

Tablă de materii

<i>Prefață la ediția a IV-a</i>	II
Capitolul 1	
Definiții, modele și teorii ale comunicării	13
1.1. Preliminarii	14
1.2. De la definiții la modele ale comunicării	15
1.3. Teorii ale comunicării	24
1.4. Principii și funcții ale comunicării. Competența de comunicare	40
<i>Rezumat</i>	43
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	44
<i>Scenariu: Probleme de comunicare</i>	45
<i>Întrebări</i>	45
Capitolul 2	
Elemente componente ale comunicării	47
2.1. Emișorul și receptorul – o perspectivă interaccională	48
2.2. Mesajul – element-cheie al comunicării	56
2.3. Feedback, canal și context în comunicare	60
<i>Rezumat</i>	73
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	74
<i>Scenariu: Managerul străin</i>	75
<i>Întrebări</i>	75
Capitolul 3	
Formele comunicării	77
3.1. Tipologie	78
3.2. Comunicarea verticală și orizontală – perspectivă organizațională	78
3.3. Comunicarea intrapersonală	81
3.4. Stima de sine – factor esențial în gândirea pozitivă	84
3.5. Comunicarea verbală și nonverbală	86
3.5.1. Comunicarea verbală	86
3.5.2. Paralimbajul	96
3.5.3. Comunicarea nonverbală	97
3.5.4. Expresiile feței și contactul vizual	101
3.5.5. Limbajul trupului	103
3.5.6. Culoarele în comunicare	107
3.6. Metacomunicarea	116

<i>Rezumat</i>	118
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	118
<i>Scenariu : Conferința</i>	119
<i>Întrebări</i>	120
<i>Scenariu : Gatekeeper-ul</i>	120
<i>Întrebări</i>	120
<i>Scenariu : Sala de clasă</i>	121
<i>Întrebări</i>	121
Capitolul 4	
Bariere în comunicare și aspecte privind eficiența comunicării	123
<i>Rezumat</i>	136
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	136
<i>Scenariu : Directorul general și angajații</i>	137
<i>Întrebări</i>	137
Capitolul 5	
Prezentarea și ascultarea eficiente	139
5.1. Prezentarea eficientă	140
5.1.1. Prezentarea informativă	150
5.1.2. Prezentarea persuasivă	151
5.1.3. Proiectarea unei prezentări și teoria haosului	156
5.2. Ascultarea eficientă	159
5.2.1. Ameliorarea ascultării și metoda socratică	167
<i>Rezumat</i>	171
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	172
<i>Scenariu : Prezentarea ineficientă</i>	172
<i>Întrebări</i>	173
Capitolul 6	
Conflictul – dimensiune esențială a comunicării	175
6.1. Conflictul. Perspective de analiză	176
6.2. Conflictul. Caracterizare generală	179
6.3. Tipologia conflictului	183
6.4. Argumente pentru un model al procesului conflictului	188
<i>Rezumat</i>	198
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	199
<i>Scenariu : Departamentul de vânzări</i>	199
<i>Întrebări</i>	200
Capitolul 7	
Provocarea și rezolvarea conflictelor	201
7.1. Strategii de provocare/stimulare a conflictului	203
7.2. Strategii de prevenire a conflictului	205
7.3. Strategii de reducere a conflictului	207
7.4. Strategii de rezolvare a conflictului	210
<i>Rezumat</i>	213

<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	214
<i>Scenariu : Moderatorul</i>	215
<i>Întrebări</i>	216
Capitolul 8	
Tactici de persuasiune folosite în conflict. Negocierea și medierea	217
8.1. Tactici folosite în conflict	218
8.1.1. Strategii opuse : lingușire/insultă, piciorul în ușă/ușă în nas, om bun/om rău ?	220
8.1.2. Tehnici de evitare	229
8.1.3. Tehnici de învinovățire	230
8.1.4. Tehnicile de temporizare și ruperile de ritm	231
8.1.5. Tehnicile ofertei alternative	233
8.1.6. Învățați să vindeți pielea ursului din pădure	235
8.1.7. Justificarea	237
8.1.8. Tehnicile schimbărilor de sens	238
8.1.9. Tehnica sincerității limitate	239
8.1.10. Simpla expunere	240
8.1.11. Similaritatea	241
8.1.12. Dovada socială și alte câteva tehnici de persuasiune	242
8.2. Negocierea	244
8.2.1. Elemente forte în negociere	250
8.3. Medierea	252
<i>Rezumat</i>	258
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	258
<i>Scenariu : Negociere echită : șmecherii și ticălarii</i>	259
<i>Întrebări</i>	259
<i>Scenariu : Mediere echită : încălcarea teritoriului</i>	259
<i>Întrebări</i>	260
Capitolul 9	
Comunicarea în cadrul grupului	261
9.1. Ce este grupul ? Apariția și dizolvarea grupului	262
9.2. Caracteristicile grupului	269
<i>Rezumat</i>	271
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	272
<i>Scenariu : Eterogen sau omogen ?</i>	272
<i>Întrebări</i>	273
Capitolul 10	
Procese de grup. Analize educaționale	275
10.1. Coeziune și devianță în cadrul grupului. Repere metodologice	278
10.2. Presiunea spre uniformitate în grup - noi valențe în câmpul comunicării	282
10.3. Normele de grup și conformarea membrilor	290
10.4. Cooperare și competiție în grup	298
<i>Rezumat</i>	303
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	304
<i>Scenariu : Testarea regula</i>	305

<i>Sageții</i>	305
<i>Scenariu: Cooperare și competiție</i>	305
<i>Întrebări</i>	306
Capitolul 11	
Conducerea (<i>leadership</i>-ul) și rolurile în cadrul grupului	307
11.1. <i>Leadership</i> și comunicare	308
11.1.1. Teorii privitoare la conducere (<i>leadership</i>)	311
11.1.2. Stiluri de conducere	311
11.1.3. Abordări în teoria conducerii. De la lideri la manageri (și invers)	320
11.2. Rolurile și jocurile acestora de către membrii grupului	322
<i>Rezumat</i>	334
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	335
<i>Scenariu: Identificaj rolurile!</i>	336
<i>Întrebări</i>	337
Capitolul 12	
Dezvoltarea grupului în direcția construirii echipei	339
12.1. Metoda construirii de echipă (<i>team-building</i>)	340
12.2. Câteva elemente privind predarea în echipă (<i>team-teaching</i>)	352
12.3. Gândirea de grup (<i>groupthink</i>)	355
<i>Rezumat</i>	357
<i>Exerciții și teme de reflecție</i>	358
<i>Scenariu: Gândirea de grup – școala cea mai bună</i>	358
<i>Întrebări</i>	359
Capitolul 13	
Tehnologia comunicării educaționale.	
Comunicarea în grup prin metodele de interacțiune	361
13.1. Metode centrate pe analiza fenomenului, producerea ideilor și rezolvarea de probleme	365
13.1.1. Metode de analiză	366
13.1.1.1. Tehnici de prioritizare	366
13.1.1.2. Analiza SWOT	367
13.1.1.3. Restructurarea valorică	367
13.1.1.4. Tehnica CATWOE	368
13.1.1.5. Tehnica <i>fishboneing</i>	369
13.1.1.6. Metoda copacului cu erori	370
13.1.1.7. Cardurile cu sarcini (<i>task cards</i>)	371
13.1.1.8. Analiza câmpurilor de forță	372
13.1.1.9. Diagrama Venn	372
13.1.1.10. Harta kinestezică	373
13.1.1.11. Recensământul problemelor	374
13.1.1.12. Tehnica grupului nominal	375
13.1.1.13. Metoda imunizării	376
13.1.1.14. Tehnica analizei sistemice	376
13.1.1.15. Tehnica „sus și jos”	378
13.1.1.16. Tehnicile de exagerare	378
13.1.2. Metode centrate pe producerea ideilor	379

13.1.2.1.	Învățarea prin categorisire	379
13.1.2.2.	Metoda concasării	379
13.1.2.3.	Cubul	381
13.1.2.4.	Tehnica bisocierii	381
13.1.2.5.	Metoda „mănușchiului de banane” (<i>branches of bananas</i>)	381
13.1.2.6.	<i>Brainstorming</i> -ul	382
13.1.2.7.	Tehnica galaxiilor	386
13.1.2.8.	Tehnica nucleului	386
13.1.2.9.	<i>Brainwriting</i> -ul	387
13.1.2.10.	<i>Bodystorming</i>	388
13.1.2.11.	Listarea atributelor	389
13.1.2.12.	Metoda divizării	390
13.1.2.13.	Turul galeriei	390
13.1.2.14.	Examinarea granițelor	391
13.1.3.	Metode centrate pe rezolvarea problemelor	391
13.1.3.1.	Problematizarea	391
13.1.3.2.	Metoda rezolvării creative de probleme (<i>creative problem solving</i>)	393
13.1.3.3.	Tehnica PIPS (<i>Phases of Integrated Problem Solving</i>)	400
13.1.3.4.	Tehnici: Oferta de 100 de lire	402
13.2.	Metode centrate pe reflecție, observare și acțiune	402
13.2.1.	Metode centrate pe reflecție	402
13.2.1.1.	Reflecția personală	402
13.2.1.2.	Învățarea folosind principiul lui Premack	403
13.2.1.3.	Matricea obținerii de date	404
13.2.1.4.	Jurnalul cu dublă intrare	405
13.2.1.5.	Tehnici de perspectivă	405
13.2.1.6.	Tehnica „Harta obstacolelor”	406
13.2.1.7.	Fișa personală	407
13.2.1.8.	Învățarea pe baza inteligenței emoționale. Dezvoltarea de sentimente în mediul de învățare	408
13.2.1.9.	Analogiile	408
13.2.1.10.	Metoda SINELO (Sistemul Interactiv de Notare pentru Eficientizarea Lecturii și a Gândirii)	409
13.2.2.	Metode centrate pe observație	409
13.2.2.1.	Observarea sistematică și independentă	410
13.2.2.2.	Tehnica Delphi	411
13.2.2.3.	Tehnica IIO (Interviewator – Interviewat – Observator)	412
13.2.2.4.	Metoda interacțiunii observate (<i>fishbowl</i>)	412
13.2.2.5.	Alte tehnici de tip <i>fishbowl</i>	414
13.2.2.6.	Discuția-panel	414
13.2.2.7.	Metoda reversului	415
13.2.2.8.	Grupul de aprofundare profesională (GAP)	417
13.2.3.	Metode centrate pe acțiune (reală sau simulată)	417
13.2.3.1.	Experimentul	417
13.2.3.2.	Tehnica HEI (Ipoteză – Experiment – Instruire)	419
13.2.3.3.	Autodirecționarea învățării (<i>self-directed learning</i>)	419
13.2.3.4.	Jocul de rol	420
13.2.3.5.	Metoda jocului de rol	421
13.2.3.6.	Jocul de rol în mediul virtual	423
13.2.3.7.	Jocul strategiilor de gândire	423

13.2.3.8. De la jocul de rol la dramatizarea creativă	424
13.2.3.9. Tehnica scenariilor	425
13.2.3.10. <i>Brainstorming</i>	425
13.2.3.11. Metoda studiului de caz	426
13.2.3.12. Tehnica minicaturilor	427
13.2.3.13. Incidentul critic	427
13.2.3.14. Simulările	428
13.2.3.15. Instruirea programată	432
13.3. Metode bazate pe utilizarea și dezvoltarea relaționărilor în cadrul grupului	433
13.3.1. Metode bazate pe cooperare	433
13.3.1.1. Învățarea prin cooperare	433
13.3.1.2. Metoda învățării cooperative	435
13.3.1.3. Baza de date	436
13.3.1.4. Tehnicile TGT și STAD	436
13.3.1.5. Seminarul socratic	437
13.3.1.6. Tehnica plusurilor și minusurilor	439
13.3.1.7. Microgrupurile de mentorat	440
13.3.1.8. Metoda mozaicului	440
13.3.1.9. Predarea reflexivă	443
13.3.1.10. Grupurile de discuție tutoriale	443
13.3.1.11. Reuniunea Phillips 66	444
13.3.2. Utilizarea conflictului în învățare	445
13.3.2.1. Tehnici de competiție	445
13.3.2.2. Controverta creativă	445
13.3.2.3. Tehnica controversei decizionale	447
13.3.2.4. Controversa rotativă	447
13.3.2.5. Tehnica „dezbaterilor”	448
13.3.2.6. Tehnica <i>focus-group</i>	449
13.3.2.7. Tehnica taberelor	453
13.3.3. Metode privind dezvoltarea relaționărilor în cadrul grupului	453
13.3.3.1. Exercițiile/jocurile de spargere a gheții (<i>ice-breaking</i>)	453
13.3.3.2. Cercul „complimentelor”	458
13.3.3.3. Definirea personală	458
13.3.3.4. Tehnica „Obiecte găsite”	458
13.3.3.5. Tehnica „Adevărat și fals”	458
<i>Bibliografie</i>	463
<i>Index</i>	475
<i>Contents</i>	479

Ion-Ovidiu Pânișoară

COMUNICAREA EFICIENTĂ

Ediția a IV-a, revăzută și adăugită

**POLIROM
2015**

Chiar dacă, la o primă vedere, flatarea este un comportament unic, în practică putem vorbi despre mai multe procedee de flatare :

- flatarea sau complimentarea, reprezentând o clasă de tactici care exagerează calitățile de admirat ale celeilalte părți, în timp ce îi diminuează slăbiciunile ; se pornește de la ideea că este greu ca oamenilor să le displacă aceia care spun lucruri drăguțe despre ei. Astfel, cineva își va gratula șeful spunându-i : „Ce bine vă vine sacoul acesta ! ”. Dacă, cum se întâmplă de multe ori, șeful va remarca : „Dar l-am purtat toată săptămâna ! ”, lingușitorul va replica : „Da, dar de fiecare dată pare nou pe dumneavoastră”. Chiar dacă această formă de flatare pare evidentă, nu trebuie să uităm că într-un fel ne comportăm când suntem spectatori și în alt fel când suntem actori, când obiectul lingușirii este chiar persoana noastră. În practica educațională elevul care declanșează comportamente de ingrațiere (intrare în grații) la adresa cadrului didactic poartă denumirea de *teacher pet* (animăluțul de casă al profesorului, cățelușul profesorului) (Redl și Wattenberg, *apud* Charles, 1992) ;
- un alt set de tactici de ingrațiere (flatare) implică ceea ce ambii autori amintiți descriu ca fiind „conformitatea opiniei”. În momentul în care ne exprimăm acordul cu părerile oponentului, putem crea impresia că avem în fapt aceeași opinie sau opinii cu un grad crescut de similaritate cu ale partenerului de conflict – creând astfel o stare de spirit ce induce atracție reciprocă. Deja avem de-a face cu un nivel mai nuanțat al lingușirii față de aceste persoane (care îndeplinesc celebrul rol de *yes-man*, persoana care este de fiecare dată de acord cu cel pe care îl lingușește) și nu vom ști niciodată dacă ele desfășoară o acțiune de flatare sau chiar sunt sincer de acord cu cele ce am spus ;
- de asemenea, autorii citați (mai apoi și Godfrey) descriu câteva tactici de autoprezentare care pot fi adoptate cu succes de un ingrațiator (flatare) : ele vizează prezentarea propriilor calități în acord cu ceea ce se știe despre oponent, astfel încât acesta să îl considere pe ingrațiator extrem de valoros. În acest moment persoana se va „vinde” dumneavoastră intruchipând ceva de care știe că aveți neapărată nevoie. Pentru a înțelege mai bine vă vom cere să faceți o analogie cu filmul *Ce-și doresc femeile* în care actorul principal ajunge în urma unui accident să audă gândurile doamnelor și domnișoarelor care-l înconjoară ; este evident că, acționând pe baza acestor informații, el poate să reușească orice. Să luăm cazul unui manager care a avut în trecut probleme deoarece a crezut lingușirile care i s-au adus. Așadar, în acest moment, el este foarte circumspect față de noi lingușiri, și comportamente de tipul celor două cazuri precedente ar fi respinse din start. Un lingușitor care cunoaște toate aceste aspecte îl va critica suficient de aspru cu prima ocazie care se ivește, iar ulterior, într-o discuție privată – el se va scuza : „Doamnăle director, îmi cer scuze că nu am fost de acord cu dumneavoastră și – mai mult decât atât – v-am criticat, dar nu am ce să fac, ea sunt un om sincer”. Bietul director, care a avut în trecut probleme cu persoanele lingușitoare va fi fericit : „De un om sincer ca tine am nevoie, nu de cineva care mimează că este de fiecare dată de acord cu mine ! ”. În fapt, persoana cu care el are de-a face este cea mai nesincera persoană, dar omul nostru nu va afla acest lucru decât atunci când va fi prea târziu.

O astfel de abordare flexibilizează poziția celeilalte părți fără a fi nevoie să se apeleze la un comportament coercitiv (de altfel, mult mai costisitor pe planul relațiilor interpersonale) și se pot obține concesii importante, ingrațierea fiind o modalitate ieftină și eficientă de înclinare a unei balanțe conflictuale într-o parte sau în alta. De altfel, nu trebuie uitat că oamenii sunt, de obicei, mult mai centrați pe propriul interes și propria persoană decât pe ceilalți : „Gândiți-vă un moment la contrastul ce există între interesul pasionat pe care îl

aveți pentru propriile voastre treburi și atenția mediocră pe care o acordați restului lumii” (Carnegie, 1991, p. 120). De aici rezultă că, dacă cineva ne acordă atenție referitor la problemele noastre, acea persoană tinde să devină importantă pentru noi.

Dar lingușirea poate lua diferite forme, dincolo de cele trei clasice descrise mai sus. O altă tehnică de lingușire poate fi considerată și „Vă permiteți” (Dawson, 2006). Autorul mărturisește că a fost el însuși victima unei astfel de situații. Dorind să facă o excursie în Africa împreună cu fiica sa și urmărind un film despre gorilele montane în zilele de dinaintea plecării, a vrut să includă în călătorie și vizitarea gorilelor în mediul lor natural. Își sună agentul de la agenția de voiaj, însă acesta îi spune că este dificil să viziteze gorilele respective, fiind o specie pe cale de dispariție; totuși, s-ar putea rezolva în schimbul unui adaos substanțial la costul excursiei (7.000 de dolari). Evident că lui Dawson, care își propusese să viziteze gorilele într-un impuls de moment, i se pare o cheltuială exagerată și îi spune agentului că nu crede că merită 7.000 de dolari pentru asta. În acel moment, agentul folosește tehnica „Vă permiteți” pentru a-l convinge să dea banii: „Haide, Roger! Vrei să vezi gorilele și îți permiți cheltuiala asta”. Evident că Dawson a fost flatat și nu a putut să mai refuze.

Puteți utiliza această tehnică în direcția managerului instituției în care lucrați? Desigur. Gândiți-vă că îi cereți să vă includă pe lista unui proiect peste numărul de persoane stabilit. Directorul poate să vă spună că este dificil să o facă, deoarece superiorii săi nu vor fi de acord. Folosind tehnica „Vă permiteți”, puteți să înclinați balanța în favoarea dumneavoastră. Îi spuneți: „Domnule director, puteți să o faceți, sunteți cel care hotărăște în privința asta, nimeni nu va comenta dacă dumneavoastră spuneți da!”.

Și cursanții pot folosi această tehnică asupra dumneavoastră (dacă sunteți formator/profesor). Gândiți-vă că vă roagă să nu le aplicați o sancțiune pe care directorul/consiliul profesoral a hotărât-o în urma încălcării regulamentului: „O puteți face, este ora dumneavoastră și sunteți cel care hotărâți, nu poate să vă spună nimeni ce să faceți și ce nu!”. Un elev care vă roagă să nu îi treceți o notă de patru în catalog pentru că îi „stricăți media” ar putea încerca să vă convingă spunându-vă: „Puteți să faceți asta. Chiar dacă se va afla, cine se va certa cu dumneavoastră, cel mai bun profesor din oraș?”.

Uneori, lingușirea poate căpăta elemente și mai subtile. Flatarea nu se mai petrece între lingușitor și obiectul acțiunii sale, ci în domeniul public, de față cu alții. Eppler (2007) povestește despre cântărețul de muzică country Garth Brooks. Prezent la un concert al acestuia, Mark Eppler relatează că vedeta și-a prezentat nu doar formația, ci și personalul de la tehnic și chiar șoferul, toți aceștia primind aplauze din partea publicului. Autorul consideră acest gest un act de motivare (și suntem de acord cu el); totuși, exagerarea evidentă pe care cântărețul o face poate fi catalogată și ca o formă de lingușire. Gândiți-vă că un manager vine în fața dumneavoastră și spune: „Vă prezint un membru al echipei mele, care este o somitate în domeniul său etc.”. Cred că imaginea de sine a persoanei în cauză va crește exponențial (ca și loialitatea față de manager). Iată ce limită flexibilă există între lingușire și motivare. Mai mult decât atât, așa cum subliniază Owen (2008), recunoscând public meritele subordonaților dumneavoastră, nu faceți decât să *le arătați tuturor cine este șeful!*

Puțem integra acest exemplu în categoria lingușirii? Desigur, dacă facem apel la modelul de mai sus. Aceasta este o exagerare conștientă a lingușitorului, cu scopul de a face persoana lingușită să se simtă foarte bine în prezența sa. Nu este vorba despre a lăuda corect ceea ce a făcut angajatul, ci despre o exagerare asumată. Prin acest caz am vrut să înlăturăm o altă imagine greșită: prejudecata conform căreia întotdeauna lingușitorul este subordonatul, iar lingușitul este persoana cu autoritate. Flatarea apare atunci când vrei ceva de la altă persoană și consideri că, prin lauda pe care i-o aduci, netezești calea pentru a obține ceea ce vrei.

Exemplele pot merge la categorii și mai nuanțate decât cele prezentate până în acest moment. Beckwith (2007) relatează succesul lui Spago, un local dedicat vedetelor, regi-zorilor și producătorilor de film. Chelnerițele din acest restaurant trebuiau să studieze reviste în care apăreau fotografiile celor mai influente persoane din lumea filmului. La sosirea acestora, personalul localului trebuia să le rețină preferințele culinare astfel încât la o a doua vizită să le ofere direct ceea ce voiau (chiar dacă mâncărurile respective nu apăreau în meniu). Putem încadra comportamentul chelnerițelor între strategiile de flatare sau era pur și simplu un mod de satisfacere a clientului?

Putem merge și mai departe! Uneori, flatarea este prezentă dacă, așa cum remarcă Pfeffer (2011), aveți grijă să nu li treziți celuilalt sentimente de nesiguranță în raport cu un anumit lucru. Întâ de ce, atunci când cel de lângă noi face o greșală, ar trebui să încercăm să punem pe altcineva să i-o arate, ori dacă suntem obligați să o facem noi, trebuie să ne asigurăm că nu li atacăm respectivului imaginea de sine, că ridicăm astfel problema încăc acesta este scos (chiar de noi) din cauză. Acest efort va fi remarcat de respectiva persoană și ochii cu care ne va privi vor fi mai îngăduitori la greșelile noastre sau la anumite cereri pe care i le vom adresa.

Este evident, prin tot ce am exprimat mai sus, că putem influența oamenii să ne ofere ceea ce vrem, dacă li punem într-o lumină favorabilă și li susținem în ceea ce fac și cred. Dar dacă i-am jignit, dacă i-am insulta, atunci am avea același succes? La prima vedere, răspunsul pozitiv nu pare posibil: adică eu îți spun cuvinte urâte, care te pun într-o poziție neplăcută, și tu îmi dai ceea ce vreau? Și totuși este posibil, prin ceea ce literatura de specialitate numește *tehnica insultei* sau *marcajul negativ*.

• *Tehnica insultei*. Să vedem și celălalt taler al balanței: în situația în care cuvintele bune despre o persoană, exprimarea „mieroasă” pot avea drept efect creșterea gradului în care o cerere va fi acceptată de „ținta” lingușirii, există șansa ca și comportamentul opus să genereze o reacție asemănătoare? Mai precis, dacă le vorbim urât oamenilor, li acuzăm de lucruri pe care nu le-au făcut, le vom influența comportamentul? Studiile în domeniu arată că da, acest lucru se întâmplă.

Un experiment amuzant și edificator a fost pus în practică de Dolinski (apud Gueguen, 2007): acesta a încercat să verifice teoria lui Steele despre insultă. Teoria insultei se baza pe faptul că, dacă o persoană este jignită, acest lucru va duce la diminuarea stimei sale de sine. Evident că asta va determina o stare de tensiune internă și dacă persoanei în cauză i se oferă șansa de a arăta că jignirea respectivă era neîntemeiată (și, astfel, de a-și reface stima de sine la cotele de dinainte de jignire), ea nu va ezita să se implice în respectivul comportament. Și aici este secretul acestei strategii de manipulare. Să vedem cum se întâmplă acest lucru în practică. Dolinski a ilustrat teoria insultei telefonându-le unor gospodine, prezentându-se ca fiind din partea unui institut de sondare a opiniei publice și rugându-le să îi răspundă la o întrebare. Înainte de a face acest lucru însă, aplica marcajul negativ: afirma că persoana de la telefon este cu siguranță la fel ca toată lumea, neimplicată în problemele comunității și că nu o interesează binele social și, în general, găsește scuze pentru a masca această lipsă de implicare. După ce își încheia „insulta”, adresa întrebarea, apoi mulțumea și încheia convorbirea. După câteva zile, un alt experimentator le telefona aceluiași persoane care fusese deja marcate negativ, cerându-le acceptul de a participa la un sondaj (ce implica efort și timp). Există și un grup de control în care era adresată direct a doua cerere.

Așa cum ușor vă puteți da seama, persoanele marcate negativ au fost mult mai dornice să participe la sondajul respectiv. Ele doreau prin acest comportament să își demonstreze intern că nu sunt așa cum afirmase primul experimentator. Ce ușor poate fi manipulată conduita unei persoane, chiar dacă folosim o jignire în acest sens!

Gueguen (2007), la rândul său, a efectuat un experiment amuzant, dar edificator. O cercetătoare aborda un trecător pe stradă și îl ruga să aibă grijă de sacoșa sa până într-o librărie pentru a cumpăra o revistă. Din sacoșă se vedea clar un pachet pe care scria „carte de cal”. O colegă de-a primei cercetătoare aborda apoi trecătorul care păzea sacoșa și – privindu-l în ochi – îl acuza de ucidera calului; după aceea, fără să aștepte reacția persoanei în cauză, a doua cercetătoare se îndepărta rapid, lăsând trecătorul uluit și dezarmat de o astfel de replică. Prima cercetătoare ieșea atunci din librărie și mulțumea pentru sprijin, apoi își lua sacoșa și pleca (în direcția opusă trecătorului). Ceva mai încolo, același trecător („victimă” inocentă a experimentului) era abordat de o a treia persoană care îl ruga să semneze o petiție pentru susținerea drepturilor animalelor. Rezultatele au arătat clar că procentul celor marcați negativ care acceptă această din urmă solicitare este de două ori mai mare decât cel al trecătorilor care nu fuseseră supuși experimentului și fuseseră abordați direct de a treia cercetătoare.

Tehnica insultei este, așadar, redutabilă. Acum imaginați-vă cum un elev căruia îi dați câteva note rele vă acuză că „aveți ceva cu el”. El face abstracție de faptul că nu îndeplinește standardele necesare pentru notele pe care le vrea și folosește această strategie de manipulare a insultei. Evident că nu v-a trecut nici o clipă prin minte să îl prejudiciați cu ceva și nici nu aveți nintic cu respectivul elev. Totuși (lucru pe care l-am constatat uneori la unii profesori), cadrul didactic poate să cadă în capcană și să încerce să ofere note mai ridicate pentru a „scăpa” de acuză elevului/studentului.

Și invers, aveți un proiect în care vreți să implicați un elev/un student care nu face acest lucru prea des. Este de ajuns să folosiți chiar experimental de mai sus: îi spuneți elevului că sunteți sigur că nu se va implica și știți că nu este în stare să ducă la bun sfârșit un astfel de proiect complex. Există suficiente șanse ca el să încerce să demonstreze contrariul și nu doar să se implice în proiect, ci și să lucreze cu frenetism pentru a vă demonstra (și, conform lui Steele, pentru a-și demonstra) că v-ați înșelat atunci când ați făcut acea apreciere negativă la adresa lui.

La fel ca și tehnica lingușirii, insulta poate să capete aspecte mai nuanțate. Astfel, insulta poate să devină ceea ce se numește *atac la persoană*. Uneori, un atac la persoană este evident pentru toată lumea, alteori acesta este subtil și poate fi mascat. Lakhani (2008) reia celebrul exemplu al confruntării din campania prezidențială din SUA dintre Reagan și Mondale. Reagan a afirmat: „Nu voi face din vârstă un subiect al acestei campanii. Nu am de gând să exploatez, din motive politice, tinerețea și lipsa de experiență a contracandidatului meu”. Prin aceste câteva cuvinte, afirmând că nu vrea să se folosească de „slăbiciunile” persoanei, în fapt le-a afirmat cu mult mai multă tărie decât în cazul în care le-ar fi folosit într-un atac la persoană tradițional. Lovitura este mult mai puternică și mai periculoasă.

Cum se poate exemplifica acest lucru în cadrul școlar? Gândiți-vă că vă aflați în cancelarie și într-o dispută un coleg folosește un asemenea atac la persoană: „Nu cred că ar fi corect din partea mea să aduc în discuție gravele lacune din pregătirea ta didactică!”. Lovitura pare învelită într-o „mănușă de catifea”, dar este – în fapt – extrem de puternică.

Cum se poate reacționa la o astfel de manevră? O strategie este să încercați să aduceți în planul acțiunii directe, să scoateți la lumină atacul la persoană „tradițional”. Astfel, puteți spune: „Înțeleg că mă acuzăți de grave lacune în pregătirea didactică. Pe ce vă bazați?”. O a doua strategie este să contrabalansați lovitura printr-o replică „în oglindă”: „Nici eu nu cred că ar fi corect din partea mea să aduc în discuție gravele probleme de comportament pe care le aveți în relația cu elevii!”.

Alte câteva tehnici care presupun mai mult sau mai puțin un atac la persoana celuilalt le regăsim la Cardon (2002), reprezentând demersuri de eschivă în cazul unui atac din partea partenerului de negociere :

- (1) strategia lui *trebuia să-mi spun* presupune să îl faci pe celălalt responsabil de faptul că ai un comportament inacceptabil - logica ar fi că, dacă nu am primit în prealabil de la acesta o listă completă a tuturor comportamentelor inadmisibile pe care le-aș fi putut avea, nu am de ce să mă simt responsabil ;
- (2) găsirea unui *defect* la partener - logica este că nu am de ce să accept criticile unui om dacă am găsit ceva să îl reproșez ;
- (3) *generalizarea* reprezintă un alt mijloc eficace prin care putem dezechilibra argumentația folosită de partenerul nostru de negociere : dacă acesta critică ceva precis, focalizat din comportamentul nostru, o expresie de tipul „ai ceva cu mine” sau „știam eu că nu ai încredere în ce fac” ar putea să îl pună în ipostaza de a încerca să explice că lucrurile nu stau așa, moment în care avem conducerea respectivului „joc” de manipulare ;
- (4) dacă aceste tehnici (care pot fi gândite ca etape consecutive pe un crescendo) nu vor funcționa, rămâne să adoptăm critica partenerului, dar îi putem arunca acestuia responsabilitatea pentru schimbul negativ de cuvinte, pe motiv că „nu știe să spună lucrurile pe un ton și într-un mod acceptabil” ; desigur că în acest caz vom face abstracție de faptul că discuția a înaintat în această direcție, iar tonul și modul de a discuta au escaladat într-un conflict din cauza strategiilor de eschivă pe care le-am aplicat pentru a controla desfășurarea negocierii și pentru a nu pierde prin acceptarea criticii celuilalt. Altcori, se poate folosi jocul „da, dar...” , în care negociatorul arată că, personal, ar accepta fără rezerve propunerea partenerului, dar că există unele dificultăți de nerezolvat, de care nu este responsabil, ce îl împiedică să le pună în aplicare (formulări de tipul „aș vrea să fac asta, sunt de aceeași părere cu dumneavoastră, dar...”).

Insulta este - așa cum am observat - un factor de influențare puternic. Trebuie să fim atenți însă când o folosim, și în special la atacul la persoană. Pe lângă sentimentele negative pe care le stârnește la celălalt, sunt și situații de rîcoșeu, în care un atac la o persoană poate ajunge, de fapt, la altcineva, la un adversar mult mai puternic (sau, oricum, la o persoană pe care nu ne-o doream dușman). Hodgson (2006) relatează situația unui candidat la un interviu de angajare care, încercând să se pună în valoare jignindu-i pe alții, s-a trezit în conflict cu unul dintre recrutori. Toți candidații trebuiau să facă o prezentare și primiseră și materiale în acest sens. Văzând în sala de așteptare un grafic plin de culoare și extrem de laborios realizat, omul nostru a intrat cu curaj în sala de interviu și a declarat că el consideră că este o pierdere de timp să stai atât de mult să elaborezi o astfel de schemă, cum făcuse cel dinaintea lui - pe care l-a și etichetat drept „tâmpit” (crezând că graficul pe care îl văzuse în sala de așteptare era probabil rezultatul efortului unui alt candidat). Din păcate pentru el, respectiva prezentare era opera unuia dintre membrii comisiei de interviu (lucrare la care respectivul depusese mult efort, presupusese mult timp și de care recrutorul era foarte mândru), ceea ce i-a tăiat din momentul atacului la persoană orice șansă de a merge mai departe.



Prinul cuplu de forțe ne-a arătat că atât ligușirea, cât și insulta sunt factori persuasivi puternici. Un al doilea cuplu de forțe opuse care au drept finalitate complianța/supunerea celeilalte persoane la cererile noastre este mult mai celebru. Denumirile acestor tehnici sunt foarte sugestive : tehnica piciorului în ușă (o mai întâlnim și sub denumirea de tehnica pașilor mărunți sau chiar a salamului) și tehnica uși în nas.

• *Tehnica piciorului în uşă*. Sunt convins că oricărui cadru didactic i s-a întâmplat să îi ceară unui elev să realizeze un lucru și acesta din urmă să nu îndeplinească respectiva sarcină : un lucru similar se întâmplă în relația manager-subordonat. Veți spune că unii elevi (sau subordonați) pur și simplu nu vor să facă ceea ce le cereți și poate că aveți dreptate. Dar reflectați puțin la următoarea întrebare : dumneavoastră nu ați avut niciodată un moment în care să fiți în aceeași situație ? Să vi se ceară un lucru și să nu îl faceți ?

Cum putem crește șansele ca recomandarea noastră să fie urmată ? Multe cercetări în domeniu au arătat că formularea unei cereri mici, nesemnificative la început, va crește dramatic probabilitatea de a vi se îndeplini adevărata solicitare. Experimentul generator a fost cel inițiat de Freedman și Fraser. Într-unul din studii, cercetătorii le cereau unor persoane să fie de acord să instaleze în curtea casei lor un panou imens menit – după cum li se spunea – să contribuie la creșterea informării în legătură cu siguranța rutieră. Evident că o astfel de cerere nu putea fi acceptată cu bucurie, persoana care era de acord nu obținea nimic pentru aprobarea dată. Autorii și-au validat ipoteza „piciorului în uşă” folosind un grup de control (persoane care auzeau direct de cererea exagerată a instalării panoului) și un grup cărui li se adresa o cerere minoră (să își lipească un autocolant pe mașină ori să semneze o petiție). După un anumit timp de la satisfacerea cererii minore, și persoanelor din al doilea grup li s-a cerut să permită amplasarea panoului în curtea casei proprii.

Ipoteza celor doi cercetători (conform căreia în al doilea caz oamenii vor fi în mai mare măsură de acord cu cererea exagerată) s-a confirmat, numărul de persoane care au avut parte de „piciorul în uşă” și au acceptat să li se instaleze panoul în curte fiind mult mai mare decât al celor care au acceptat direct cererea exagerată.

Studiul inițial a fost reluat în multe alte condiții experimentale de mulți cercetători și rezultatele obținute au confirmat ipotezele lui Freedman și Fraser (pentru o excelentă sinteză a acestor studii, vezi și Gueguen, 2007).

Cum putem folosi „piciorul în uşă” în practica școlară ? Dacă aveți de gând să cereți unui elev „îndărătnic” să facă un anumit lucru (pe care din experiență știți că nu îl va face !), puteți să îi cereți mai întâi un lucru minor (pe care aveți certitudinea că îl va realiza). Acest prim pas va crește probabilitatea ca elevul să încerce să realizeze și sarcina mai dificilă și mai consumatoare de timp și efort. De asemenea, un manager poate folosi tehnica piciorului în uşă pentru a obține o dezvoltare a spațiului de îndeplinire a ordinelor de către subordonați.

Așa cum am arătat la început, întotdeauna când vorbim despre o relație ne referim la mai multe perspective asupra unuia și aceluiași fenomen (în funcție de unghiul din care privim lucrurile). Așa că atât profesorii, cât și managerii trebuie să fie atenți pentru că și cursanții/subordonații pot folosi „piciorul în uşă” (un comportament cel mai probabil inconștient, generat de experiențele anterioare prin care a trecut respectiva persoană). Să luăm același exemplu, în care cadrul didactic li solicită elevului să realizeze o sarcină ce pare dificilă. Elevul/studentul poate încerca să scape de solicitare fără a o refuza direct, cerându-i profesorului mai întâi să îi acorde o amânare mică (de o jumătate de zi), ceea ce poate ulterior să trimită la ideea că dascălul va fi mai deschis la amânarea *sine die* a sarcinii.

• În plus : dacă tot vorbim de picioare... *tehnica piciorului în gură*. Howard (apud Gueguen, 2006 ; Gass și Seiter, 2009) a observat că o întrebare simplă de tipul „Ce mai faci ?” poate obține o mai mare acceptare a unei cereri ulterioare : îmi aduc aminte că la un training o persoană care îndeplinea funcția de secretar s-a mirat : „Eu fac asta tot timpul !”, a spus aceasta. Da, dar cât timp alocați reacției la răspunsul interlocutorului dumneavoastră ? De obicei, într-un astfel de ritual social oamenii nu așteaptă, nu valorizează și nu reacționează la răspunsul pe care îl primesc. Dar dacă ați face-o ? Ei bine, încercați să arătați interes față