărilor (din mediul extern). Stabilirea unei varietăți de opțiuni prin care comunicarea poate rezolva problema identificată, precum și a celor mai potrivite opțiuni de comunicare pentru instituție, se realizează tot în această etapă.

Aceasta se realizează cu ajutorul unor instrumente de diagnostic și de analiză specific manageriale, dintre care cel mai folosit este SWOT-ul (*strengths, weaknesses, opportunities and threats* – puncte tari, puncte slabe, ocazii favorabile și amenințări), datorită faptului că este accesibil și comprehensibil în același timp, putând fi folosit de către o echipă strategică în cadrul unei ședințe obișnuite de *brainstorming* (dezbateri pentru obținere de idei noi).

Pentru a cerceta contextul în care a apărut problema, precum și pentru a prospecta soluțiile de comunicare cele mai potrivite, specialiștii în relații publice se documentează prin accesarea canalelor publice de comunicare – revista presei, pagini web, informări oficiale, buletine de informare etc – și prin cercetarea documentelor aflate în arhiva instituției și la dispoziția Biroului de Informare și Relații Publice.

Un alt aspect de care specialiștii în relații publice țin cont la analizarea contextului se referă la identitatea instituției:

- Care este misiunea acesteia?
- Care este viziunea de viitor? (cum vede conducerea instituției dezvoltarea acesteia într-un termen de 5/10 ani de acum încolo?, cum va arăta instituția atunci?)
- Care sunt valorile în care cred angajații instituției și care creează cultura acesteia?

- Ce strategii de dezvoltare există?
- Ce programe/proiecte sunt dezvoltate, implementate sau accesibile, eventual în parteneriat cu alte instituții?
- Cum acționează la nivel operațional instituția? Cât de des se schimbă conducerea, ce urmează a fi implementat în fiecare departament, care sunt prioritățile la nivelul fiecărei Direcții?

Toate aceste elemente de identitate instituțională, deși adesea omise sau considerate a fi irelevante pentru „stressul și munca de zi cu zi”, sunt componente esențiale în construirea unei comunicări relevante, care să fie acceptată și susținută în primul rând de către publicul intern – colegii grefieri, grefierii-șefi/prim grefieri, judecătorii, procurorii etc. Altfel, se pot cita foarte multe situații în care decizia conducerii în privința valorilor instituționale (deci a principiilor în care cred toți angajații) a fost privită cu reticență sau chiar respinsă de către restul personalului, care nu s-a regăsit în valorile respective și care a definit ca valori împărtășite alte seturi de valori.

Munca de documentare se concretizează la nivel operațional în crearea unor baze de date care se actualizează periodic, în funcție de prioritățile de dezvoltare a instituției. Este important de observat că organizarea și menținerea unor baze de date actualizate și funcționale necesită resurse de timp și umane care nu sunt întotdeauna accesibile instituției. Totuși, recomandăm ca grefierul desemnat în cadrul BIRP să își aloce un interval de timp zilnic pentru actualizarea informațiilor din bazele de date, în cooperare cu alte departamente specializate (de exemplu IT).

Una dintre cele mai importante surse de informare privind modul în care autoritățile judiciare sunt percepute de către justițiabili este analizarea feedback-ului acestora în cadrul serviciilor de tip relații cu publicul.

Fără a epuiza variantele de obținere a feedback-ului din partea publicurilor, dorim să menționăm că acestea se pot face în mod **formal**, prin crearea și distribuirea unor **chestionare** în care să li se solicite petenților să-și exprime gradul de mulțumire privind serviciul public dar și să facă recomandări de îmbunătățire a acestuia. O altă modalitate este aceea **informală**, prin **observație directă și comunicare cu grefierii**, în privința opiniilor pe care justițiabilii le comunică acestora din urmă.

## 5d. Obiectivele de comunicare

Odată lămurită problema și contextul în care aceasta a apărut precum și variantele de soluționare, specialiștii în relații publice definesc un set



de obiective de comunicare. **Obiectivele de comunicare sunt, de fapt, soluția la problema identificată, schimbarea pe care dorim să o obținem.** De aceea, pentru a fixa obiective pertinente, este important ca etapa anterioară, de analiză situațională, să fie pusă în practică cu multă seriozitate.

Obiectivele de comunicare se pot defini la niveluri diferite, în funcție de impactul pe care dorim să îl obținem asupra publicului vizat, precum și în funcție de atitudinea acestuia față de problema de rezolvat. Astfel, există trei categorii de obiective urmărite:

- **Informaționale** – atunci când publicul nu cunoaște proiectul sau inițiativa instituțională;
- **Atitudinale** – publicul cunoaște, dar nu simpatizează suficient/ nu susține cu adevărat activitatea instituției;
- **Comportamentale** – publicul cunoaște proiectul sau serviciile oferite, dar nu e dispus să treacă la acțiune (să sprijine activ proiectul, să folosească serviciul).

Ca și în cazul obiectivelor personale, obiectivele de comunicare trebuie să îndeplinească anumite criterii, pentru a fi realizabile și pentru a ghida cu adevărat activitățile de comunicare. Astfel, acestea trebuie să îndeplinească condiția de a fi **SMART**:

- **Specifice**,
- **Măsurabile**,
- **Agregate**,
- **Realiste** și
- În cadru **temporal** bine definit.

Pentru o mai bună monitorizare a acțiunilor de comunicare, specialiștii în relații publice au dezvoltat un acronim – AIDA – care să definească tipurile de obiective de comunicare, precum și gradul de dificultate în atingerea acestora (Anexa 9):

- Obținerea **atenției** – cel mai ușor tip de obiectiv, aceasta presupune atragerea atenției publicului vizat asupra instituției, activităților sau proiectelor sale;
- Crearea **interesului** – dacă un demers instituțional creează interesul publicului vizat, acesta va căuta în mod activ modalități de informare și ocazii de dezbateră asupra problemei/soluției/serviciilor instituționale;
- Dezvoltarea **dorinței** – aceasta presupune ca publicul vizat să

proiecteze așteptări proprii în legătură cu serviciile oferite de către instituție;

- Declanșarea **acțiunii** – obiective de tip comportamental, care implică faptul că publicul beneficiar al campaniei de relații publice se va implica direct, acționând în favoarea instituției sau a cauzei promovate de aceasta. Acest tip de obiective sunt și cel mai dificil de realizat, și presupune ca persoanele, care ajung să acționeze așa cum își doresc comunicatorii și instituțiile, să fi parcurs toate etapele anterioare (au devenit atenți, li s-a trezit interesul și li s-a creat dorința premergătoare acțiunii propriu-zise).

La nivel operațional, comunicatorii lucrează cu **obiective specifice comunicaționale**:

- Conștientizarea unei probleme de către un public neavizat;
- Informarea publicului larg sau a unui public specific;
- Educarea publicurilor pe teme de interes comun;
- Întărirea atitudinilor de sprijin / favorabile;
- Schimbarea unor atitudini;
- Schimbarea sau declanșarea comportamentului unui public țintă.

Iată câteva exemple de obiective de comunicare pe care și le-ar putea propune instituțiile judiciare:

- Creșterea cu cel puțin 30% a numărului de cetățeni dintr-un sector care apelează la serviciile instanțelor judecătorești, care vin bine documentați la arhiva instituției (astfel eliminând timpul necesar explicațiilor suplimentare oferite de către greșierul din acest departament, precum și faptul că o solicitare incompletă sau prost pregătită îl va obliga pe justițiabil să solicite acest serviciu de mai multe ori)

- Informarea a cel puțin cinci lideri de opinie din mass-media cu privire la motivele declanșării unor forme de protest, în vederea obținerii sprijinului public deschis;

- Participarea la cel puțin 2 evenimente de tip parteneriat interinstituțional în fiecare lună, ocazie cu care se pot schimba informații despre bunele practici instituționale și se pot analiza situațiile instituționale specifice, precum și soluționarea problemelor curente cu care se confruntă personalul instanțelor și al parchetelor de pe lângă acestea.

## 5e. Mesajele cheie (mobilizatoare)

Deși se consideră că un obiectiv bine fixat și un set de strategii și tactici eficiente asigură succesul unui efort planificat de comunicare, stabilirea mesajelor este de fapt cheia întregii strategii. În funcție de ceea ce ne decidem să transmitem și de felul în care sunt percepute cuvintele și acțiunile noastre, strategia instituțională va avea sau nu efect.

Un mesaj de calitate îndeplinește un set de condiții complexe – de la adaptarea la obiective până la adaptarea la publicul vizat; de la capacitatea de a fi reținut până la aceea de a persuadea.

Pentru a ne asigura că mesajul nostru va avea succesul scontat, că va fi receptat de către persoanele care ne interesează și că le va crea acestora fie atenția, interesul, dorința sau chiar le va determina să acționeze, acesta trebuie să răspundă la următoarele întrebări:

- Ce vrem să spunem în general?
- Care sunt cele mai importante aspecte pe care dorim să le transmitem?
- Care este elementul comun de comunicare pe tot parcursul strategiei noastre (axa unică de comunicare)?
- De ce ar alocă cineva resurse de atenție, de energie, de timp, fizice sau de alt fel?
- Ce este așa de diferit în ceea ce transmitem prin mesajul nostru, față de ceea ce s-a spus deja?
- Ce vrem să transmitem doar anumitor publicuri?
- Care sunt cele trei mesaje cheie pe care dorim ca oamenii să nu le uite?

Un mesaj bun respectă acronimul preluat din engleză **KISS** – **Keep It Short and Simple** – comunicarea mesajului trebuie să fie succintă (mesaje scurte) și într-o manieră simplificată, accesibilă tuturor. Orice element care încarcă un text sau o informare, fără a ține cont de pregătirea și interesul publicului receptor, aduce un deserviciu comunicării.

Un bun exemplu (totuși extrem) de comunicare în stil KISS se poate observa în cazul instanțelor judecătorești, atunci când judecătorul se adresează unor persoane care nu au un profil intelectual înalt, adaptând întrebările prea specializate în așa fel încât justițiabilul să poată răspunde în cunoștință de cauză, fără să se simtă vinovat de incapacitatea sa de a pricepe formulările sofisticate ale limbajului juridic.

Acest aspect, deși esențial pentru o bună comunicare cu publicul larg,

este foarte greu de înțeles de către personalul învățat să manevreze cu multă acuratețe un limbaj de specialitate. Totuși, așa cum ne atrag atenția jurnaliștii, informațiile de interes public trebuie nu doar să fie complete și pertinente, ci și lizibile pentru toate categoriile de justifiabili. Jurnaliștii, ca și justifiabilii, nu trebuie să apeleze la dicționare de specialitate pentru a înțelege ce se întâmplă în actul de justiție.

De asemenea, mesajele de calitate:

- Captează atenția și interesul audienței prin formulări adaptate la aceasta;
- Țin cont de contextul social-politic și de tendințele la nivel național și internațional în domeniu;
- Sunt adaptate la instituție, la opinia publică (percepții și interpretări exprimate public pe tema în discuție) și la publicul țintă (percepții, așteptări, probleme, nevoi etc);
- Argumentează apelând la capacitatea de a raționa a unor categorii de public, făcând uz de fapte și cifre relevante (de exemplu, în comunicarea cu mass-media);
- Au capacitatea de a seduce, prin găsirea tonului potrivit și prin crearea unui sentiment de plăcere față de cele receptate.
- Ajută publicul țintă în decizia de a aproba, de a sprijini sau de a dezvolta schimbările propuse;
- Furnizează formule simplificatoare la problemele care par prea complicate.

## 5f. Stabilirea publicurilor țintă

Publicurile vizate de către strategia de comunicare pot varia de la categorii de public extrem de specifice, cărora le este destinat un anumit serviciu (jurnaliștii acreditați, avocații, notarii etc.) sau care au nevoi speciale (de exemplu, persoane în situații de vulnerabilitate crescută), până la categorii de public larg, cum ar fi justifiabilii sau societatea în ansamblu.

Dacă alocăm resurse unei comunicări destinate publicului larg atunci când aceasta este destinată doar unui public țintă bine delimitat, atunci, pe lângă faptul că risipim aceste resurse în mod nejustificat, nici nu avem o garanție că mesajul nostru va atinge grupul vizat, determinând modificarea atitudinală sau comportamentală scontată.

Una dintre regulile de bază în conceperea unui mesaj este potrivirea acestuia cu publicurile alese. Specialiștii în relații publice acordă o atenție

deosebită identificării cu maximă acuratețe a publicurilor care urmează să recepteze mesajul instituțional, determinând ceea ce se numește **profilul publicurilor**.

În cadrul dezvoltării strategiei de relații publice, specialiștii definesc inițial toate categoriile mari de publicuri, sub forma unei liste de **factori interesați**.

Grupul/ persoanele	Interesul grupului în ceea ce privește proiectul	Resurse	Capacitate de mobilizare a resurselor	Poziția față de obiectiv
		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Materiale</li> <li>● Umane</li> <li>● <i>Know-how</i></li> <li>● Putere</li> <li>● <i>Network</i></li> </ul>		

Așa cum se poate observa în cadrul diagramei alăturate, factorii interesați sunt analizați sistematic, din perspectiva interesului și a puterii pe care aceste categorii de persoane le au în raport cu instituția – de ce resurse dispun sau ce resurse pot mobiliza și cât de interesați sunt să susțină instituția, activitățile și inițiativele acesteia.

Din cadrul factorilor interesați se vor selecta publicurile vizate (publicuri-țintă) pentru atingerea obiectivului propus. **Profilul publicurilor** va cuprinde aspecte precum:

- Cine sunt cei care formează publicul;
- Ce cunoaște publicul;
- Ce crede publicul despre instituție/activități;
- Ce susținere oferă publicul – public simpatizant/opozant/neutru;
- Cât de activ este publicul în achiziționarea de noi servicii – public inovator/prim utilizator/utilizator în masă/conservator;
- Ce face publicul;
- Gradul de mobilizare al acestuia – public indiferent/latent/avertizat/activ.

**Selectarea publicurilor țintă** se face în corelare cu obiectivul propus și cu mesajele pe care dorim să le comunicăm, dar și cu resursele accesibile. Specialiștii în relații publice trebuie să se decidă asupra acestora, în directă colaborare cu toți reprezentanții instituționali

implicați în susținerea implementării strategiei. În acest scop, echipa interdepartamentală va răspunde la următoarele întrebări:

- Cu cine dorim să comunicăm pe tema dată?
- Cu cine vrem să dezbatem/dialogăm?
- Pe cine trebuie să luăm în considerare/ascultăm?
- Pe cine vrem să convingem?
- Cine trebuie să creadă în inițiativa noastră?
- Cine trebuie să ne susțină nemijlocit?
- Cine trebuie să își schimbe atitudinea/comportamentul?
- Cine trebuie mobilizat doar în condiții speciale?
- Cine trebuie să fie permanent la curent cu activitățile strategice?
- Cine trebuie informat ulterior, referitor la impactul strategiei de comunicare?

### **5g. Direcțiile strategice de comunicare**

Strategiile de comunicare sunt subsecvente obiectivelor fixate, dar selectarea lor încorporează și evaluarea categoriilor de public vizate, precum și resursele existente la dispoziția instituției. Ele definesc, practic, direcția care va fi urmată pentru ca obiectivele să fie atinse, funcționând ca element de orientare a tuturor activităților (tacticilor) de comunicare subsidiare – broșuri, afișe, pagini electronice, evenimente, conferințe, materiale promoționale, apariții TV etc (Anexa 10).

Astfel, pentru atingerea obiectivelor fixate, comunicatorul are la dispoziție următoarele direcții de comunicare strategică:

- Opțiunea de a nu comunica suplimentar pe o temă dată – inactivitatea strategică;
- Strategii de informare/diseminare cât mai largă de informații de interes public;
- Educarea sau persuadarea unui public care nu înțelege suficient o temă, nu îi conștientizează anvergura sau importanța și de aceea nu are încredere sau nu sprijină suficient un demers/serviciu oferit de instituție;
- Strategii de eliminare a unei imagini/reacții negative. Acestea acționează în mod specific, cel mai adesea se recurge la campanii care pun accentul pe riscurile și chiar pericolele implicate de lipsa

unei reacții adecvate din partea publicului larg;

- Strategii de fidelizare prin menținerea sau creșterea capitalului de imagine. Aceste strategii sunt folosite în mod pro-activ de către responsabilii instituționali, știindu-se că, într-o eventuală situație de criză, instituția va beneficia de acest capital de imagine pentru menținerea încrederii publicului loial;
- Campanii de promovare a unui serviciu sau a unui proiect, pentru obținerea sprijinului direct sau indirect din partea unui public neutru (latent);
- Strategii de tip eveniment, axate pe unul din cele mai importante instrumente de relații publice, crearea unor evenimente menite să crească vizibilitatea instituțională și încrederea unor publicuri specifice în instituție și în liderii acesteia;
- Strategii de comunicare instituțională, în care sunt prezentate toate proiectele, serviciile și inițiativele instituționale și este încurajat suportul activ al cetățenilor și al beneficiarilor serviciilor oferite de către instituție.

#### 5h. Stabilirea tacticilor (activităților) de comunicare

În vederea realizării strategiilor propuse, instituția va desfășura **acțiuni de comunicare** diverse, potrivite mesajului adoptat și publicului țintă vizat. Fiecare activitate este gândită astfel încât să adreseze “mesajul potrivit omului potrivit”. Comunicatorii stabilesc modalitățile prin care fiecare categorie de public vizată se informează – au acces la TV, dacă da, pe ce canale?, au computere și verifică paginile de web instituționale?, vor vedea afișul lipit lângă Primărie?, participă la conferințe destinate publicului larg sau numai la evenimente prestigioase? Sunt interesați de o revistă de specialitate care să le fie furnizată lunar?

Pentru a realiza o evaluare comprehensivă a tuturor opțiunilor de activități de relații publice, din care ulterior se vor alege doar acelea care întrunesc condițiile de accesibilitate, de interes și constrângerile în ceea ce privește resursele ce pot fi investite în campanie/strategie, acestea au fost grupate în patru categorii mari, după canalele de comunicare (metodele intermediare sau directe) utilizate:

- **Tactici de comunicare orală;**
- **Tactici de comunicare printată;**
- **Tactici de comunicare vizuală;**
- **Tactici de comunicare electronică.**

## Comunicarea orală

Activitățile de relații publice de tip comunicare directă, față-în-față, sunt poate cele mai utilizate de către comunicatorii instituționali. De altfel, acestea sunt activități tradiționale în domeniul comunicării publice, încă de pe vremea când un senator roman dorea să-și expună punctul de vedere în piața publică, în Agora. Reprezentanții instituțiilor publice participă frecvent la evenimente, conferințe, seminarii, comisii de lucru, ședințe etc.

Avantajul acestui tip de activități este ocazia de a comunica verbal și nonverbal un punct de vedere, de a-l susține și chiar de a putea pleda pentru o cauză, având în vedere accesul direct la audiență și șansa de a obține feedback de la aceasta, ceea ce poate permite o reajustare și o îmbunătățire ad-hoc a mesajului transmis.

### Tactici de comunicare orală

- Conversația directă – comunicare interpersonală intra - și inter-instituțională
- Vizite
- Discursul
- Conferința de presă
- Interviu
- Ședințele
- Zvonul
- Evenimente speciale, conferințe, seminarii

Mai mult, comunicarea orală se poate produce și pe canale informale – se știe că în pauzele de la conferințe sau la cocktailul care urmează unui eveniment se pot discuta și stabili uneori mai multe aspecte (în termenii relațiilor publice, se pot bifa mai multe obiective) decât la partea formală a evenimentului. Avantajul networking-ului – adică al comunicării cu ajutorul rețelelor sociale de prieteni, amici și colaboratori este exploatat în special în comunicarea la nivel înalt, unde accesul prompt la informații cheie și capacitatea de a interveni informal în favoarea unei cauze sunt considerate avantaje strategice.

Chiar și dacă vorbim de colaborarea cu mass-media, în cazul interviurilor sau al conferinței de presă, întâlnirea cu jurnaliștii este o ocazie de a afla și de a transmite informații valoroase către canalele mass-media, intrând în contact direct cu reprezentanții opiniei publice. Mai mult, prin utilizarea tehnicii celui de-al treilea garant (invitarea unor



personalități în domeniu), instituția își poate spori credibilitatea și poate crește astfel impactul punctului propriu de vedere asupra unor cauze de interes public larg.

Dezavantajele activităților de tip comunicare orală sunt legate de timpul investit în participarea la acest gen de evenimente, precum și de faptul că transmiterea directă a unui punct de vedere instituțional poate să presupună și riscul de a nu mai putea retrage o formulare greșită, o remarcă subiectivă sau o neatenție care au intervenit în timpul comunicării cu o persoană importantă. Miza comunicării orale este dată de faptul că se produce (și, consecutiv, se propagă) în timp real.

### **Comunicarea scrisă (printată)**

Există cel puțin două dezavantaje ale comunicării orale, compensate de comunicarea scrisă:

- **Accesul la publicul țintă.** La evenimente pot participa un număr limitat de persoane, însă această audiență (cu excepția mass-media) foarte probabil că va acționa ca **public final** (nu vor propaga intens punctul de vedere instituțional, chiar și dacă sunt fidelizați și convingși de comunicarea la care au participat).

- **Controlul comunicării.** Comunicarea controlată înseamnă că, în loc să răspundem pe loc la un interviu al unui jurnalist, îi cerem întrebările în scris și putem formula un răspuns de calitate și cât mai relevant, atât pentru instituție, cât și pentru publicul căruia îi va fi propagată opinia noastră. Dacă luăm în considerare în special relațiile cu mass-media, riscul de a face o eroare, care apoi se va multiplica cu numărul de cititori (audiența) ai unui canal media, este prea mare, pentru a nu prefera o variantă de comunicare controlată, de tip comunicat de presă, informări, răspunsuri la interviuri etc.

Comunicarea scrisă acționează complementar comunicării orale, permițând transmiterea facilă (și foarte probabilă) a mesajului instituțional către terți. Publicul nu aruncă foarte ușor o revistă sau o broșură informativă la coș, în ideea că “poate cândva îmi va fi de folos”, iar pe lângă un afiș putem trece zilnic, în drumul nostru spre serviciu.

Informația, fie această de tip **obiectiv (fapte și cifre, argumentări raționale pe o temă dată)**, fie de tip **subiectiv (persuasiune, influențarea cititorului către o anumită acțiune sau atitudine)**, va putea fi astfel accesată de mai multe ori și de către un public mult mai numeros.

### **Tactici de comunicare printată (scrisă)**

- Comunicatul de presă, dosar de presă, interviuri în scris;
- Buletinele informative;
- Periodicele interne;
- Broșuri, pliante, manuale;
- Rapoarte anuale, rapoarte de activitate;
- Reclama instituțională;
- Răspunsuri la scrisori;

Or, cu cât mai frecventă este expunerea la un mesaj, cu atât mai probabil este să ne îndeplinim obiectivul nostru de a atrage atenția și interesul publicului larg, care “nu ne va uita”. Cu rezerve în privința recomandării de a folosi o astfel de strategie ofensivă, trebuie menționat că există organizații care au dezvoltat cu succes, în acest sens, un concept original, numit “faxiadă” - transmiterea periodică (săptămânal, lunar) de faxuri cu oferta de servicii sau cu buletine informative, care îi determină pe unii cititori să considere organizația ca fiind extrem de activă, dinamică și că vor oferi servicii prompte și de calitate.

### **Comunicarea audio-video**

Acțiunile de comunicare de tip audio-video au un impact deosebit asupra publicului larg, fiind extrem de folositoare pentru a aduce un plus de mesaj nonverbal prin tonalitate sau prin imagini, acolo unde cuvintele scrise nu sunt suficiente.

Prin participarea în cadrul emisiunilor radio - TV, reprezentanții instituționali au ocazia să își expună un punct de vedere către o audiență largă și fidelizată, bine selectată (fiecare emisiune are un anumit profil de audiență).

### **Tactici de comunicare audio-video**

- Transmiterea de știri la TV;
- Teleconferința;
- Emisiuni radio;
- Telefon;
- Apariții personale la TV;
- Alte modalități de folosire a imaginilor video ;
- Filmele;
- Reclame;
- Talk-show;
- Diapozitive;
- Fotografii;
- Benzi desenate;
- Reclamă stradală;
- Identitate instituțională.

Comunicarea vizuală obligă emițătorii să realizeze o selecție bine reflectată a ceea ce doresc să spună, și dacă imaginile pe care le vor folosi vor reuși să transmită mesajul corect și să creeze în spectator emoția și așteptările dorite. De foarte multe ori, imaginile și filmele sunt cele care acționează ca un “cârlig”, atrăgând atenția unui cititor de revistă sau unui telespectator prea grăbit.

### **Comunicarea electronică**

Internetul este mediul de comunicare cu o dezvoltare explozivă de la un an la altul, datorită eficacității sale:

- implică costuri reduse (odată existentă pagina de internet a unei instituții, aceasta necesită doar resurse umane care să o actualizeze, fără costuri de tipografie sau alte costuri suplimentare);

- informația poate fi modificată prompt și chiar în timp real, fără alte costuri suplimentare, inclusiv pe baza feedback-urilor oferite de către vizitatorii sitului;

- are un grad de penetrare foarte mare, în special în rândurile tinerilor, dar și ale categoriilor de public care folosesc computerele și comunicarea la distanță pentru activitatea curentă profesională și personală;

- este global conectează persoane aflate la mare distanță fizică, eliminând barierele fizice și permițând dezbateră și rezolvarea unor probleme fără utilizarea canalelor de comunicare tradiționale, care sunt percepute din această perspectivă ca fiind “greoaie”.

### Tactici de comunicare electronică

- Comunicatul de presă electronic;
- Buletinul informativ (newsletter) electronic;
- E-mail;
- Pagina de web proprie și linkuri către alte pagini relevante;
- Blog;
- Forum;
- Grup de discuții;
- Intranet;
- Rețele sociale.

Comunicarea electronică a reușit să se impună și în contexte de comunicare oficială, din ce în ce mai mulți reprezentanți ai instituțiilor publice utilizează e-mail-ul și paginile de web pentru a transmite în timp real și cu costuri minime punctul de vedere instituțional. În prezent, este foarte greu de imaginat o strategie de relații publice de succes, fără un set minim de tactici electronice (newsletter electronic, pagina de web, participarea la rețele sociale).

### 5i. Operaționalizarea strategiei

O strategie devine viabilă doar atunci când este operaționalizată, prin identificarea, alocarea și obținerea sprijinului pentru implementarea acesteia. În etapa de operaționalizare, se dezvoltă un **plan de comunicare** ce conține **toate detaliile privind modul în care fiecare activitate de comunicare va fi realizată, precum și conexiunile logice între evenimentele generale ale instituției și acțiunile de relații publice.**

De multe ori, responsabilii instituționali corelează calendarul de relații publice cu planul de acțiuni instituțional, pentru a obține maximum de avantaje de imagine/ vizibilitate din orice activitate desfășurată de către instituție.

Operaționalizarea implică **evaluarea sprijinului intern și extern în privința:**

- **bugetului și a infrastructurii** disponibile;
- **responsabililor** (din conducere sau nu) și a **susținătorilor**;
- **resurselor** de specialitate și de consultanță externe;
- **calendarului de activități**;
- **modului în care poate fi definit succesul** strategiei/ campaniei;

- **responsabililor de redactarea planurilor de acțiune.**

### **Resursele umane implicate**

Pentru implementarea cu succes a strategiei de comunicare, este bine să definim încă de la început resursele umane care vor sprijini acțiunile noastre. Dacă responsabilii instituționali propun „amânarea deciziei privind persoanele care vor avea **atribuții în implementarea strategiei**”, atunci foarte probabil că strategia de relații publice nu va fi implementată cu succes. Acest lucru este cauzat de faptul că angajații vor interpreta semnalul de amânare dat de conducere ca fiind indiciul că aceste activități nu sunt considerate prioritare și că, de fapt, se dorește doar implementarea unor activități de comunicare disparate (de care vor afla direct de la șefi la momentul potrivit), dar în nici un caz a unei strategii.

Și totuși, **implementarea strategică a unor activități de comunicare este mult mai folositoare, pentru că sunt alocate aceleași resurse limitate într-un mod realist și coordonat, în vederea atingerii publicurilor țintă pentru instituția dată.** Lista de resurse umane care pot sprijini o activitate strategică de comunicare instituțională cuprinde:

- **resurse interne:**

- decidenți strategici;
- conducere;
- membri ai echipei de implementare;
- furnizori de informații și de documente instituționale, inclusiv legislative;

- **resurse externe:**

- structuri guvernamentale și publice;
- parteneri instituționali naționali și internaționali;
- lideri de opinie, media;
- universități și instituții de formare;
- susținători externi, membri ai acelorași rețele sociale.

### **Stabilirea calendarului de activități**

Comunicarea nu poate fi planificată fără stabilirea unor intervale temporale clare în care se desfășoară activitățile de comunicare (start - final), corelate cu activitățile propriu-zise ale angajaților și ale conducerii instituției. De asemenea, un calendar de activități ține cont de perioada din an în care se propune o activitate, de existența altor evenimente

semnificative organizate de către terți, de activitățile probabile ale publicului vizat, privite din perspectiva analizei situaționale sub formă de oportunități și amenințări (riscuri).

Un calendar de activități reușit cuprinde și **repere temporale** fixate (**milestones**), care indică momentele în care strategia poate fi evaluată și corelată cu alte evenimente publice – aniversări, sărbători oficiale, parteneriate semnate, suprapuneri cu alte inițiative și proiecte similare, sponsorizări, participări publice ale unor personalități cheie. Revizuirea strategiei va ține cont de respectarea calendarului fixat, propunând ajustări în funcție de ocaziile și de constrângerile cu care s-au confruntat comunicatorii.

Pentru o monitorizare facilă a evenimentelor și a activităților de relații publice, se poate utiliza **Diagrama GANTT**, care este o reprezentare vizuală (Anexa 11) a fiecărei activități (tactici) adunate sub umbrela strategiei corespunzătoare și identificate în cadrul temporal comun.

Specialiștii în relații publice preferă de multe ori să utilizeze diagrama GANTT generală (instituțională sau a unei strategii de dezvoltare/a unui proiect), în care să insereze activitățile de comunicare - relații cu mass-media, *advertising*, *e-mailing*, evenimente, broșuri, materiale promoționale etc., astfel facilitând comunicarea cu conducerea și cu responsabilii interni precum și vizualizarea în ansamblu a tuturor activităților care trebuie îndeplinite în diverse intervale de timp.

## 5j. Evaluarea succesului strategiei de comunicare

Evaluarea succesului strategiei reprezintă baza revizuirii acesteia, în vederea îmbunătățirii efortului de comunicare instituțional pe viitor. Reprezentanții instituționali au astfel ocazia să stabilească dacă resursele investite au fost util folosite sau nu, dacă obiectivul de comunicare a fost prea ambițios sau, dimpotrivă, prea modest în comparație cu reacția publicului vizat, dacă anumite acțiuni nu sunt considerate mai eficace decât altele (de exemplu, organizarea unor evenimente sau redactarea unui buletin informativ).

Evaluatorii trebuie să își pună o serie de întrebări prin care să identifice dacă și unde s-a produs un impact diferit (în sens pozitiv sau negativ) față de cel scontat. Iată numai câteva din întrebările pe care și le pot pune responsabilii strategici:

- A funcționat mesajul selectat? Ce indicatori o arată?
- Revista presei indică o acoperire mass-media pertinentă și suficientă?

- La câte întâlniri au participat/au fost invitați reprezentanții instituționali?
- A crescut numărul de vizitatori pe pagina web?
- S-a produs o schimbare în atitudinile/comportamentul publicului vizat?
- Câte citări favorabile avem în mass-media sau pe Internet?
- S-a produs o schimbare a opiniei publice pe o temă de interes larg?
- Este instituția promovată și de către alte instituții/parteneri?
- Este activitatea instituției citată ca exemplu de bună practică?







# ANEXE

- **ANEXA 1** ● Codul deontologic al personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, aprobat prin Hotărârea Consiliului Superior al Magistraturii nr. 145/26.04.2005 și publicat în *Monitorul Oficial, Partea I nr. 382 din 06/05/2005*
- **ANEXA 2** – Ghid de bune practici pt cooperarea între instanțe, parchetele de pe lângă acestea și mass media, adoptat prin Hotărârea CSM nr. 277 din 13.04.2006
- **ANEXA 3** – Zece mituri despre ascultare
- **ANEXA 4** – Competențe de ascultare activă
- **ANEXA 5** – Reguli de comunicare asertivă
- **ANEXA 6** – Stările eului în Analiza Tranzacțională
- **ANEXA 7** – Evaluarea climatului de comunicare
- **ANEXA 8** – Procesul de planificare strategică
- **ANEXA 9** – Obiectivele de comunicare
- **ANEXA 10** – Tipuri de activități în cadrul strategiilor de comunicare
- **ANEXA 11** – Exemplu de diagramă GANTT în planificarea comunicării

## ANEXA 1

### ROMÂNIA

#### CONSILIUL SUPERIOR AL MAGISTRATURII PLENUL

#### HOTĂRÂREA nr. 145 din 26 aprilie 2005

În temeiul art. 133 alin. (5) și (7) din Constituția României, republicată, și al art. 28 alin. (3) din Legea nr. 317/2004 privind Consiliul Superior al Magistraturii ;

Având în vedere dispozițiile art. 94 alin. (1) din Legea nr. 567/2004 privind statutul personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea;

#### PLENUL CONSILIULUI SUPERIOR AL MAGISTRATURII

#### HOTĂRĂȘTE :

**ART. 1** – Aprobă Codul deontologic al personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea, anexă la prezenta hotărâre.

**Art. 2** – Prezentul cod se trimite spre publicare în Monitorul Oficial, partea I.

Data în București, la data de 26 aprilie 2005

#### PREȘEDINTE,

**Judecător dr. DAN LUPAȘCU**

**Motto:** Rolul unui cod deontologic este acela de a forma conduite, de a înfățișa ce înseamnă onoare și respect în profesie. A-ți respecta profesia înseamnă a te respecta pe tine însuți, respectându-i pe ceilalți. De aceea, orice cod deontologic se adresează în primul rând omului și conștiinței lui, iar acceptarea lui trebuie să fie liber consimțită.

# CODUL DEONTOLOGIC AL PERSONALULUI AUXILIAR DE SPECIALITATE AL INSTANTELOR JUDECătOREȘTI ȘI AL PARCHETELOR DE PE LÂNGĂ ACESTEA

## I. DISPOZIȚII GENERALE

**Art. 1.** Conduita etică a personalului auxiliar de specialitate al instanțelor judecătorești și al parchetelor de pe lângă acestea este esențială pentru calitatea justiției din România, pentru transparența, imparțialitatea și independența actului de justiție.

**Art. 2.** Scopul acestui cod constă în stabilirea regulilor privind integritatea morală a personalului auxiliar de specialitate și conduita pe care acesta trebuie să o aibă, precum și informarea publicului asupra comportamentului la care este îndreptățit să se aștepte din partea acestei categorii de personal al instanțelor și parchetelor.

**Art. 3.** Prezentul cod se aplică grefierilor, grefierilor statisticieni, grefierilor documentariști, grefierilor arhivari, informaticienilor și registratorilor din cadrul instanțelor judecătorești și parchetelor de pe lângă acestea.

## II. PRESTIGIUL JUSTIȚIEI

**Art. 4.** Prin întreaga sa conduită, personalul auxiliar de specialitate al instanțelor și parchetelor trebuie să contribuie la respectarea supremației legii, la asigurarea transparenței și a încrederii cetățeanului în autoritatea judecătorească.

**Art. 5.** Personalul auxiliar de specialitate are obligația de a contribui la apărarea prestigiului justiției.

## III. PROFESIONALISMUL

**Art. 6.** În exercitarea profesiei, personalul auxiliar de specialitate trebuie să manifeste competență, imparțialitate și celeritate, fiind obligat să se abțină de la orice faptă care ar putea aduce prejudicii justițiabililor ori prestigiului justiției.

**Art.7. (1)** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să dea dovadă de o bună pregătire profesională și să manifeste o preocupare permanentă pentru perfecționarea acesteia.

**(2)** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să-și îndeplinească atribuțiile cu seriozitate și responsabilitate.

**Art. 8.** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să servească în mod loial autoritatea judecătorească și să-și îndeplinească îndatoririle cu bună-credință.

#### IV. CONFIDENȚIALITATEA

**Art. 9.** Personalul auxiliar de specialitate are obligația de a nu dezvălui sau folosi pentru alte scopuri decât cele legate de exercitarea profesiei, informațiile obținute pe parcursul desfășurării activității profesionale.

**Art. 10.** *Personalul auxiliar de specialitate trebuie să se abțină de la orice încercare de a obține date sau informații pe care nu este îndreptățit să le cunoască.*

#### V. IMPARȚIALITATEA

**Art. 11. (1)** În exercitarea atribuțiilor sale, personalul auxiliar de specialitate trebuie să fie obiectiv și să respecte fără nici o discriminare drepturile și garanțiile procesuale ale tuturor părților.

**(2)** În activitatea profesională, personalul auxiliar de specialitate trebuie să aibă o atitudine echidistantă, fără influențe legate de rasă, sex, religie, naționalitate, precum și de statutul socio-economic, politic și cultural al unei persoane.

**Art. 12.** Personalul auxiliar de specialitate are îndatorirea de a se abține ori de câte ori se află într-unul din cazurile de incompatibilitate prevăzute de lege.

#### VI. ABUZUL ÎN FUNCȚIE ȘI CONFLICTUL DE INTERESE

**Art. 13.** În îndeplinirea atribuțiilor sale de serviciu, personalul auxiliar de specialitate trebuie să se abțină de la orice atitudine care l-ar putea face vulnerabil la influențe.

**Art. 14.** Personalului auxiliar de specialitate îi este interzisă folosirea calității oficiale pentru obținerea de privilegii sau avantaje pentru sine sau pentru altul.

**Art. 15.** În îndeplinirea îndatoririlor profesionale, personalul auxiliar de specialitate nu poate pretinde sau primi cadouri ori servicii .

**Art. 16.** Personalul auxiliar de specialitate nu va încheia, personal sau prin persoane interpuse, ori ca mandatar, contracte cu instanțele judecătorești sau parchetele de pe lângă acestea pentru furnizarea de servicii, materiale, echipamente.

---

## VII. ATITUDINEA ÎN PROFESIE ȘI ÎN AFARA ACESTEIA

**Art. 17.** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să dea dovadă de moderație și să nu își manifeste nemulțumirea față de persoanele cu care intră în contact în calitate oficială.

**Art. 18.** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să fie respectuos, calm, amabil și lipsit de aroganță în relațiile cu justițiabilii, judecătorii, procurorii, avocații, colegii, precum și cu orice altă persoană.

**Art. 19. (1)** Personalului auxiliar de specialitate îi este interzis să exprime opinii cu privire la legalitatea și temeinicia actelor întocmite de instanța de judecată sau parchetul unde lucrează.

**(2)** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să informeze conducerea instanței sau parchetului cu privire la orice conduită care ar putea aduce atingere prestigiului justiției.

**(3)** Personalului auxiliar de specialitate nu-i este permis să comenteze sau să justifice în presă ori în emisiuni audiovizuale hotărârile sau soluțiile date în dosarele despre care a luat cunoștință în exercitarea atribuțiilor de serviciu ori cu privire la procese aflate în curs de desfășurare sau asupra unor cauze cu care a fost sesizat parchetul.

**(4)** Personalului auxiliar de specialitate nu-i este permis să se folosească de actele pe care le îndeplinește în exercitarea atribuțiilor de serviciu pentru a-și exprima convingerile politice.

**(5)** Relațiile personalului auxiliar cu judecătorii, procurorii și colegii trebuie să fie bazate pe respect și bună credință. Acesta nu-și poate exprima părerea cu privire la probitatea profesională și morală a judecătorilor, procurorilor sau a altor colegi.

**Art. 20.** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să aibă o ținută îngrijită și decentă, evitând extravagantele. În ședințele de judecată, acesta trebuie să poarte ținuta vestimentară corespunzătoare, potrivit legii.

**Art. 21.** Personalul auxiliar de specialitate trebuie să protejeze și să folosească conform destinației lor bunurile care i-au fost încredințate în vederea exercitării profesiei.

**Art. 22.** Personalul auxiliar de specialitate nu va recomanda persoanelor interesate, nominal, avocați, experți, notari, executori judecătorești sau orice alte persoane care exercită activități în legătură cu actul de justiție.

**Art. 23.** Personalului auxiliar de specialitate nu îi este permis să acorde consultații juridice.

## **VIII. DISPOZIȚII FINALE**

**Art. 24.** Încălcarea dispozițiilor prezentului Cod atrage răspunderea disciplinară a grefierilor și a celuilalt personal auxiliar de specialitate din instanțele judecătorești și parchete.

---

## ANEXA 2

### Ghid de bune practici pentru cooperarea între instanțe, parchetele de pe lângă acestea și mass media

#### Preambul

Informarea rapidă corectă și completă a instituțiilor mass-media sprijină înțelegerea justiției de către opinia publică. Pe de altă parte, materialele media reprezintă un ajutor foarte prețios pentru organele judiciare.

Următorul Ghid oferă recomandări pentru activitatea practică a purtătorilor de cuvânt de la instanțe și parchete. În același timp, acesta este concepută în scopul de a-i informa pe jurnaliști cu privire la regulile pe care instanțele și parchetele din România trebuie să le aplice în relația cu mass media.

La elaborarea prezentului Ghid s-a avut în considerare, pe de o parte, transparența actului de justiție, și, pe de altă, dreptul la viața privată și la respectarea celorlalte drepturi ale persoanelor implicate, precum și desfășurarea fără obstacole a procesului.

#### § 1 Purtătorii de cuvânt

(1) Se va numi un purtător de cuvânt la fiecare instanță, respectiv parchet.

(2) Purtătorul de cuvânt poate fi un judecător sau procuror ori absolvent al unei facultăți de jurnalistică sau specialist în comunicare.

(3) Purtătorul de cuvânt - magistrat este numit, de către președintele instanței sau, după caz, de către conducătorul parchetului, cu acordul prealabil al magistratului.

Purtătorul de cuvânt, specialist în comunicare, este numit prin concurs sau examen în condițiile prevăzute de lege.

Consiliului Superior al Magistraturii va fi informat în legătură cu toate datele de contact ale purtătorului de cuvânt.

(4) Purtătorul de cuvânt trebuie să dovedească empatie față de activitatea jurnalistică. Succesul relației dintre mass media și justiție depinde de deschiderea sa față de activitatea cu



mass media, disponibilitatea la dialog, diplomație, abilități de comunicare, specializarea în domeniul relațiilor publice.

(5) O listă cu numele, funcția deținută, numărul de fax, numărul de telefon de serviciu (fix și mobil), precum și adresa de e-mail ale purtătorilor de cuvânt de la toate instanțele și parchetele va fi permanent publicată și actualizată pe pagina de internet a instanței și parchetului, a Consiliului Superior al Magistraturii .

## **§ 2 Informarea purtătorului de cuvânt**

(1) Purtătorul de cuvânt va avea acces la toate activitățile instanței /parchetului și are dreptul de a consulta orice document sau dosar aflat la instanțele sau parchetele din raza sa de competență, având obligația de a respecta secretul de serviciu și de a proteja informațiile confidențiale de care ia cunoștință.

(2) Purtătorul de cuvânt magistrat va fi degrevat parțial sau integral de munca pe care o desfășoară în calitate de magistrat în instanță sau parchet, prin participarea la mai puține ședințe de judecată sau repartizarea spre soluționare a mai puține dosare de supraveghere sau urmărire penală.

(3) Judecătorii, procurorii și celelalte categorii de personal a instanței /parchetului au obligația de a furniza purtătorului de cuvânt, în timp util, din oficiu și la cererea acestuia, informații de interes public.

## **§ 3 Desfășurarea activității purtătorului de cuvânt**

(1) În cadrul fiecărei instanțe sau parchet se va întocmi revista presei privind ziarurile, posturile de radio și t.v. din circumscripția sa, precum și cele centrale.

(2) În cazurile în care presa relatează stări de fapt negative referitoare:

A) la magistrații instanței, sau

B) la situații de zonă care implică probabilitatea declanșării unor evenimente care implică instanțele/parchetele, purtătorul de cuvânt informează de îndată

a) Biroul pentru relația cu mass media al CSM, precum

- și pe purtătorul de cuvânt al instanței/parchetului ierarhic superioare, respectiv
- b) pe purtătorul de cuvânt al instanței/parchetului ierarhic superioare,
- c) judecătorul/ procurorul vizat,
- d) președintele instanței/conducătorul parchetului.

**(3)** Toate lucrările legate de mass media reprezintă urgențe și se rezolvă telefonic sau în scris, chiar și în afara orelor de program.

**(4)** În timpul orelor de serviciu trebuie asigurate preluarea și transmiterea informațiilor, atât telefonic cât și în scris, chiar și în absența purtătorului de cuvânt. În acest scop, reprezentanților mass-media li se va pune la dispoziție, la cerere, un număr de telefon la care, în timpul orelor de serviciu răspunde în permanentă o persoană.

#### **§ 4 Competența de a furniza informații**

**(1)** Purtătorul de cuvânt furnizează informații de interes public reprezentanților mass-media.

**(2)** Se va numi de către președintele/conducătorul parchetului, cu acordul Colegiului de Conducere, un alt magistrat care să îl înlocuiască pe purtătorul de cuvânt în cazul lipsei acestuia de la instanța sau parchet sau să exercite aceeași activitate, în cazul în care solicitările din partea mass media sunt foarte numeroase.

**(3)** În cazul în care sunt solicitate informații referitoare la însăși activitatea desfășurată de către purtătorul de cuvânt în calitate de magistrat sau informații referitoare la un dosar aflat în instrumentarea sa, aceste date vor fi făcute publice de către conducătorul instanței sau al parchetului sau o altă persoană desemnată de aceștia. Excepție de la această regulă o face comunicarea termenelor.

**(4)** În probleme media care privesc atât o instanță, cât și un parchet sau o instituție de executare a pedepselor, conducătorii

instituțiilor sau purtătorii de cuvânt acționează prin acord mutual.

**(5)** Dacă, nu se ajunge la o înțelegere, atunci se aplică principiul conform căruia, în cadrul procedurilor penale, până la momentul înregistrării rechizitoriului pe rolul instanței de judecată, purtătorul de cuvânt al parchetului este cel care furnizează informațiile, iar în rest această obligație revine purtătorului de cuvânt de la instanță.

**(6)** Chiar și în perioada în care această competență revine instanței, parchetul va furniza, la cerere, informații asupra actelor procedurale și procesuale efectuate sau care urmează a fi efectuate și/ gestionate ( ca de exemplu exercitarea sau retragerea unei cai de atac).

**(7)** Informațiile privind executarea pedepselor sunt furnizate de către Administrația Națională a Penitenciarelor.

## **§ 5 Informațiile furnizate reprezentanților mass-media**

**(1)** Purtătorii de cuvânt sunt obligați să furnizeze informații reprezentanților mass-media, în limitele cadrului stabilit prin lege, Regulamentul de ordine interioară a instanțelor, respectiv parchetelor și prezentul Ghid.

**(2)** Jurnaliștii se pot adresa purtătorului de cuvânt în toate problemele care privesc activitatea instanțelor, respectiv parchetelor.

În toate problemele principale și cele care privesc sistemul judiciar, jurnaliștii se pot adresa și Biroului pentru relația cu mass media al CSM.

Purtătorul de cuvânt al CSM furnizează informații reprezentanților mass-media cu privire la cariera judecătorilor și procurorilor.

**(3)** Prin reprezentanți mass-media se înțelege și colaboratorii independenți ai organelor de presă.

La cererea purtătorului de cuvânt, jurnalistul trebuie să își justifice calitatea prin legitimație de serviciu și act de identitate.

Furnizarea informațiilor de interes public nu este condiționată de existența acreditării la instanță sau parchet.

(4) Informațiile furnizate reprezentanților mass-media nu trebuie să pericliteze bunul mers al activităților judiciare, să afecteze principiul confidențialității sau să ducă la încălcarea altor drepturi, în conformitate cu legile interne, pactele și tratatele privitoare la drepturile fundamentale ale omului, la care România este parte.

## **§ 6 Conținutul, întinderea, momentul și forma informației**

(1) Purtătorul de cuvânt îndeplinește activitatea de relații publice. În sarcinile sale intră obligația față de opinia publică de a informa, și prin intermediul mass-media, cu privire la cazuri judiciare și orice alte activități de interes public ale instanței sau parchetului,

Prin munca sa, acesta trebuie să contribuie la câștigarea și menținerea încrederii în justiție în rândul opiniei publice

Purtătorul de cuvânt trebuie să folosească astfel orice ocazie de a informa publicul despre sistemul judiciar. În acest scop este nevoie de o legătură strânsă cu mass media.

(2) Mass media trebuie să obțină informații rapide, concise, dar în același timp de încredere și relevante, care să fie redactate într-un stil accesibil.

Menționarea articolelor din acte normative se va face doar atunci când este necesar, iar aspectele juridice vor fi reduse la esențial.

De la caz la caz se va decide, dacă informația se va furniza în scris sau verbal. Informația scrisă poate fi explicată și verbal, dacă este necesar.

După caz, o informare generală pentru înțelegerea întregului eveniment, este utilă.

(3) Informațiile trebuie transmise cât mai repede cu putință. Totuși, trebuie avut în vedere faptul că informațiile cu privire la deciziile instanței sau ale parchetului pot fi furnizate reprezentanților mass-media după ce acestea au fost pronunțate sau comunicate, după caz, sau dacă se poate porni de la

prezumția că părțile implicate au luat cunoștință de respectiva decizie.

(4) În acele instanțe în care sistemele de gestiune a bazelor de dosare nu sunt parțial publicate pe site-ul instanței, este recomandabil ca reprezentanților mass media să li se transmită o listă a proceselor care se vor dezbate în ședință.

### **§ 7 Recomandări privind întocmirea informărilor mass media**

În relația cu mass media, purtătorii de cuvânt vor fi preocupați și de observarea și respectarea prevederilor Recomandării 13(2003) a Comitetului de Miniștri și a Anexei acestui document, mai ales în ceea ce privește respectarea prezumției de nevinovăție, a independenței judiciare, a imparțialității și obiectivității actului de justiție.

### **§ 8 Dreptul la replică**

(1) În cazul în care în presă se fac afirmații false, care ar putea pune în pericol imaginea justiției, trebuie să existe o preocupare pentru o corectură corespunzătoare, fie pe calea precizărilor, fie prin drept la replică.

(2) În același timp se vor transmite către alte publicații informațiile care au determinat redactarea dreptului la replică, care vor fi publicate și pe site-ul instanței/parchetului.

### **§ 9 Studierea dosarelor**

(1) Jurnaliștii nu au dreptul de a studia dosarele în faza de urmărire penală, decât în condițiile prevăzute de lege și regulamentul de ordine interioară.

(2) În instanță, dosarele și registrele privitoare la activitatea de judecată sunt publice și pot fi consultate de orice persoană solicitantă care justifică un interes legitim, precum și de ziarști, cu respectarea ordinii și măsurilor de asigurare a integrității documentelor

Sunt exceptate: dosarele ale căror cauze au fost sau sunt judecate în ședință nepublică, cele privind adopțiile, precum și cele privind autorizarea efectuării perchezițiilor, confirmarea și autorizarea interceptărilor și înregistrărilor convorbirilor telefonice, care pot

fi consultate numai de procurorul, părțile, experții și interpreții desemnați în cauză, avocații sau reprezentanții părților, în condițiile legii; în același mod vor fi soluționate și cererile privind documentele și evidențele speciale ale instanței care presupun confidențialitate.

La cerere se vor elibera jurnaliștilor copii de pe actele procesuale și procedurale în condițiile prevăzute de lege.

**(3)** Cererea, cu datele de legitimare profesională a solicitantului, se va depune la Biroul de Informare și Relații Publice și va fi adresată purtătorului de cuvânt. Ea va fi aprobată de purtătorul de cuvânt și apoi transmisă compartimentului arhivă. Aprobarea se va face ținând seama de prioritățile impuse de buna desfășurare a procesului în cauza respectivă.

## **§ 10 Prezența media din domeniul audio-vizual în sediul instanței și în interiorul sălii de judecată**

**(1)** Președintele completului de judecată are obligația de a permite fotoreporterilor filmarea de cadre, în sala de judecată, pe un interval cuprins între 1-3 minute, cu respectarea dispozițiilor anterioare.

**(2)** Filmarea și fotografierea în sălile de judecată se vor face numai cu acordul președintelui de complet și al părților. Este exclusă înregistrarea audio sau video în ședințele care nu au caracter public, fie ca urmare a aplicării dispozițiilor prevăzute în legi speciale cu privire la caracterul ședinței, fie ca urmare a deciziei instanței de judecată luată conform art. 290 C.pr.pen. Înregistrarea audio în sala de judecată este permisă când ședința de judecată are caracter public.

**(3)** În afara sălii de judecată, filmarea și fotografierea sunt permise.

**(4)** Utilizarea laptopului în sala de ședință este permisă când ședința de judecată are caracter public.

### **Articolul III**

Prezentul ghid va intra în vigoare la data publicării Regulamentului de ordine interioară a instanțelor și parchetelor în Monitorul Oficial, partea I.

După publicarea Regulamentului de ordine interioară a instanțelor și parchetelor în Monitorul Oficial, ghidul va fi afișat pe pagina de internet a CSM și pe cea a instanțelor și parchetelor.

## **ANEXA 3. Zece presupuneri greșite despre ascultare**

### **1. Învățăm să ascultăm automat; nu avem nevoie de pregătire pentru aceasta**

Ascultarea eficace este o capacitate destul de dificilă pentru majoritatea dintre noi. Ne putem îmbunătăți capacitatea de a asculta bine prin exerciții și pregătire.

### **2. Capacitatea de a asculta depinde de inteligență**

Nu există nici o relație între inteligență și capacitatea de a asculta.

### **3. Capacitatea de a asculta este strâns legată de capacitatea de a auzi**

Capacitatea de a auzi este un fenomen fizic și are prea puțin de-a face cu capacitatea de a asculta. De fapt, oamenii cu deficiențe de auz sunt de cele mai multe ori niște ascultători foarte buni.

### **4. În general, majoritatea oamenilor pot asculta și citi ceva în același timp**

Nu este adevărat; foarte puțini oameni pot face aceasta, dacă chiar există astfel de oameni.

### **5. Știm să ascultăm în majoritatea timpului**

Din păcate, majoritatea dintre noi au nevoie să își îmbunătățească capacitatea de a asculta.

### **6. Ceea ce auzim este de obicei ceea ce se spune**

Avem o tendință naturală de a filtra ceea ce auzim. De foarte multe ori nu auzim ceea ce se spune cu adevărat.

### **7. Ascultarea este o acțiune pasivă**

Ascultarea este un proces activ; el necesită concentrare și participare.

### **8. Personalitatea are o influență minoră asupra capacității de ascultare.**

Personalitatea noastră joacă un rol important în modul cum ascultăm.

### **9. Ascultăm doar cu urechile**

Ascultarea eficace necesită efort din partea tuturor simțurilor noastre. Contactul vizual și postura corpului pot facilita procesul de ascultare eficace.

### **10. Ascultarea ar trebui să aibă de-a face în primul rând cu conținutul discursului și apoi cu sentimentele**

De multe ori sentimentele sunt mai importante decât cuvintele în sine. Trebuie să căutăm mesaje nescrise deoarece acestea reprezintă, de multe ori, adevăratul discurs.



## ANEXA 4. Competențe de ascultare activă

**Parafrazarea** - Parafrazarea înseamnă preluarea și retransmiterea către interlocutor a celor mai importante elemente ale conținutului cognitiv și emoțional din comunicarea acestuia. De obicei, conținutul este redat în propriile dvs cuvinte, fapt care pune materialul într-o perspectivă ușor diferită. Parafrazarea este cel mai bine să fie folosită în timpul pauzelor naturale sau atunci când pare a fi momentul potrivit pentru a reitera mesajul primit. Prin parafrazare arătați persoanei intervievate că urmăriți ce vă spune, că sunteți atenți la detalii și că le înțelegeți sensurile comunicării și sentimentele.

**Reflectarea** - Reflectarea, care seamănă cu repetarea ca papagalul, trebuie folosită cu sensibilitate și discernământ pentru a fi bine primită. De exemplu, puteți să reflectați repetând o propoziție pe care ați auzit-o sau reluând o expresie a comunicării non-verbale. Să presupunem că cineva spune “Îmi place noul meu loc de muncă în calitate de manager public. Este o mare provocare dar mie îmi plac provocările... de cele mai multe ori.”, însoțind cele spuse cu o grimasă la sfârșitul afirmației. Poate ați remarcat că are sentimente confuze legat de noul loc de muncă și că se întreabă dacă a luat decizia corectă acceptându-l sau se îndoiește că este capabil să își îndeplinească sarcinile. Pentru a verifica, puteți, de pildă, să reflectați grimasa cu subtilitate și să repetați cuvintele sale: “de cele mai multe ori...”

**Rezumarea** - Rezumarea este similară parafrazării însă necesită sinteza unor informații mai complexe, în situații când interlocutorul a vorbit o perioadă de timp mai îndelungată. În timp ce parafrazarea se folosește pentru o frază, indiferent de lungimea acesteia, rezumarea alătură câteva sau mai multe fraze. Este o modalitate de a menține contactul, de a arăta că urmăriți ce vi se comunică.

**Reacții (răspunsurile) minime** - Reacțiile minime au rolul de a demonstra că sunteți atenți și că înțelegeți ceea ce se spune. De asemenea, încurajează interlocutorul să continue. Astfel de semnale minime de încurajare denotă interesul față de discuție. Exemple de reacții minime:

- aha...hmmm...
- semn afirmativ cu capul
- utilizarea unui cuvânt cum ar fi “așa...”, “și?”, “mai departe...”
- repetarea unuia sau câtorva cuvinte cheie auzite
- repetarea exactă a cuvintelor interlocutorului cu trecerea lor la persoana

a doua. De exemplu, interlocutorul spune “Sunt foarte îngrijorat”. Dvs spuneți “Sunteți foarte îngrijorat”.

- Liniște – dă timp de gândire, percepere și găsire a expresiilor

**Perioadele de tăcere** - Gestionarea perioadelor de tăcere înseamnă abilitatea de a recunoaște o tăcere constructivă. Este posibil să dureze ceva timp pentru a ne putea acomoda și simți bine în tăcere. Puneți-vă următoarele întrebări:

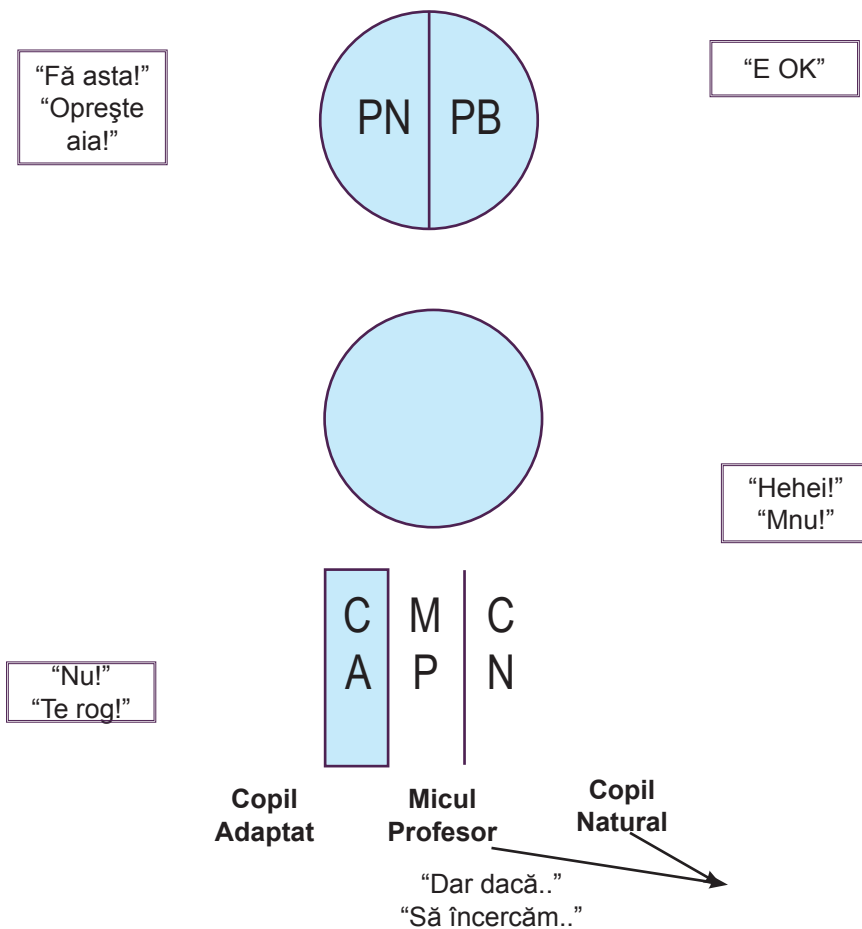
- Cât de confortabil mă simt în momentele de tăcere?
- Cât timp petrec singur, în tăcere?
- Ce lucruri asociez cu tăcerea?

Uneori, interlocutorul are emoții, în special în prima parte a unui interviu, și o tăcere prelungită poate fi percepută ca fiind insuportabil de neplăcută. În astfel de cazuri, este recomandat să îi arătați interlocutorului că înțelegeți că are o stare din ce în ce mai accentuată de disconfort spunându-i ceva de genul “Îmi imaginez că vă este greu să găsiți un exemplu de...”.

## ANEXA 5 - Reguli de comunicare asertivă

1. Asigurați-vă că corpul dv reflectă încredere în sine: stați drept, uitați-vă în ochii celuilalt, fiți relaxat.
2. Folosiți un ton ferm, dar plăcut.
3. Nu presupuneți că știți care sunt motivele celuilalt, în special dacă bănuiți că sunt negative.
4. Într-o discuție, nu uitați să ascultați și să puneți întrebări. Este important să înțelegeți punctul de vedere al celuilalt la fel de bine ca pe al dv.
5. Încercați să gândiți în termen de "câștig-câștig": căutați acel compromis sau acea cale prin care vă puteți împlini reciproc nevoile.
6. Când formulați cereri, nu vă scuzați, nu vă justificați.
7. Comunicați direct – treceți la subiect fără introduceri și "pregătiri" prea lungi.
8. Nu considerați refuzul ca pe o agresiune – este doar punctul de vedere al celuilalt asupra oportunității de a acționa diferit de ce propuneți dv.
9. Nu presupuneți că reacțiile neașteptate ale altora au legătură cu dv., pentru că de cele mai multe ori nu este așa.
10. Tratați-vă prietenii cu onestitate, chiar dacă vi se pare mai simplu să profitați de prietenie.

## ANEXA 6. Stările eului în Analiza Tranzacțională



## ANEXA 7. Evaluarea climatului comunicațional

Afirmațiile de mai jos sunt legate de modul în care comunicați dumneavoastră și supervisorul dumneavoastră. Nu există răspunsuri corecte sau greșite. Răspundeți cinstit, utilizând următoarea scală:

- 5 – Acord total
- 4 – Acord
- 3 – Nici acord, nici dezacord
- 2 – Dezacord
- 1 – Dezacord total

1. Supervisorul meu critică munca mea fără a-mi permite să ofer explicații. \_\_\_\_
2. Supervisorul îmi permite să îmi exercit creativitatea în activitatea profesională cât mai mult posibil. \_\_\_\_
3. Supervisorul judecă întotdeauna acțiunile subordonaților săi. \_\_\_\_
4. Supervisorul meu permite flexibilitate în cadrul activității profesionale. \_\_\_\_
5. Supervisorul meu critică munca mea în prezența altor persoane. \_\_\_\_
6. Supervisorul meu este dornic să încerce idei noi și să accepte punctele de vedere ale celorlalți. \_\_\_\_
7. Supervisorul meu crede că el sau ea trebuie să controleze modul în care îmi desfășor activitatea. \_\_\_\_
8. Supervisorul meu înțelege problemele pe care le întâmpin în activitatea mea. \_\_\_\_
9. Supervisorul meu încearcă mereu să schimbe atitudinea și comportamentul celorlalți astfel încât să corespundă cu ale sale. \_\_\_\_
10. Supervisorul meu îmi respectă sentimentele și valorile. \_\_\_\_
11. Supervisorul meu are nevoie ca întotdeauna să dețină controlul asupra situației. \_\_\_\_
12. Supervisorul meu ascultă cu interes problemele mele. \_\_\_\_
13. Supervisorul meu încearcă să manipuleze subordonații astfel încât să obțină ceea ce dorește el sau ea sau astfel încât el sau ea să iasă bine. \_\_\_\_
14. Supervisorul meu nu încearcă să mă facă să mă simt inferior. \_\_\_\_
15. Trebuie să am grijă când discut cu supervisorul meu astfel încât să nu

- fiu greșit interpretat. \_\_\_\_
16. Supervizorul meu participă la întâlniri alături de angajați, fără a proiecta statutul său înalt sau puterea sa. \_\_\_\_
  17. Eu rareori spun ceea ce gândesc în realitate întrucât poate fi denaturat sau distorsionat de către supervizorul meu. \_\_\_\_
  18. Supervizorul meu mă tratează cu respect. \_\_\_\_
  19. Supervizorul meu rareori se implică în conflictele angajaților. \_\_\_\_
  20. Supervizorul meu nu are motive ascunse în colaborarea cu mine. \_\_\_\_
  21. Supervizorul meu nu este interesat de problemele angajaților. \_\_\_\_
  22. Simt că pot fi onest(ă) și direct(ă) cu supervizorul meu. \_\_\_\_
  23. Supervizorul meu oferă rareori suport moral în timpul unei crize personale. \_\_\_\_
  24. Simt că îmi pot exprima onest opiniile și ideile față de supervizorul meu. \_\_\_\_
  25. Supervizorul meu încearcă să mă facă să mă simt inadecvat(ă). \_\_\_\_
  26. Supervizorul meu definește problemele astfel încât acestea să poată fi înțelese dar nu insistă ca subordonații lui sau ei să fie de acord. \_\_\_\_
  27. Supervizorul meu subliniază clar că el sau ea conduce. \_\_\_\_
  28. Mă simt liber(ă) să vorbesc cu supervizorul meu. \_\_\_\_
  29. Supervizorul meu crede că pentru ca munca să fie făcută cum trebuie, el sau ea trebuie să o supervizeze sau chiar să o realizeze. \_\_\_\_
  30. Supervizorul meu definește problemele și informează subalternii despre ele. \_\_\_\_
  31. Supervizorul meu nu poate admite că el/ea face greșeli. \_\_\_\_
  32. Supervizorul meu încearcă să descrie situațiile în mod obiectiv fără a încerca să le eticheteze ca fiind bune sau rele. \_\_\_\_
  33. Supervizorul meu este dogmatic; este inutil pentru mine să am un punct de vedere diferit. \_\_\_\_
  34. Supervizorul meu își prezintă sentimentele și percepțiile fără ca aceasta să implice un răspuns similar din partea mea. \_\_\_\_
  35. Supervizorul meu crede că el/ea are întotdeauna dreptate. \_\_\_\_
  36. Supervizorul meu încearcă să explice situațiile clar și fără influențe personale. \_\_\_\_

## NOTARE

Instrucțiuni – Plasați punctajele pe care le-ați pus pentru fiecare afirmație în spațiul corespunzător. Adunați-le pentru a obține un sub-total pentru fiecare descriptor de climat. Treceți sub-totalurile în spațiile corespunzătoare și adăugați scorurile dumneavoastră. Marcați pe grafic cu un X percepția dumneavoastră asupra climatului de comunicare din organizație sau departament.

Partea 1: Punctaje pentru atitudine defensivă	
<b>Evaluare</b>	<b>Neutralitate</b>
Întrebarea 1 _____	Întrebarea 19 _____
Întrebarea 3 _____	Întrebarea 21 _____
Întrebarea 5 _____	Întrebarea 23 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
<b>Control</b>	<b>Superioritate</b>
Întrebarea 7 _____	Întrebarea 25 _____
Întrebarea 9 _____	Întrebarea 27 _____
Întrebarea 11 _____	Întrebarea 29 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
<b>Strategie</b>	<b>Siguranță</b>
Întrebarea 13 _____	Întrebarea 31 _____
Întrebarea 15 _____	Întrebarea 33 _____
Întrebarea 17 _____	Întrebarea 35 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
<b>Sub-total punctaje pentru atitudine defensivă</b>	
Evaluare _____	
Control _____	
Strategie _____	
Neutralitate _____	
Superioritate _____	
Siguranță _____	
Total _____	

18	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Defensiv-----Defensiv catre Neutru-----Neutru catre Suportiv-----Suportiv

Partea a II-a.: Punctaje pentru atitudine suportivă	
Flexibilitate	Spontaneitate
Întrebarea 2 _____	Întrebarea 20 _____
Întrebarea 4 _____	Întrebarea 22 _____
Întrebarea 6 _____	Întrebarea 24 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
Empatie	Orientare către rezolvarea problemelor
Întrebarea 8 _____	Întrebarea 26 _____
Întrebarea 10 _____	Întrebarea 28 _____
Întrebarea 12 _____	Întrebarea 30 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
Egalitate	Descriptivitate
Întrebarea 14 _____	Întrebarea 32 _____
Întrebarea 16 _____	Întrebarea 34 _____
Întrebarea 18 _____	Întrebarea 36 _____
Sub-total _____	Sub-total _____
Sub-total punctaje pentru atitudine suportivă	
Flexibilitate _____	
Empatie _____	
Egalitate _____	
Spontaneitate _____	
Orientare către rezolvarea problemelor _____	
Descriptivitate _____	
Total _____	

18	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Suportiv-----Suportiv catre Neutru-----Neutru catre Defensiv-----Defensiv

### Caracteristicile climatului defensiv

- Evaluare – Supervizarea este critică și inchizitorială și nu va accepta explicații de la subordonați.
- Control – Supervisorul conduce autoritar și încearcă să schimbe alți oameni.
- Strategie – Supervisorul își manipulează subordonații și adeseori



interpretează greșit, întoarce sau distorsionează ceea ce se spune.

- Neutralitate – Supervizorul oferă susținere personală minimă și rămâne distant față de problemele și conflictele personale ale angajaților.
- Superioritate – Supervizorul amintește constant angajaților cine e șeful, supraveghează îndeaproape munca și îi face pe angajați să se simtă nepotriviți.
- Siguranță – Supervizorul este dogmatic și nu e dispus să admită greșeli.

#### Caracteristicile **climatului suportiv**

- Flexibilitate – Supervizorul permite flexibilitate, experimentare și creativitate.
- Empatie – Supervizorul încearcă să înțeleagă și ascultă problemele angajaților, respectă sentimentele și valorile angajaților.
- Egalitate – Supervizorul nu încearcă să-și facă angajații să se simtă inferiori, nu își folosește poziția pentru a controla situațiile și respectă pozițiile celorlalți.
- Spontaneitate – Maniera de comunicare a supervizorului e directă și lipsită de motivații ascunse. Ideile pot fi liber exprimate.
- Orientarea către rezolvarea problemelor – Supervizorul definește problemele mai degrabă decât să ofere direct soluții, este deschis la discuții pentru rezolvarea problemelor comune, nu insistă să fie toți angajații de acord.
- Descriptivitate – Maniera de comunicare a supervizorului este clară, descrie corect situațiile și își prezintă propria percepție fără a se subînțelege nevoia de schimbare.

## ANEXA 8. Procesul de planificare strategică

<b>Obiective de comunicare</b>	Ce vrem să obținem?
<b>Mesaje cheie / mobilizatoare</b>	Ce vrem să spunem?
<b>Publicuri țintă</b>	Cui ne adresăm?
<b>Metode/canale de comunicare</b>	Care sunt cele mai bune căi prin care putem să ne spunem mesajele?
<b>Tactici</b>	Cum o spunem?
<b>Resurse/comunicatori</b>	Cine / ce poate ajuta?
<b>Cadru temporal / calendar</b>	Când vom începe și finaliza? Cât facem fiecare activitate?
<b>Evaluare</b>	Cum vom ști dacă am avut succes?

## ANEXA 8. Obiectivele de comunicare

OBIECTIV AIDA	PUBLIC	TIP COMUNICARE
<b>Cognitiv • A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nu cunoaște proiectul</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INFORMARE</b></li> <li>• <b>CREATIVITATE</b></li> </ul>
<b>Atitudinal • ID</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoaște, dar nu simpatizează proiectul – “nu îl convinge”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INFLUENȚARE</b></li> <li>• <b>SEDUȚIE</b></li> <li>• <b>ARGUMENTARE</b></li> <li>• <b>MOTIVARE</b></li> </ul>
<b>Comportamental – A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cunoaște, simpatizează proiectul, dar nu e dispus să facă ceva pt acesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ÎNȚELEGEREA OBIECTIVULUI</b></li> <li>• <b>ADEZIUNE LA SOLUȚIILE OPERAȚIONALE</b></li> </ul>

## **ANEXA 9. Strategii de comunicare – tipuri de activități**

### **INACTIVITATEA STRATEGICĂ**

1. Nu faci nimic – decizia ca, în anumite circumstanțe, cel mai potrivit răspuns este să nu acționezi.

### **ACTIVITĂȚI DE DISEMINARE A INFORMAȚIEI**

2. Programe de informare publică
3. Conferința de presă
4. Lobby
5. Promovarea personalităților, turneul purtătorilor de cuvânt
6. Biroul purtătorilor de cuvânt
7. Corectarea informațiilor greșite
8. Standuri/ expoziții/ evenimente informative

### **ACTIVITĂȚI DE TIP EVENIMENT**

9. Evenimente naturale, pozitive sau negative
10. Celebrazii, aniversări, zile naționale, zile organizaționale
11. Evenimente dedicate media
12. Concursuri, competiții

### **ACTIVITĂȚI PROMOȚIONALE**

13. Activități legate de piață și consumatori
14. Demonstrații/ dramatizări
15. Fund-raising
16. Descoperiri științifice
17. Activități de responsabilizare socială

### **ACTIVITĂȚI ORGANIZAȚIONALE**

18. Înființarea unei organizații
14. Construirea de coaliții
15. Întâlniri, convenții, seminarii
16. Lobby indirect (legislativ)
17. Negocierea și soluționarea conflictelor

## ANEXA 10. Diagrama GANTT – exemplu

<b>Etape și activități</b>	<b>6 Jan</b>	<b>13 Jan</b>	<b>20 Jan</b>	<b>27 Jan</b>
<b>Întâlniri și management</b>				
Întâlniri echipa de proiect				
Întâlniri cu partenerii				
<b>Relații mass-media</b>				
Comunicate de presă				
Media tour				
<b>Tipărituri</b>				
Afișe și broșuri				
Newsletter				
<b>Comunicare electronică</b>				
Pagina web				
E-mailing				

## BIBLIOGRAFIE

1. ABRIC, Jean-Claude, *Psihologia comunicării. Teorii și metode*, Polirom, Iași, 2002
2. ANDRÉ, Christophe, LELORD, François, *Cum să ne purtăm cu personalitățile dificile*, Editura Trei, 2003
3. BERNAYS, Edward L., *Cristalizarea opiniei publice*, Comunicare.ro, 2003
4. BERNE, Eric, *Games People Play*, New York, Grove Press, 1964
5. \*COMAN, Cristina, *Relații Publice. Principii și strategii*, Polirom, Iași, 2001
6. CHELCEA, Septimiu (coord.), *Psihosociologie. Teorie și aplicații*, Editura Economică, București, 2006
7. CHELCEA, Septimiu, *Comunicarea nonverbală: gesturile și postura*, Comunicare.ro, 2005
8. DAGENAIS, Bernard, *Campania de relații publice*, Polirom, București, 2003
9. DE LASSUS, RENE, *Analiza tranzacțională*, Teora, 2005
10. DETEȘAN, Daniela, CAZANCIUC, Robert, *Relații publice și comunicare. Ghid practic pentru grefieri*
11. DINU, Mihai, *Comunicarea*, Editura Științifică, București, 1997
12. DRĂGAN, Ioan, *Paradigme ale comunicării de masă, Șansa*, București, 1996
13. GOFFMAN, Erving, *Viața cotidiană ca spectacol*, Comunicare.ro, București, 2003
14. GOLEMAN, Daniel, *Inteligența emoțională*, Curtea Veche, București, 2001
15. LACOMBE, Fabrice, *Rezolvarea dificultăților de comunicare*, Polirom, 2005
16. MUCHELLI, Alex, *Arta de a influența*, Polirom, București, 2002
17. NECULAU, Adrian, STOICA-CONSTANTIN, Anca (coordonatori), *Psihosociologia rezolvării conflictului*, Polirom, 1998
18. NEWSOM, Doug, TURK, Judy VanSlyke, KRUCKEBERG, Dean, *Totul despre relațiile publice*, Polirom, Iași, 2003
19. MCQUAIL, Denis, WINDAHL, Sven, *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, Comunicare.ro, București, 2004
20. RAMONET, Ignacio, *Tirania comunicării*, Doina, București, 2000
21. ROGOJINARU, Adela, *Relații publice. Fundamente interdisciplinare*, Tritonic, București, 2005
22. ROVENȚA-FRUMUȘANI, Daniela (coordonator); BOICU, Ruxandra, BRANEA, Roxana, FÂCA, Silvia, GHICA, Elena Miruna, OANCEA,

- Giliola, *Ipostaze discursive*, Editura Universității din București, 2009
23. VAN CUILENBURG, J. J., O. SCHOLTEN, G.W. NOOMEN, *Știința comunicării*, Humanitas, București, 1998
24. WEST, Michael A., *Lucrul în echipă. Lecții practice*, Polirom, București, 2005

