



ȘCOALA NAȚIONALĂ DE GREFIERI

**Program stagiu de specializare pentru
grefierii registratori și grefierii
arhivari**

**ELEMENTE DE COMUNICARE ȘI
RELAȚII CU PUBLICUL**

ELEMENTE DE COMUNICARE ȘI RELAȚII CU PUBLICUL

I. BARIERELE ÎN COMUNICARE

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 (bruiat) 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.

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.

II. COMUNICAREA NONVERBALĂ

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 la 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..

Recomandări privind comunicarea nonverbală

Pentru a îmbunătăți impresia pe care o lăsăm 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 îmbrăcăminte 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.

III. COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN RELAȚIA CU JUSTIȚIABILII

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 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 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.

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*.

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 dumneavoastră 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.

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” celuilalt 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.

Când avem de-a face cu un justițiabil „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.

Nouă constante ale unui comunicator eficient:

1. *Acuitatea senzorială* – este receptiv la complexitatea comunicării nonverbale;
2. *Flexibilitatea comportamentală* – se adaptează la interlocutor, pentru a-I 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. *Crează 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.

IV. ASCULTAREA ACTIVĂ ÎN RELAȚIA CU JUSTIȚIABILII

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 vinovăție, 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;
- Bruscare a 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 greșierii în practica lor de relații cu publicul. Acestea asigură un climat de cooperare, în cadrul căruia atât greșierii, cât și justițiabilii, 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 stresant, 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 intimidați 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, greșierii au dezvoltat de multe ori un set de întrebări ajutătoare 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 parafrazare, 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.

V. 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 reală 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.

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 “cheltuială” 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 încearcă 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.

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.

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.

VI. COMUNICAREA CU PERSOANELE DIFICILE

Situațiile care provoacă dificultăți de comunicare au în comun faptul că individzii 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.

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 anumit 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!
- *Întrerupeți 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:
 - o „Sunteți îngrijorat de cum voi reacționa?” , „Ce reacție credeți că voi avea?”;
 - o „Păreți supărat/îngrijorat/preocupat. Înțeleg greșit?”;
 - o „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, arbitrare 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!

VII. 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 îndeplinirea 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 stresului în relația cu justițiabilii și cu terții cuprinde inerent și elemente de management al conflictelor, în vederea creării unui climat suportiv.

Cum se definesc conflictele

Conflictul a fost definit ca o luptă fâțișă 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 situații 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 considera îndreptățit să aprecieze, 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 neplaceri 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 dezbaterea 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 analizarea cu calm a situației, la identificarea cauzelor conflictului și a efectelor acestuia. În următoarea etapă, se poate trece la reevaluarea 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 ale standardadelor 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” superiori 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 reevaluării și a îmbunătățirii unei situații evident problematice, vom reuși să parcurgem etapele conflictuale păstrând controlul asupra situațiilor.

Extrase din Manualul de comunicare și relații publice, autori Miriam Costea și Dan Stănescu, realizat în cadrul proiectului PHARE RO 2006/018-147.01.04.04.01 “Continuarea dezvoltării Școlii Naționale de Grefieri”