UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT ”ION CREANGĂ” din CHIȘINĂU
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI PSIHOPEDAGOGIE SPECIALĂ
CATEDRA PSIHOLOGIE

ELENA LOSÎI

ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEME COMERCIALE

Suport de curs



Chișinău, 2019

UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT ”ION CREANGĂ” din CHIȘINĂU
FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI PSIHOPEDAGOGIE SPECIALĂ
CATEDRA PSIHOLOGIE

ELENA LOSÎI

ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEME COMERCIALE

Suport de curs

Aprobat la ședința Consiliului Facultății de Psihologie și Psihopedagogie Specială din cadrul Universității Pedagogice de Stat ”Ion Creangă” din 12.09.2019
(Proces verbal nr. 1)

Autor:
Elena Losîi, conferențiar universitar, doctor în psihologie

Recenzenți:
Viorica Adăscăliță, conferențiar universitar, doctor în psihologie
Iulia Racu, conferențiar universitar, doctor în psihologie

Descrierea CIP a Camerei Naţionale a Cărţii

Losîi Elena
Activitatea psihologului în sisteme comerciale / Elena Losîi ; Univ. Ped. de Stat "Ion Creangă" din Chişinău, Fac. Psihologie şi Psihopedagogie Spec., Catedra Psihologie. – Chişinău : S. n., 2019 (Tipogr. UPS "Ion Creangă"). – 120 p.

Bibliogr.: p. 153-156 (93 tit.). – 50 ex.

ISBN 978-9975-46-386-7.

159.922/.923(075.8)
L 80

CUPRINS:

INTRODUCERE....1
ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEMUL BANCAR....3
STRUCTURA BĂNCII....4
FUNCȚIILE DE BAZĂ ALE PSIHOLOGULUI ÎN SISTEMUL BANCAR....5
GRUPURILE DE BAZĂ A LUCRĂTORILOR BANCARI....5
FORMELE DE BAZĂ A ORGANIZĂRII SUSȚINERII PSIHOLOGICE A PERSONALULUI BĂNCII....6
ANGAJAREA PERSONALULUI ÎN SISTEMUL BANCAR....9
RECRUTAREA DE PERSONAL....9
SELECȚIA PROFESIONALĂ....12
REORIENTAREA ȘI RECALIFICAREA PROFESIONALĂ....14
INTEGRAREA PERSONALULUI ÎN COLECTIVUL DE MUNCĂ....15
MANAGERII DE RANG MEDIU ȘI ÎNALT DIN SISTEMUL BANCAR....16
AGENȚIA DE PUBLICITATE....22
TIPURI DE AGENȚII DE PUBLICITATE....22
TIPURI DE SERVICII OFERITE DE AGENȚIILE DE PUBLICITATE....22
STRUCTURA AGENȚIEI DE PUBLICITATE....23
AGENȚIA CU SERVICII COMPLETE....23
ROLURILE UNEI AGENȚII DE PUBLICITATE....24
PSIHOLOGIA CONSUMATORULUI....29
IMPORTANȚA CUNOAȘTERII COMPORTAMENTULUI CONSUMATORULUI....29
CONCEPTUL DE COMPORTAMENT AL CONSUMATORULUI....30
FACTORII CARE DETERMINĂ COMPORTAMENTUL CONSUMATORULUI....34
FACTORII ECONOMICI....36
FACTORII DEMOGRAFICI....37
FACTORII PSIHOLOGICI....37
FACTORII SOCIALI....40
FACTORII PERSONALI....42
FACTORII CULTURALI....44
PROCESUL ADOPTĂRII DECIZIEI DE CUMPĂRARE....44
DECIZIA DE CUMPĂRARE....45
ETAPELE PROCESULUI DECIZIONAL....45
CREATIVITATEA ȘI PUBLICITATEA....50
PROCESUL DE CREAȚIE....50
COMPONENTELE ANTRENAMENTULUI CREATIV....53
CREATIVITATEA ȘI DISCURSUL PUBLICITAR....54
DISTRIBUIREA ȘI VÂNZAREA MĂRFURILOR ÎN MAGAZINE....56
MOSTRE DE INTERVENȚII PSIHOLOGICE....60
MANAGEMENTUL TIMPULUI....60
MANAGEMENTUL STRESULUI PROFESIONAL....68
DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR ÎN NEGOCIERI....83
DEZVOLTAREA ABILITĂȚILOR DE COMUNICARE EFICIENTĂ ȘI DE SOLUȚIONARE A CONFLICTELOR....89
DEZVOLTAREA INTELIGENȚEI EMOȚIONALE....98
TEAM BUILDING SAU CUM FORMĂM O ECHIPĂ EFICIENTĂ DE MUNCĂ....102
ACTIVITĂȚI PENTRU DEZVOLTAREA CREATIVITĂȚII LA TINERI ȘI ADULȚI....109
BIBLIOGRAFIE....114

INTRODUCERE

Activitatea psihologului în sisteme comerciale este o disciplină fundamentală la ciclul II master, la programul de studii *Psihodiagnostic și intervenții psihologice în diferite tipuri de organizații* din cadrul Facultății de Psihologie și Psihopedagogie Specială, din Universitatea Pedagogică de Stat ”Ion Creangă” din Chișinău, fiind o continuare a disciplinei Psihologia muncii, predată la ciclul I, specialitățile Psihologie și Psihopedagogie. El oferă informație privind direcțiile de activitatea psihologului în domeniul economic.

În ultimii ani constatăm o creştere a importanţei acordate resurselor umane de către companii şi instituţii, de calitatea cărora depinde foarte mult funcționalitatea organizației în ansamblu. Aşa cum era firesc, în ultimii ani a fost reconsiderată importanţa resurselor umane în ecuaţia eficienţei organizaţionale. Astfel, se cer specialişti capabili să planifice şi să gestioneze optim resursele umane din sfera economică. Această disciplină și respectiv, acest suport de curs a apărut ca răspuns la o astfel de cerinţă nouă a societăţii aflată în curs de reformă şi modernizare. Chiar dacă uneori efectele nu sunt direct vizibile, trebuie să subliniem faptul că, fără o proiectare şi derulare controlată, la nivel academic, a unei discipline de acest gen, optimizarea modului de funcţionare a instituţiilor şi organizaţiilor ar fi rămas doar un deziderat. Ținând cont de aceasta, în formarea profesională a masteranzilor, o atenţie deosebită acordăm pregătirii teoretice și practice, care se va axa pe *diferite tipuri de organizații, inclusiv bănci, agenţii de publicitate, centre comerciale.*

Axându-ne pe cererea crescândă a specialiştilor calificaţi în domeniul resurselor umane, capabili să identifice, să studieze problema de natură psihologică și să intervină profesionist, conţinutul cursului include studierea psihologică a personalului organizaţiei, inclusiv şi a managerilor de diferit nivel, specificul problemelor cu care se confruntă angajații din sfera dată, intervenţia psihologică de grup şi individual, consilierea psihologică a angajaţilor. Astfel, masteranzii vor avea posibilitatea de a-şi antrena competenţele psihologice de studiere, analiză şi intervenţie psihologică individuală și organizațională. În sistemul de pregătire profesională psihologică este important ca, pe baza actualizării cunoştinţelor teoretice şi a atitudinii pozitive faţă de specialitate, masteranzii să obţină abilităţile necesare viitorului specialist cum ar fi cele de a elabora și aplica programe de intervenție psihologică etc., mostre de care sunt prezentate în partea a doua a suportului de curs (exerciții de management eficient al timpului, de dezvoltarea competențelor comunicative, de diminuarea stresului profesional, de dezvoltarea creativității etc.)

Acest suport de curs le va permite masteranzilor să cunoască direcţiile de activitate a psihologului în sfera bancară, organizaţii comerciale, agenţii de publicitate, mecanismele psihice organizatoare ale comportamentelor de muncă a angajaţilor şi a cumpărătorilor, să interpreteze modelele şi teoriile utilizate în studiul comportamentului consumatorilor, să distingă metodele şi procedeele de manipulare a consumatorului, să identifice particularităţile psihosociale, tehnice, fizice ale muncii, să însuşească deprinderi practice de investigare în mediul organizaţional, să utilizeze metodele de cercetare a comportamentului consumatorilor şi a eficienţei publicităţii, să stabilească măsurile de optimizare a sistemului concret, să elaboreze recomandări de natură psihoergonomică în vederea ridicării eficienţei muncii, să dobândească abilităţi de analiză a rezultatelor investigaţionale, să evidenţieze şi să elaboreze recomandări privind neutralizarea fenomenelor ce duc la uzura potenţialului uman etc.

Consider că acest suport de curs va constitui un ajutor pentru masteranzi și va permite formarea şi dezvoltarea abilităţilor care sunt necesare oricărui specialist/practician chemat să investigheze şi apoi să optimizeze fenomene şi procese psihosociale şi organizaţionale din domeniul economic; de asemenea, exersarea abilităţilor de proiectare şi coordonare a unor

programe complexe de intervenţie în soluţionarea unor probleme organizaţionale diverse din sfera economică în funcție de problema de natură psihologică identificată.

ACTIVITATEA PSIHOLOGULUI ÎN SISTEMUL BANCAR

Fiecare din noi a fost vre-o data în viaţă într-o banca de stat sau comercială şi a văzut cum lucrează angajaţii ei. Am văzut câte operaţiuni diverse execută, astfel încât această muncă nicidecum nu poate fi numită uşoară sau distractivă, de aceea persoana care ocupă acest post trebuie să posede anumite trăsături de personalitate pentru a face faţă cerinţelor. Doar pe lângă faptul ca operează cu cifre, documente, este nevoită să comunice cu oamenii, iar rezultatul acestei comunicări este destul de important pentru prosperarea ulterioară a băncii. Dar necătînd la acest fapt, doritori de a primi un post de muncă în sistemul bancar sunt foarte mulţi (acest fapt îl confirmă chiar şi cifrele concursului de admitere la specialităţile bancare).

Necesitatea de psiholog în sistemul bancar a apărut în ultimii ani în legătură cu dezvoltarea intensivă a acestui sistem. Se duc discuții aprinse despre necesitatea sau nu de psiholog în sistemul bancar. Argumentele în favoarea activității psihologului în acest sistem sunt următoarele:

1. Psihologia practică este necesară lucrătorilor din toate sferele de activitate, inclusiv și bancar. Cunoașterea psihologiei contribuie atât la o mai bună înțelegere și colaborare cu colegii și partenerii, cât și pe sine însuși.
2. În interacțiunile profesionale pot apărea situații soluționarea cărora depinde în mare măsură de competențele psihologice și experiența de viață a lucrătorilor. De exemplu, soluționarea conflictelor în comunicarea cu clienții, adoptarea deciziilor.
3. În loc de a cheltui sume mari pentru tratarea lucrătorilor ce s-au îmbolnăvit din cauza stresului cronic și supraoboseală la lucru, este mult mai econom (din punct de vedere financiar) și uman (din punct de vedere moral) de a organiza activități psihologice regulate orientate spre ridicarea capacității de muncă și diminuarea stresului profesional.

Lucrul în sistemul bancar oferă, pe de o parte, un anumit statut social, încredere în sine şi siguranţă în viitor, o bunăstare materială, iar, pe de altă parte, - istoveşte, impune de a trăi şi lucra în condiţii stresogene permanent, fapt ce afectează sănătatea, performanţele în muncă şi relaţiile în familie. Dar asigurarea materială stabilă şi destul de înaltă (ultimele sondaje sociologice realizate în Moldova scot în evidenţă aceasta) a lucrătorilor bancari nu compensează influenţa stresului cronic asupra vieţii şi muncii lor.

Ceea ce caracterizează în mare măsură munca desfăşurată în sistemul bancar din punct de vedere psihologic este nivelul înalt al stresului ocupaţional. Printre personalul bancar sunt deseori depistate cazuri de oboseală, surmenaj, scăderi ai capacităţii de muncă din cauza încărcăturilor enorme, cerinţelor speciale vis-a-vis de coordonarea unităţilor, secţiilor în sistemul bancar, schimbările dese de instrucţiuni, responsabilităţi înalte, operarea exactă cu cifre şi regimul strict, de cele mai dese ori cu ore peste program, cu lucru în zilele de odihnă. Toţi aceşti factori creează încordare în lucrul oricărei bănci. Evident că aceste probleme pot fi evitate, aplanate, soluţionate cu ajutorul psihologului. Unii manageri ai unităţilor bancare au înţeles importanţa şi necesitatea implicării unui psiholog în bancă. Un argument în favoarea acestui fapt ar fi angajarea psihologilor cu dublă pregătire (2 specialităţi): psiholog şi manager al resurselor umane. Trebuie de menţionat că postul de psiholog bancar, care-şi are origine în psihologia muncii, a apărut în ultimii ani nu numai datorită ridicării competenţei profesionale a managerilor, dar şi în legătură cu dezvoltarea furtunoasă a băncilor existente şi a apariţiei băncilor noi, de cele mai multe ori cu capital străin. Deci, psihologul bancar se ocupă nemijlocit cu selecţia cadrelor. În obligaţiile sale intră în primul rând studierea noilor doritori de a se angaja la lucru: convorbire şi testarea psihologică în conformitate cu psihoprofesiograma postului la care pretinde potenţialul angajat. Aceasta este condiţionat de faptul că banca este o structură ce lucrează cu bani, de necesitatea asigurării securităţii băncii nu numai din exterior, ci şi din

interior, din partea personalului. În al doilea rând, banca este o structură ce lucrează cu clienţii şi este dependentă de efectivitatea interacţiunii personalului cu clienţii. Deaceea psihologul la etapa selecţiei profesionale analizează foarte detaliat particularităţile personalităţii, trăsăturile de caracter, temperamentul, rezistenţa la monotonie şi stres, prezente în această muncă.
Deci, *avantajele* lucrului în sistemul bancar:

- un statut social;
- încredere în sine şi siguranţă în viitor;
- o stare materială bună și stabilă.

Dezavantajele:

- schimbările dese de instrucţiuni;
- responsabilităţi înalte;
- operarea exactă cu cifre;
- regimul strict, de cele mai dese ori cu ore peste program, cu lucru în zilele de odihnă
- nivel înalt al stresului ocupaţional;
- oboseală;
- scăderi ai capacităţii de muncă din cauza încărcăturilor enorme.

Structura băncii

Banca reprezintă o organizație cu o structură organizatorică bine definită și reglementată de documentele juridice naționale și interne. Structura băncii este ilustrată în organigrama bancară care este prezentată pe sait-ul oficial al fiecărei bănci. Psihologul activează în Direcția Resurse umane. Totodată, întreaga activitate a băncii este pliată codului intern al băncii.

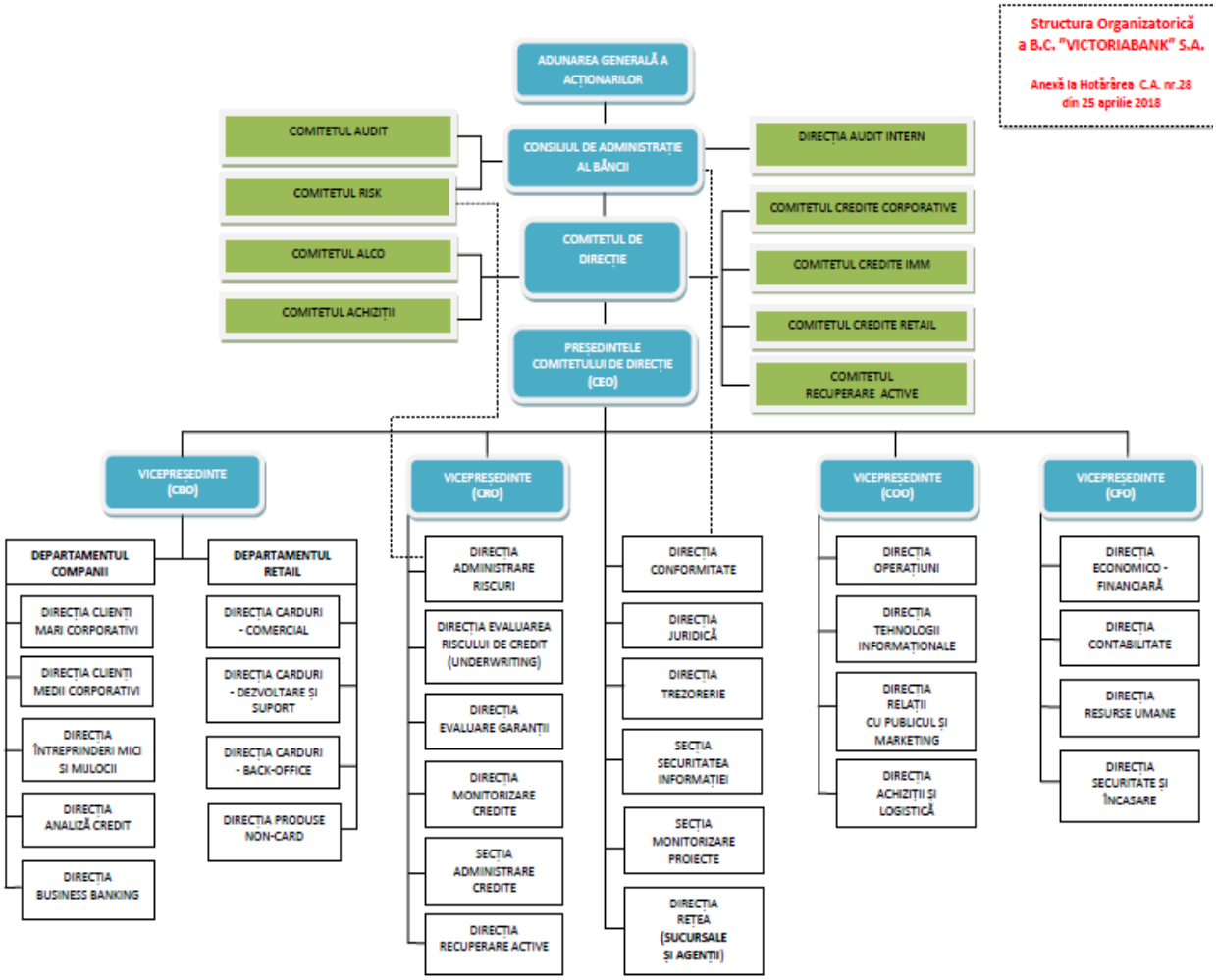


Fig. 1. Structura organizatorică a B.C. „Viktoriabank”

Funcțiile de bază ale psihologului în sistemul bancar

Aria foarte vasta de preocupări a psihologilor în cadrul băncii vizează următoarele *direcții fundamentale:*

1. activități specifice psihologului – practician într-o organizație: psihodiagnoza, consilierea psihologică a lucrătorilor bancari, psihoprofilaxia și activități de intervenții psihologice;
2. consilierea managerilor.

Funcțiile de bază ale psihologului în sistemul bancar:

- analiza psihologică a profesiunilor în vederea elaborării monografiilor profesionale sau a adaptării celor existente la condițiile concrete ale societății comerciale respective, necesare în acțiunile de orientare profesională;
- analiza posturilor de muncă pentru elaborarea fișei cerințelor postului necesar la angajări;
- selecția personalului la angajări. Banca este o structură ce lucrează cu banii și de aceea securitatea (atât externă, cât și cea internă, legată de personal) este foarte importantă.
- reorientare profesională și redistribuirea personalului;
- evaluarea rezultatelor, promovări etc.;
- formarea rezervei de cadre din cadrul băncii (acei lucrători care au predispoziții către activitatea de conducere și anume aceștia pot ocupa posturile manageriale atunci când se eliberează). Psihologul care lucrează de ceva timp în bancă cunoaște bine angajații, duce convorbiri cu ei, îi testează, le observă comportamentul în diferite trening-uri și pe baza acestor informații poate recomanda pe cineva pentru posturile vacante;
- studii de optimizare a locurilor de munca din punct de vedere economic;
- studii privind fenomenele de disfuncționalitate profesională și măsuri de recuperare: oboseala, stresul, arderea profesională, anxietate, agresivitate, incidente, accidente de muncă etc.;
- examinarea psihologică la angajări, promovări, disponibilizări, accidente de munca etc.;
- sondaje de opinie pe diferite probleme de muncă și ale climatului de muncă din întreprindere; diagnoza stărilor conflictuale în vederea ameliorării climatului psiho - social de muncă, îmbunătățirea interacțiunii cu colegii;
- consilierea angajaților pe probleme profesionale și personale, consilierea managerilor etc.
- instruirea personalului. Scopul acesteia este de a învăța angajații cum să lucreze cu clienții în așa mod ca ei să revină în această bancă.

Deci, activitatea psihologului bancar este destul de complexă. Ea presupune alcătuirea fişelor de post, a psihoprofesiogramelor, acordarea ajutorului în depăşirea diverselor stări disfuncţionale a lucrătorilor, îmbunătăţirea comunicării, relaţiilor în colectivul de muncă, consilierea lucrătorilor pe diverse probleme personale şi profesionale, îmbunătăţirea ergonomică a locurilor de muncă, etc. Psihologul participă la formarea rezervei de cadre a băncii. Este vorba, în special, de rezerva de manageri la nivel mediu şi superior, care posedă trăsături de lider şi anume ei la eliberarea posturilor pot pretinde la promovare. Activând în cadrul băncii mai mult timp, psihologul are posibilitatea să cunoască bine personalul.

Grupurile de bază a lucrătorilor bancari

N. Samoukina, L. Levkovici au identificat următoarele *grupe de bază a lucrătorilor bancari:*

- *Prima grupă de lucrători bancari* – lucrători calificaţi de vârstă medie şi înaintată. Cei mai productivi din această grupă sunt persoanele de 45-55 ani, cu

un stagiu de muncă în mediu de 10-25 ani. De regulă, ei sunt şefii departamentelor, secţiilor, specialiştii principali. Cu greu primesc schimbările în activitatea de muncă, instrucţiunile noi. Principala problemă la ei este necesitatea în perfecţionarea profesională. Făcându-și studiile în perioada sovietică, le este greu să se adapteze la condiţiile noi a economiei de piaţă. Încordarea psihologică apare şi din necesitatea acumulării experienţei profesionale ce intră în contradicţie cu tendinţa de a-şi păstra locul. „Luptele de carieră" uneori decurg luni întregi şi se pot termina nu numai cu concedierea ci şi cu înrăutăţirea sănătăţii. Aceşti lucrători cel mai greu suportă situaţia concedierii lor sau falimentul băncii. Aceşti lucrători pe parcursul întregii vieţi au lucrat în sistemul bancar (în bănci, ministere, case de economii, etc.) şi necesitatea schimbării profesiei îi blochează.

- *A doua grupă de lucrători bancari* – oameni în vârsta activă de muncă, 35-50 ani. Majoritatea au venit în mediul bancar din alte domenii şi structuri: economişti, matematicieni, fizicieni, programatori etc., practic toţi cu studii superioare. Mulţi din această grupă au avut în trecut în mediul lor profesional un anumit statut, dar s-au decis la schimbare datorită potenţialului intelectual înalt, dorinţei de a-şi schimba profesia care la moment este cu mult mai puţin plătită. Aceşti lucrători au o necesitate profundă de a se autorealiza în noua profesie, deaceea sunt gata de a face studii în acest domeniu şi de a se confrunta cu lucrătorii din prima grupă care nu doresc să-şi piardă posturile.
- *A treia grupă de lucrători* cuprinde tinerii de 20-30 ani, cu diferite funcţii în ierarhia băncii. La prima vedere s-ar părea că aceşti tineri se descurcă foarte bine în situaţia schimbătoare a economiei de piaţă şi nu se confruntă cu probleme. Însă nu este aşa. Cea mai mare problemă este că la momentul actual în sistemul bancar nu există norme morale ce ar reglementa schimbul de experienţă între lucrătorii cu experienţă şi cei tineri, nu există mecanisme legislative efective a activităţii bancare.

În afara stresului cronic în mediul bancar există şi alte condiţii ce indică la necesitatea susţinerii psihologice a lucrătorilor bancari. Cerinţele înaintate faţă de personalul bancar sunt înalte, în primul rând este necesar un profesionalism înalt, ce poate fi atins în procesul studiilor la facultate şi cel puţin trei ani de activitate practică. Din cauza încordării şi responsabilităţii înalte în mediul bancar lungimea vieţii medie la lucrătorii din sfera bancară a scăzut cu 4-7 ani (N. Samoukina). Astfel, lucrătorul bancar cheltuie mai mult timp pentru acumularea cunoştinţelor şi experienţei decât alţi specialişti, însă lucrează şi trăieşte mai puţin. În legătură cu aceasta preţul personalului bancar este mare şi este ineficient de a-l schimba sau reînnoi. În al doilea rând, climatul social-psihologic pozitiv este necesar băncii din cauza sistemului închis şi confidenţial, din cauza exactităţii şi preciziei în operarea cu cifre. Este nedorită schimbarea frecventă a cadrelor, fapt ce poate condiţiona pierderea informaţiei confidenţiale importante. În al treilea rând, în bancă trebuie menţinută ierarhia. Deaceia tensiunea ce apare în relaţia conducător – subaltern trebuie micşorată cu ajutorul măsurilor speciale., ce presupun reducerea numărului de conflicte, îmbunătăţirea relaţiilor interpersonale şi a comunicării. Astfel, banca va cheltui mai puţini bani pentru lucrul psihologului cu personalul decât pentru a recruta şi învăţa noi lucrători.

Formele de bază a organizării susținerii psihologice a personalului băncii

Există trei forme de bază a organizării susţinerii psihologice a personalului bancar: învăţarea lucrătorilor bancari, expertiza şi organizarea cooperării dintre personalul bancar şi psihologul.

1. *Învăţarea personalului bancar.* Aceasta se realizează prin intermediul lecţiilor, seminarelor tematice, jocurilor de afaceri, psihotreningurilor. Ele vor fi orientate la perfecţionarea profesionalismului lucrătorilor bancari din punct de vedere psihologic. De exemplu, ascultarea activă, comunicare eficientă, îmbunătăţirea performanţelor, modalităţi de depăşire a stresului ocupaţional, etc.
2. *Expertiza individuală sau de grup*. Conducerea băncii poate invita echipa de psihologi pentru depistarea problemelor de natură psihologică în cadrul băncii (conflictele, comunicarea agresivă, performanţe reduse, numărul crescut de incidente etc.)
3. *Cooperarea* – este un contact de lungă durată între personalul bancar şi psiholog. Psihologul, de cele mai dese ori, activează în secţia de cadre unde se ocupă cu problemele menţionate anterior.

Poate exista și o altă formă de cooperare – *invitarea psihologilor specializați* în domeniul bancar din afara băncii. Această formă are avantaje dar și dezavantaje. De regulă, psihologul care activează în cadrul băncii cunoaște foarte bine problemele interne ale băncii ascunse pentru persoanele din exterior. El are acces la informație confidențială și poate influența conducerea băncii în procesul de luare a deciziilor referitoare la politica bancară. Dar, în același timp, sunt dependenți de managerul nemijlocit al său și simt nevoia să evite „unghiurile ascunse”, să nu atingă problemele ce țin de interesele, uneori divergente, opuse, a managerilor din diferite departamente. Colaborarea cu psihologul din afara băncii poate fi mai eficientă în planul libertății și independenței de „diplomația de serviciu”. Desfășurarea psihodiagnozei sau intervenției psihologice se supune doar normelor activității psihologice. Dar multe probleme ascunse pot să rămână neidentificate în perioada de timp pentru care a fost angajat prin contract.

În practica psihologică sunt foarte răspândite anumite metode de lucru cu personalul din sfera bancară. Astfel, în bancă pot fi organizate **ore și seminare**. Oamenii sunt orientați prioritar la formele informaționale de învățare, care în practica psihologică sunt considerate mai puțin eficiente. Conținutul lecțiilor sunt orientate spre prezentarea informațiilor privind comunicarea și relaționarea profesională, apoi sunt experimentate tehnicile concrete.

În cadrul băncii se realizează și activitatea de psihodiagnoză, care presupune aplicarea diferitor teste, chestionare, probelor proiective etc. Scopul poate fi diferit, în funcție de problema studiată: selecția profesională la angajare sau promovare, atestarea personalului, căutarea stilului individual de conducere a unui manager concret etc.

Consilierea individuală sau de grup poate fi o altă formă de organizare a susținerii psihologice a lucrătorilor din sfera bancară.

În sistemul bancar pot fi organizate **training-urle și jocurile de rol**, orientate spre formarea abilităților practice de comunicare și interacțiune în sfera profesională și extinderea repertoriului de competențe comunicative. Activitățile de intervenții psihologice vor fi orientate în două direcții de bază: activități orientate pentru toți angajații din bancă și organizarea asistenței psihologice grupurilor concrete de lucrători bancari. În practică, alegerea direcției și duratei de intervenție psihologică depinde de problema concretă. Este important să ţină cont de acea tipologie a lucrătorilor bancari, deoarece ea impune anumite direcţionări în lucrul a psihologului. Astfel, asistența psihologică a grupurilor de lucrători bancari va organizată în trei etape.

La prima etapă - lucrul psihologului cu lucrătorii băncii din **prima grupă** este orientat spre formarea la ei a necesității psihologice către primirea noilor cunoştinţe, formarea libertăţii interioare şi montajului spre autodezvoltare şi autoschimbarea constructivă, critica constructivă a metodelor vechi de lucru, ce sunt neeficiente la etapa actuală. Lucrătorii din această grupă, măcar că înțeleg necesitatea dezvoltării noilor competențe, deseori se opun interior, recurgând la unele forme de apărare. Astfel, apare comportamentul de apărare „la noi totul e bine”. Oamenii intuitiv simt că în acest pas, întreprins de conducerea băncii pentru ai implica în careva activități de dezvoltare psihologică, o neîncredere din partea conducerii și chiar un pericol pentru postul

ocupat. În cadrul training-ului ei spun „noi nu avem nici o problemă”, „nu înțelegem ce vrea conducerea de la noi” etc. Formarea va fi orientată spre învăţarea metodelor de comunicare orientate spre colaborare şi parteneriate, formarea încrederii în sine, învăţarea modalităţilor de adaptare eficientă, formarea unui stil de comportament profesional, modalităţile de depăşire a stresului, psihologia ierarhiei etc. Deseori, la ei apar așa forme de apărare psihologică ca „în activitatea noastră sunt importanți factorii economici, dar nu psihologia” sau „succesul în bancă depinde de cunoștințe și experiență, dar nu de psihologie”. Foarte utile cu lucrătorii din aceste grupe sunt analiza situațiilor concrete din sfera bancară. De exemplu, într-o bancă mare care mulți ani a fost monopolistă pe piața bancară s-a format un cerc conservativ de clienți fideli. Și dacă anterior banca nu avea necesitatea de a menține clienții, atunci în ultimul timp, când au apărut multe bănci concurente, unii clienții au plecat. Astfel, în fața băncii a apărut sarcina de a menține prin careva metode clienții săi. De regulă, analiza situației în cadrul trening-ului cu scopul de forma la angajați a necesității de schimbare, duce la evidențierea cauzelor reale pentru care de cele mai dese ori pleacă clienții fideli. În procesul discuției poate fi arătat că plecarea clienților este condiționată de dorința lor de a avea un alt nivel de deservire și comunicare, specifică mediului bancar european. Pot fi jucate situații concrete, în care pot fi modelate cazurile plecării clienților din bancă și demonstrate tehnicile de convingere, argumentare, tehnicile de ajustare emoțională și comunicativă, soluționarea constructivă a conflictelor și divergențelor.

Etapa a doua de organizare a asistenței psihologice a lucrătorilor bancari de vârstă medie și mare presupune critica constructivă a metodelor de lucru, învechite și neeficiente în noile condiții. pe parcursul derulării și analizei situațiilor concrete de muncă, angajații au posibilitatea să identifice în comportamentul său acele acțiuni care sunt greșite și neeficiente. Se discută situațiile de neatenție față de client, neînțelegerea scopurilor lui și construirea unei reprezentări despre particularitățile lui individuale, lipsa mijloacelor comunicative care ar ajuta organizarea comunicării și a colaborării etc.

La etapa a treia se organizează activitatea formativă, în cadrul căreia lucrătorii bancar sunt învățați tehnicilor de stabilire a primului contact pozitiv cu clientul, metodelor de expres diagnostică a scopurilor și caracteristicilor clientului. Se pot juca situații de comunicare eficientă cu clientul, stabilirea atmosferei de încredere, învățarea abilităților de comunicare și de soluționare constructivă a conflictelor, procedeelor de refuz tacticos care nu ar ofensa clientul etc.

Susţinerea psihologică a lucrătorilor din **a doua grupă** la prima etapă este orientată spre formarea la ei a necesității psihologice de recalificare, găsirea asemănărilor şi deosebirilor dintre profesia precedentă şi cea actuală, accentul punându-se pe utilizarea deprinderilor ce pot influenţa pozitiv adaptarea la noua profesiune, spre ridicarea autoaprecierii în profesia nouă, tehnicile de asimilare rapidă şi eficientă a noilor cunoştinţe. La etapa a doua se dezvoltă autoaprecierea și încrederea în sine. Un accent deosebit se pune pe stabilirea contactelor pozitive cu colegii din primul grup de lucrători bancari, care de regulă se află pe o treaptă ierarhică mai înaltă. Pot fi organizate activități de însușire a mijloacelor de acceptare pozitivă a existenței cunoștințelor diferite, a diferitor valori, a diferitor abordări în rezolvarea de probleme, stiluri de gândire și comportament organizațional. La etapa a treia însușesc tehnicile de dezvoltare a memoriei operative și de lungă durată, metodele de lucru cu textele, tehnicile de activizare a activității cognitive. Totodată, se abordează și problemele adaptării profesionale și căile de optimizare a ei. Organizarea asistenței psihologice a lucrătorilor din grupa dată contribuie la sporirea adaptării lor și la profilaxia căderilor nervoase, scăderea autoaprecierii, nivel înalt de anxietate etc.

Activitatea psihologului cu cei din a **treia grupă**, la etapa inițială, este orientată spre formarea la lucrătorii tineri a formelor de apărare psihologică și dezvoltarea abilităților de comunicare în situații extreme: cum de întrerupt contactul cu un potențial periculos client, cum

de reacționat la amenințări și șantaj, cu de reacționat într-o situație conflictuală etc. La etapa a doua însușesc metodele de comunicare eficientă, orientată spre colaborare și parteneriat.; însușesc valorile profesiei bancare și regulile de comunicare profesională. Iar la etapa a treia sunt incluși în formări ce țin de formarea stilului profesional, conflictologie, diminuarea stresului și arderii profesionale etc.

În sfera bancară pot fi organizate activități psihologice pentru întregul colectiv cu scopul profilaxiei conflictelor și sporirii coeziunii colectivului de muncă:

- **Treninguri de relaxare** după orele de serviciu. În decurs de 10-15 min după sfârșitul zilei de muncă pot fi organizate activități de relaxare cu utilizarea muzicii respective a exercițiilor din psihotehnica vizuală. Efectul acestor ședințe va fi după o perioadă mai îndelungată, cu organizarea ședințelor de 2 – 3 ori pe parcursul săptămânii.
- **Treninguri de comunicare.** De două pe an în bănci trebuie organizate treninguri de comunicare axate pe dezvoltarea abilităților de comunicare profesională, descătușare, eliberarea de încordare, organizarea tratativelor, soluționarea conflictelor, recuperare eficientă după serviciu.
- **Treninguri de consolidare a echipelor de muncă** pot fi organizate în zilele de odihnă. Psihologul organizează activitățile de dezvoltare a coeziunii echipelor de muncă, de descătușare, de eliberare de tensiune și energie agresivă etc.
- **Odaia relaxării psihologice** poate fi organizată în orice bancă, dotată cu tehnică audio-vizuală pentru relaxare.
- **Chestionarea anonimă a angajaților** trebuie desfășurată periodic pentru a obține informație inversă despre starea de spirit în colectiv și atitudinea lor față de manifestările organizate de conducerea băncii. În urma acestor chestionări pot fi extinse măsurile antistres adoptate de conducerea băncii.

Dar şi psihologul ce lucrează în sistemul bancar trebuie să posede anumite calităţi pentru a putea realiza efectiv aceste funcţii. Important este să poată comunica cu oamenii, să stabilească uşor contactele, să posede abilitatea de a se adapta la schimbarea situaţiei, dispoziţiei clientului, personalului. Trebuie să fie emoţional stabil, rezistent la încărcăturile fizice şi morale, responsabil pentru deciziile primite, spiritul de observaţie etc. Activând într-un sistem atât de închis și exact cum este banca, psihologul trebuie să respecte într-u totul regimul de activitate și disciplina muncii.

ANGAJAREA PERSONALULUI ÎN SISTEMUL BANCAR

Una din direcțiile de bază a activității psihologului în bancă este angajarea personalului. Angajarea personalului în sistemul bancar implică următoarele activități:

- recrutarea de personal
- selecţia personalului
- angajarea propriu-zisă
- integrarea personalului în colectivul de muncă.

Recrutarea de personal

Recrutarea de personal este o activitate a managementului resurselor umane care are rolul de a căuta şi de a identifica acei candidaţi care au caracteristicile psiho-fiziologice solicitate de posturile vacante ale instituţiei, şi de atragere a acestora în cadrul instituţiei.

Metode de recrutare (A Manolescu, 1998, R.Emilian, 1999, Z.Bogáthy, 2002):

Recrutare internă din angajații care activează în bancă.

Avantaje:

- persoana care ocupă postul este bine cunoscută;
- candidaţii interni nu au nevoie de familiarizare cu politica instituţiei şi, ca urmare, posibilitatea apariţiei satisfacţiilor legate de instituţie, va fi mai redusă decât în cazul candidaţilor din exterior;
- poate constitui un bun factor de motivare a angajaţilor în vederea viitoarei promovări, mai ales dacă aceştia ştiu că pot trece de la o muncă grea, la un post mai bun, de la o muncă de execuţie la una de conducere;
- este mai rapidă şi cu costuri mai mici, dar pentru aceasta trebuie să existe un sistem eficient de evaluare al personalului la nivelul instituţiei.

Dezavantaje:

- candidaţii interni sunt uneori *lipsiţi de flexibilitate*, nu pot aduce idei noi, nu pot produce schimbări semnificative, ei fiind conectaţi la "spiritul instituţiei";
- se pot manifesta *favoritisme*: dacă sunt promovaţi, ei îşi menţin vechile legături cu colegii de muncă, ceea ce le poate afecta performanţele (diverse favoruri pe care le vor face, grija de a nu răni vechii colegi şi prieteni care acum le vor fi colaboratori),
- la un ritm rapid de extindere a instituţiei, posibilităţile de completare a posturilor din personalul existent, pot fi depăşite.

Condiţiile pentru o recrutare internă eficientă:

- anunţarea scrisă a locului de muncă disponibil, în mod vizibil, în locurile în care toţi angajaţii au posibilitatea să-l citească;
- anunţul trebuie să specifice: - poziţia (titlul postului)
  - nivelul salariului
  - calificarea necesară ocupării lui;
- anunţul trebuie afişat cu o anumită perioadă de timp înainte de a începe recrutarea din exterior;
- criteriile de selecţie trebuie să fie clarificate şi comunicate angajaţilor;
- dacă se recurge la promovări şi transferuri ca procedee de recrutare, acestea trebuie anunţate.

Recrutarea externă reprezintă procesul de atragere a candidaţilor din exterior, prin utilizarea metodelor externe de recrutare

Avantaje:

- candidaţii pot veni cu *idei inovatoare* la locul de muncă, cu noi perspective în ceea ce priveşte politica instituţiei, pot fi mai bine pregătite;
- sunt mai *puţin susceptibili la a se conforma presiunilor*/ altor fenomene negative *de grup*, fenomen care afectează morala angajaţilor şi productivitatea muncii;
- se realizează *economii în costurile de pregătire* pentru că se angajează profesionişti competenţi, bine pregătiţi, din exterior

Dezavantaje:

- *atragerea, contactarea şi evaluarea* potenţialilor *candidaţi* sunt dificile, necesită *timp îndelungat* şi *costuri ridicate*, deoarece piaţa externă este mult mai largă şi mai dificil de cercetat;
- *descurajează angajaţii permanenţi* deoarece se reduc şansele de promovare şi ca urmare motivaţia scade;
- noii angajaţi au nevoie de o *perioadă mai lungă de acomodare* cu noul loc de muncă, cu noii colegi, cu procedurile şi politica instituţiei;
- intervin *aspecte psihosociale* cum ar fi: *respingerea noilor veniţi* de către vechii angajaţi ceea ce creează dificultăţi de integrare, duce la scăderea motivaţiei afectând productivitatea muncii; dacă noii angajaţi vor fi situaţi deasupra liderilor din interior ai unor grupuri înalt coiezive, atunci aceştia îi vor respinge şi vor încerca direct / indirect să-i facă să plece.

Metode de recrutare externă

Metode informale

- se adresează unui segment îngust din piaţa de muncă, în sensul că angajează foşti salariaţi sau foşti studenţi care au lucrat în regim de colaborare;
- publicitatea este limitată în asemenea cazuri, prin apelarea la angajaţii existenţi, cărora li se cere să-i încurajeze pe cei interesaţi de instituţia respectivă;
- are un grad mare de subiectivism.

***Anunţurile publicitare*:**

- unt cel mai des utilizate, au la bază descrierea postului şi specificaţia de post
- principalele instrumente de publicitate sunt afişele de la intrarea în instituţie, ziarele locale/cu acoperire naţională, revistele de specialitate;
- anunţurile pot fi difuzate şi pe canale radio/TV.

Anunţurile trebuie concepute astfel încât să atragă atenţia, să creeze şi să menţină interesul, să stimuleze acţiunea din partea celor interesaţi.

1. să prezinte instituţia şi obiectul ei de activitate prin popularizarea punctelor tari ale instituţiei şi ale postului care pot constitui o sursă de atracţie pentru angajaţi (tipul activităţii, locul organizaţiei pe piaţă, succese, strategie);
2. să selecteze populaţia ţintă la care trebuie să ajungă mesajul publicitar;
3. să furnizeze informaţii despre nevoia de recrutare: număr de posturi libere, tipul lor, descrierea şi specificaţia posturilor;
4. să rezume atributele personale esenţiale pe care trebuie să le posede deţinătorul postului;
5. să facă pe scurt şi referirile necesare la eventualele atribute de dorit;
6. să enunţe principalele condiţii de angajare şi muncă, inclusiv nivelul de salarizare pentru postul respectiv, avantajele oferite (materiale, profesionale, morale);
7. să ofere informaţii despre modul în care instituţia poate fi contactată, să precizeze cum şi cui trebuie trimise cererile de angajare.

Metode formale* (Emilian, 1999*)

- *fişierul cu potenţiali angajaţi:* cuprinde persoanele care vin într-un anume contact cu instituţia (parteneri de afaceri, colaboratori, vizitatori, practicanţi);
- *reţeaua de cunoştinţe:* această metodă utilizează referinţele oferite de angajaţii instituţiei privind anumite persoane care pot fi recrutate (Atenţie! Angajaţii instituţiei tind să recomande persoanele cele mai apropiate - rude, prieteni - şi nu neapărat cele mai potrivite pentru postul respectiv);
- internetul;
- instituţii specializate în recrutarea/selecţia de personal/ consultanţă în domeniul resurselor umane,
- head-huntingul: instituţii care recrutează personal pentru funcţii de conducere;
- reviste de specialitate.

Surse de recrutare:

- agenţiile de forţă de muncă (oficiile de forţă de muncă)
- centrele teritoriale de înregistrare a şomerilor
- alte instituţii/ organizaţii cu profil asemănător
- târguri de locuri de muncă
- asociaţii profesionale
- instituţiile de învăţământ(şcoli normale, şcoli profesionale, licee şi facultăţi).

Criterii de recrutare (R.Mathis, C.Rusu, 1997)

***Competenţa*:** include pe lângă priceperea în realizarea sarcinilor de serviciu şi alte calităţi cerute de postul respectiv:

- inteligenţă,
- creativitate,

- originalitate,
- uşurinţă de integra în grupurile de muncă,
- capacitate de comunicare şi empatie,
- rezultate bune şi foarte bune obţinute în postul actual sau alte posturi anterioare.

***Vechimea*:** firmele pot adopta mai multe variante:

- *recrutarea numai de personal tânăr*, întrucât acesta poate fi format şi modelat uşor în conformitate cu cerinţele instituţiei
- *recrutarea persoanelor cu o anumită experienţă*, deci cu vechime în muncă.

Potenţialul de dezvoltare a angajaţilor:

- alegerea acelor locuri de muncă care li se potrivesc cel mai bine, care să le permită dezvoltarea optimă a abilităţilo, aptitudinilor şi personalităţii acestora, să le stimuleze creativitatea şi spiritul inovator şi care, în consecinţă, să contribuie la dezvoltarea organizaţiei în care lucrează.

Principii de recrutare a resurselor umane (R.Mathis, C.Rusu, 1997):

- alegerea cu discernământ a surselor de recrutare;
- efectuarea recrutării de către persoane competente, imparţiale, obiective;
- efectuarea recrutării după un plan elaborat în mod diferit pentru: muncitori necalificaţi, muncitori calificaţi, personal tehnic, personal de conducere;
- determinarea necesarului de resurse pe baza unui inventar de nevoi detaliate sub forma descrierilor de post;
- informarea exactă asupra cerinţelor postului (prin textul reclamei);
- a nu se denigra instituţiile concurente care recrutează personal în aceeaşi specialitate.

Este considerată o lipsă de profesionalism oferirea informaţiilor neadecvate/ comentariile negative cu privire la concurenţă, în scopul recrutării celor mai buni candidaţi.

Selecţia profesională

Selecţia profesională este alegerea potrivit anumitor criterii, a celui mai potrivit candidat pentru ocuparea unui post în cadrul unei instituţii/ organizaţii. Selecţia presupune o analiză obiectivă a concordanţei dintre caracteristicile profesionale ale unui post şi posibilităţile fizice, psihice şi informaţionale pe care le prezintă solicitanţii postului.

Criterii ale selecţiei profesionale:

1. numărul de posturi vacante;
2. cerinţele posturilor de muncă vacante: aceste cerinţe se regăsesc în fişa de post;
3. calităţile solicitanţilor

Selecţia se poate realiza:

- *pe cale empirică* bazându-se pe: recomandări, diplome, impresii, modul de prezentare la interviu, aspect fizic etc.
- *pe cale ştiinţifică* utilizând criterii riguroase de alegere, şi folosesc drept

metode de selecţie probele de cunoştinţe profesionale, testele psihologice, probele practice şi testele medicale

Etapele procesului de selecţie (H.Pitariu, 1983, R.Mathis, C.Rusu, 1997, R.Emilian, 1999,):

Etapa I*: Scrisoarea de intenţie/ motivaţie şi curriculumul vitae (C.V.):*

- se expediază la poştă sau se depun la instituţia solicitantă;
- prin folosirea lor se elimină intre 60-80% din candidaţi;
- scrisoarea de intenţie poate conţine elemente specifice care nu sunt incluse în C. V. cum ar fi de exemplu: salariul actual, planuri de perspectivă după angajare etc.; ea trebuie să fie scurtă şi concisă, şi să nu repete informaţiile conţinute în C. V.;

- în afara informaţiilor oferite de scrisoarea de intenţie şi C.V. propriu-zise, există şi alte elemente care participă la procesul de triere: calitatea redusă a textului (dactilografiat/ scris de mân), greşelile de ortografie, lecturarea dificilă datorată exprimării neclare, lipsa semnăturii şi a formulelor de politeţe. Acestea pot influenţa decizia de eliminare a candidatului. Pe de altă parte, documentele scrise pot fi supuse testelor grafologice.

Formularul de angajare

- datele personale ale subiectului;
- studii;
- pregătirea profesională;
- experienţa profesională / domeniile de competenţă
- perfecţionări profesionale pe diverse domenii;
- diverse (pasiuni / hobby-uri, salariul actual şi cel solicitat, etc)

Etapa a-II-a: Interviul de angajare

- Este cea mai folosită metodă de selecţie şi totodată cea mai criticată: unii o consideră nerelevantă şi deci invalidă datorită subiectivităţii pe care o poate manifesta intervievatorul;
- Se poate utiliza indiferent de nivelul ierarhic al postului pentru care se selectează personalul, de la posturi inferioare ierarhic, care cer munci necalificate până la funcţii de conducere;
- Este utilizat cu succes în:

a) promovarea personalului;
b) transferuri în cadrul instituţiei;
c) angajări din afara instituţiei.

Condiţii de eficienţă a interviului:

- să fie utilizat pentru relevarea acelor calităţi ale candidaţilor care pot fi analizate cel mai bine prin această metodă: ţinută, limbaj, motivaţii, conduită nonverbală
- cunoştinţele profesionale pot fi testate mult mai bine prin alte metode decât interviul
- să fie structurat pe etape astfel încât să permită intervievatorului să-şi facă o imagine completă asupra candidatului care să faciliteze trierea:

1) înfățișare
2) pregătire
3) experienţă profesională
4) motivaţiile şi interesele candidatului
5) adaptabilitatea emoţională

Este important ca interviul să se desfăşoare într-un cadru relaxant, liniştit în care cel intervievat să nu se simtă presat, stresat sau în inferioritate;

Erori care apar în timpul interviului de selecţie (R.Emilian, 1999, Ghe. Iosif, 2001):

- ***Eroarea de similaritate*:** constă în faptul că cel care conduce interviul este tentat să selecţioneze candidaţii care îi sunt asemănători şi să-i respingă pe restul.
- ***Eroarea de contrast*:** constă în compararea fiecărui candidat cu predecesorul său/ predecesorii săi, neglijând comparaţia cu standardul prestabilit al interviului;
- ***Eroarea de tip halou*:** se produce atunci când o anumită caracteristică a interviului impresionează foarte puternic, ceea ce va influenţa şi aprecierea celorlalte caracteristici ale candidatului;
- ***Eroarea datorată primei impresii***
- ***Sublinierea elementelor negative*:** reacţii nejustificate ale intervievatorului la cea mai mică informaţie negativă pe care o dă candidatul
- ***Discriminarea în funcţie de sex:*** pot apare diferenţe atunci când candidaţi, bărbaţi sau femei solicită posturi de muncă care tradiţional sunt pentru bărbaţi sau

pentru femei. Astfel, evaluatorul pare mai înclinat să angajeze bărbaţi pentru posturi ocupate tradiţional de bărbaţi şi invers.

- ***Discriminarea în funcţie de vârstă.***

Etapa a-III-a: Testarea psihologică:

- *testele de inteligenţă*
- *chestionarele de personalitate*:
- *testele de aptitudini*: - *generale*: teste de atenţie, memorie, reprezentare
  - *specifice*: teste de aptitudini tehnice/ dexteritate manuală, teste de abilităţi motorii, teste de aptitudini de conducere, teste de aptitudini de organizare - teste de aptitudini literare şi muzicale.
- *testele sociometrice*
- *testele de interese profesionale.*

Probele de cunoştinţe profesionale: se referă la volumul de cunoştinţe din domeniul respectiv de activitate, fidelitatea acestora şi modul lor de folosire în operaţii de analiză, sinteză, abstractizare şi generalizare specifice domeniului.

Probele de lucru: constau în executarea în mod practic de către candidata unor sarcini.

Etapa a-IV-a:

- **Examinările medicale:** se fac înainte de angajare pentru depistarea afecţiunilor existente şi mai ales acolo unde postul presupune anumite solicitări (fizice sau psihice).
- ***Verificarea referinţelor*:** se face după realizarea interviului.

Etapa a-V-a*: *decizia finală constă în comunicarea rezultatelor obţinute şi angajarea candidaţilor care au obţinut rezultate foarte bune în etapele anterioare.

Reorientarea şi recalificarea profesională

Reorientarea şi recalificarea profesională reprezintă îndrumarea spre noi locuri de muncă sau spre alte profesiuni fie din cadrul aceleiaşi instituţii dacă acest lucru este posibil fie din cadrul altor instituţii, în scopul restabilirii echilibrului dintre om şi activitatea sa profesională, implicând ideea schimbării profesiunii acestuia.

Cauze ale reorientării profesionale (I.Holban, 1971, A.Tabachiu, 1999, Z.Bogathy, 2002)

***Obiective*:**

- îmbolnăviri / deficienţe de natură medicală
- accidente de muncă
- schimbarea profilului instituţiei
- restrângerea activităţii instituţiei / închiderea instituţiei respective
- reorganizarea şi retehnologizarea instituţiei
- dispariţia unor profesiuni sau modificarea conţinutului lor

***Subiective*:**

- oferirea unui loc de muncă mai bine plătit
- condiţii mai bune de lucru
- mutarea cu domiciliul în altă localitate
- constatarea că profesiunea nu corespunde propriilor interese şi aptitudini
- conturarea unor noi pasiuni, schimbarea aspiraţiilor şi intereselor personale
- progresul deosebit înregistrat de o persoană pe linia pregătirii sale generale sau în alte domenii.

Integrarea personalului în colectivul de muncă

Integrarea profesională reprezintă procesul de acomodare a noilor angajaţi cu condiţiile specifice ale activităţii instituţiei, ale departamentului şi locului de muncă. Acest proces este ulterior procesului de selecţie şi începe odată cu încheierea contractului de muncă cu instituţia respectivă.

Integrarea profesională are în vedere (M. Moldovan-Scholz, 2000):

- familiarizarea cu noul loc şi condiţii de muncă;
- facilitarea acomodării noului angajat cu grupul de muncă;
- crearea unei atmosfere de siguranţă, confidenţialitate şi apartenenţă, astfel încât noul angajat să-şi dobândească încrederea în propria capacitate de a îndeplini sarcinile postului.

Procesul de integrare la locul de muncă parcurge câteva etape (Hoffman, 1996). Fiind un proces ascendent care tinde spre realizarea unei integrări tot mai puternice în muncă, putem distinge în cadrul său o serie de etape distincte sub aspectul comportamentului socioprofesional:

1. ***Adaptarea*** în muncă, ca prim stadiu al integrării, se referă la învăţarea modului de respectare a modelului de comportament specific mediului integrator. Individul ia cunoştinţă de ansamblul obligaţiilor care-i revin (disciplina în muncă, normele de securitate a muncii, tehnologia de fabricaţie, comportamentul în grupul de muncă şi în colectiv, etc), și se obișnuiește treptat să le respecte. Mediul integrator îi apare ca o sursă de imperative faţă de care el trebuie să se conformeze

2. ***Asimilarea*** exprimă însuşirea modelului de comportament specific mediului integrator. În acest sens individul înţelege ansamblul normelor şi valorilor care stau la baza cerinţelor mediului de muncă (semnificaţia disciplinei muncii, normele care determină relaţiile între membrii colectivului de muncă, etc), şi se convinge de necesitatea practicării unui comportament adecvat lor. În acest stadiu, mediul integrator începe să devină un domeniu de stimulare şi manifestare a creativităţii, de realizare a personalităţii sale.

3. ***Identificarea*** cu munca, ca stadiu superior al integrării, presupune adeziunea la modelul de comportament al mediului integrator. La acest nivel, individul aderă conştient şi afectiv la mediul în care se integrează, în sensul că se angajează în promovarea valorilor şi normelor sale, le transformă pe acestea în preferinţe, își dezvăluie sentimentul realizării sale în și pentru muncă. Mediul încetează a mai fi în fapt mediu integrator şi devine propria sa condiţie de viaţă.

Factorii care influenţează procesul de integrare (Moldovan-Scholz, 2000) sunt:

1. *scopurile* unei *instituţii*, declarate sau nedeclarate la care angajatul trebuie să se supună;
2. *coeziunea şi coerenţa grupului*, în care se desfăşoară activitatea;
3. *contractul* pe care angajatul îl are cu instituţia şi care stabileşte un echilibru între contribuţiile şi realizările cerute şi recompensele financiare şi nonfinanciare ale organizaţiei;
4. *normele* care modelează noul angajat, norme care definesc rolurile lui în instituţie şi care norme la rândul lor, vor fi confirmate, consolidate sau infirmate de aşteptările colegilor şi sprijinite pe existenţa unor valori integratoare;
5. *raporturile de putere* şi de *dependenţă* cu colegii şi cu superiorii ierarhici, prin care angajatul îşi analizează schimbarea comportamentului de care are nevoie pentru a-şi duce la îndeplinire sarcinile și a-și apăra interesele.

Metode de integrare profesională (Emilian, 1999):

1. vizite în instituţie, conduse de şeful ierarhic, care îi va prezenta noului angajat activitatea acesteia, structura sa şi mai ales departamentele cu care va colabora;
2. oferirea de informaţii necesare bunei îndepliniri a sarcinilor;
3. menţinerea unu dialog permanent între angajat şi şeful său ierarhic;
4. oferirea unei «mape de întâmpinare» care să conţină informaţii referitoare la: structura organizatorică a instituţiei, facilităţi existente (economice, sociale, culturale etc.), programul zilnic de lucru, formalităţile privind evaluarea, regulamentele instituţiei, date despre protecţia muncii, prevenirea accidentelor, etc.

Integrarea poate fi considerată încheiată în momentul în care noul angajat a ajuns la capacitatea sa maximă de îndeplinire a sarcinilor postului respectiv. Ritmul de integrare profesională variază de la câteva luni la chiar un an, în funcţie de tipul de personalitate şi de temperament al angajatului, de experienţa lui, de complexitatea muncii sale, dar şi de eficienţa programului de integrare. Eficienţa programului de integrare poate fi evaluată prin urmărirea feed-back-ului integrării, care se realizează prin diverse proceduri cum ar fi: completarea unor chestionare nesemnate de către noii angajaţi, interviuri periodice cu aceştia, discuţii în grup cu noii angajaţi, etc. Controlul procesului de integrare revine în totalitate departamentului de resurse umane.

MANAGERII DERANG MEDIU ŞI ÎNALT DIN SISTEMUL BANCAR

În concepţia managementului sistemului bancar din Republica Moldova, angajaţii reprezintă ce mai importantă investiţie ce influenţează semnificativ evoluţia băncii. Selectarea riguroasă a angajaţilor, perfecţionare lor continuă, precum şi aportul fiecărui angajat în procesul de optimizare a activităţii băncii depinde în mare măsură de abilitățile managerilor. Pentru valorificarea potenţialului personalului, şi anume a experienţei, creativităţii şi inovaţiei, angajaţii au la dispoziţie diferite canale de comunicare internă (e – mail, internet ş.a.), având posibilitatea de a transmite propuneri şi sugestii managerilor băncii, de competențele cărora depinde evoluția ulterioară a băncii. O situaţie specifică în ce priveşte rezerva de cadre în băncile contemporane îl constituie deficitul de cadre al conducătorilor calificaţi. Cu regret, nu întotdeauna banca dispune de manageri competenți, deacea apare problema selectării și formării lor.

Selecţia profesională – presupune o studiere cât mai obiectivă şi complexă posibilă a calităților individuale ale candidatului, în scopul asigurării unui prognostic veridic în ce priveşte activitatea efectivă a acestuia în cadrul funcţiei planificate, într-o perspectivă îndelungată.

În bănci, ca şi într-o altă organizaţie bine structurată, există o rezervă de cadre de conducere, care poate fi prezentată: *în mod formal* (lista cu persoane concrete şi indicarea calificativelor de tipul rezervă „perspectivă”,”actuală”) și *în mod verbal* (mesaje ale conducătorului de tipul “tu vei fi succesorul meu!”)

Deoarece în practica altor ţări au fost depistate probleme în selectarea conducătorilor de rang mediu, psihologii din domeniu au stabilit câteva *principii de selecție* a personalului de rezervă:

1. Axarea pe propriul personal în procesul de selectare şi pregătire a rezervelor de conducători (80-85% din personalul de conducere necesar poate fi acoperit din angajații actuali ai băncii, 15-20% - persoane calificate atrase din alte structuri bancare și organizații).
2. Oferirea de condiţii şi oportunităţi egale pentru creşterea profesională a tuturor angajaţilor băncii (prin asigurarea aprecierii independente a candidaților din rezervă).
3. Utilizarea metodei de selecţie pe etape a celor mai competenți şi perspectivi angajaţi în dependenţă de rangul funcţiilor.
4. Alegerea metodei de ierarhizare a pregătirii rezervei de cadre (cei mai dotaţi se pregătesc în “grupe actuale de rezervă”).
5. Realizarea în practica a principiului susţinerii: organizarea sistemei adaptării psiho-sociale şi susţinerii pentru lucrătorii băncii încadraţi în sistema pregătirii rezervelor.
6. Utilizarea metodei sistemice de pregătire a cadrelor de rezervă.
7. Să se ţină cont de experienţa acumulată în acest domeniu de alte bănci şi structuri bancare.

În bancă pot exista diverse proceduri de căutare şi selecţie a candidaților în rezerva de cadre de conducere:

- Iniţiativă proprie a candidatului de a fi inclus în categoria de „rezerviști” (efectuată în mod verbal sau scris). De aceasta, de regula, se ocupă psihologul organizaţiei.
- Analiza diferitor documente şi dosare personale ale pretendenţilor.
- Acumularea unor date de la experţi, scrisori de recomandare, caracteristici de serviciu.
- Testarea psihologică şi interviul de lungă durată.
- Concursuri profesionale (de genul cel mai bun în profesie sau careva proiecte creative pentru dezvoltarea organizaţiei).
- Concursuri verbale între pretendenţii ce vor să fie incluși în rezervă la o funcţie anumită. În acest concurs participă, de regula 6-12 persoane (daca sunt mai mulţi e dificil). Organizator, iniţiator şi conducător al concursului este psihologul. Acesta pregătește exerciţiile, alege experţii juriului (3-5 persoane din cadrul conducerii și psihologi) şi creează o atmosfera

liberă, pentru a motiva pozitiv participanţii. Exerciţiile pentru concurs includ: tema pentru acasă (de exemplu, întocmirea unei scrisori de recomandare din partea conducătorului, scrisă de pretendent), soluţionarea unor probele de ordin curent din activitatea băncii (de exemplu, deservirea clientului, examinarea unei plângeri, soluţionarea unui conflict), participarea în joc de gen "Tender" (crearea unui proiect de dezvoltare a filialei băncii şi convingerea juriului că trebuie de urmat numai calea propusă). Durata concursului e de 3-4 ore. După concurs sunt alese persoanele cele mai active (2-3), care se înscriu pe lista de rezervă şi cu care urmează să se lucreze după un program special în decurs de un an. Ceilalţi pot participa ulterior la alt concurs.

În ultimul timp tot mai actuală devine *tehnica de evaluare (assessment tehnologia)* sau centrele de evaluare, utilizate la selecţia profesională pentru o funcţie vacantă concretă. Aceasta presupune:

1. Examinarea minuţioasă a aspectelor activităţii funcţiei vacante şi stabilirea competenţelor necesare funcţiei şi a criteriilor de apreciere a candidaţilor. Este una din cele mai importante etape, deoarece erorile de aici pot da un rezultat nevalid.
2. Crearea unor programe speciale de probe, exerciţii care imită maxim relaţiile funcţiei vacante.
3. Candidaţii soluţionează exerciţiile, iar comportamentul lor este în vizorul experţilor (de regulă, din conducerea băncii) şi apreciat după criteriile stabilite anterior.
4. Notele şi calificativele date de experţi sunt totalizate şi se formulează un raport final de corespundere a fiecărui candidat la funcţia vacantă.

În bănci, de regula, serviciul personal utilizează un complex de metode, dar mai des, ultimele doua. Nu trebuie de uitat în selecţie şi de așa momente specifice fiecărei organizaţii cum ar fi: etapa de dezvoltare a băncii, "sufletul" organizaţiei, caracteristicile personale ale conducătorului şi personalului. Totuși, indiferent de specificul acestora şi diferenţele organizaţionale, putem evidenţia câteva competenţe nespecifice, prezenţa cărora e necesară unui lucru efectiv:

a. COMPETENŢA PROFESIONALĂ, INTELIGENŢA, ERUDIŢIA GENERALĂ
- Aptitudini de învăţare şi inovaţie
- Creativitate și gândire sistemica
- Primirea, prelucrarea si analiza unui volum mare de informații
- Autoperfecţionarea continuă (personală și profesională)
- Autodisciplina şi gestionarea corectă a timpului
- Capacităţi organizatorice şi administrative (planificarea, organizarea, delegarea, controlul)
- Gândire pozitiva,optimism
- Flexibilitate, adaptivitate la situaţii noi
- Soluţionarea efectivă a situaţiilor complicate

b. CAPACITATEA DE MUNCĂ, INIŢIATIVĂ, ENERGIE
- Orientare comercială şi de afaceri
- Perseverenţă
- Responsabilitate
- Inițiativă şi independenţă
- Motivaţie spre succes
- Rezistenţa la stres

c. COMPETENŢA ÎN COMUNICARE
- Comunicabilitate
- Aptitudini de lucru în echipă
- Aptitudini de convingere
- Organizarea efectivă a prezentărilor şi convorbirilor
- Gândire corporativa şi loialitate companiei.

Acestea sunt cele mai semnificative trăsături, dar lista nu este exhaustiva. În dependenţă de necesităţile organizaţiei, pot fi incluse şi alte competenţe (cinstit, onest, curăţenie morală, integritate etc.). La momentul actual psihologii scot în evidenţă câteva calităţi necesare managerilor începători: sinceritate, activism, intenții de a merge spre mai mult.

Psihologul american R. Stogdill, studiind pe parcursul mai multor ani particularitățile distinctive ale liderilor, a ajuns la concluzia că o persoana nu ajunge lider doar datorită calităților personale ce le posedă, dar un rol important îl joacă şi comportamentul adecvat la diverse situaţii. El a dedus câteva metode de a ridica efectivitatea liderului, cele mai efective fiind:

- *stilul de adaptare*
- *stilul orientat spre realitate.*

Greşelile făcute în alegerea conducătorului nu sunt legate doar de calitatea procedurilor de apreciere, dar o cauza poate fi şi lipsa modelelor optimale manageriale pe care le are psihologul. Un moment important sunt cerințele înaintate pentru un anumit post de conducere:

- Orientare spre client și aptitudini antreprenoriale.
- Capacitatea de a coopera şi a lucra în echipă.
- Planificarea optimă și organizarea personală eficientă.
- Flexibilitate la schimbări.
- Utilizarea efectivă a informaţiei şi capacitățile analitice.
- Rezistenţa la stres.
- Iniţiativă şi orientare spre succes.

Psihologii încearcă să scoată în evidenţă ce stiluri de comportament şi calităţi personale a liderului corespund anumitor situaţii. Rezultatele studiilor scot în evidență faptul că diverse situații cer diverse comportamente. Un lider eficient mereu balansează între menţinerea în colectiv a unui climat psihologic favorabil şi executarea la timp a cerinţelor de către angajaţi. De regulă, managerul de rang mediu este numit din cadrul angajaților, fiind cel mai bun și calificat specialist, cu o capacitate înaltă de muncă, disciplinat și energic. Dar managerul bun nu este doar un profesionist bun, el în primul rând este un bun organizator al activității altora și de capacitățile lui de gestionare a situațiilor de muncă depinde eficiența departamentului. *Portretul psihologic a unui manager (lider) de rang mediu* cuprinde următoarele trăsături:

- Nivel intelectual ridicat.
- Aspiraţie spre realizare
- Tendința de a experimenta și de a pune în practică idei noi, creativitate.
- Întreprinzător.
- Simţul umorului şi optimism.
- Nivel înalt de înțelegere și toleranţă.
- Dominare.
- Încredere în sine.
- Echilibru emoţional.
- Rezistenţă la stres.
- Responsabil.
- Independent.
- Sociabil.

Portretul psihologic a unui *lider slab*:

- Nedesciplinat.
- Poziţie defensivă.
- Imaturitate.
- Apatie.

Portretul psihologic a unui manager de rang mediu din bancă

Calităţile unui lider efectiv	*Nivelul calităţii*
A.)1 Intelect general	Mediu
2 Gândire logică	Înalt
3 Cunoştinţe generale	Mediu
4 Capacitatea de a extrapola	Mediu
5 Predispunerea de a utiliza în practică idei no	Mediu
6 Flexibil în gândire	Mediu
7Aptitudinea de a soluţiona mai multe proble concomitent	Mediu
B) 8 Energic şi rezistent	Mediu
9 Stabil în situaţii schimbătoare	Mediu sau Înalt
10 Independent 11 Responsabil	Mediu sau Înalt Înalt
C)12 Competent în comunicare	Mediu
13 Abilitatea de a empatiza	Mediu sau Înalt
14 Aptitudinea de a convinge	Mediu
15 Rezistenţă la stres	Înalt
16 Devotament organizațional şi loialitate	Mediu sau Înalt
17 Independent	Mediu
D)18 Onestitate	Mediu
19 Decenţă	Mediu
20 Încredere	Înalt

Calităţile de mai sus enumerate ne arată un nivel de vârf al caracteristicilor înalt psihologice care trebuie să le posede un lider pentru a fi efectiv şi a activa un timp îndelungat în organizaţie.

Top-managerul (managerul de rang înalt) se diferenţiază de managerii altor nivele prin:

- Integralitatea personalității.
- Aptitudinea de a gândi strategic.
- Înclinare spre liderism.
- Abilitatea de a oferi oamenilor credinţă.
- Corectitudine în remunerare pentru rezultatul final.
- Nivel înalt al intuiţiei.
- Dorinţe de a-şi asuma responsabilităţi.

Henri Mintzberg scoate în evidenţă rolurile care după părerea lui şi le asumă liderul de rang înalt în diferite perioade, pe carele *le clasifică în trei mari categorii:*

1) Roluri interpersonale:

- Liderul este doar simbolic - obligaţiunile lui sunt de natura juridică sau socială.
- Liderul este responsabil pentru motivarea și activarea subordonaţilor.
- Liderul este persoana ce leagă colectivul cu informațiile și serviciile din exterior

2) Roluri informaţionale:

- Receptor de informaţie - serveşte ca centru de informare externă a naturii specializate pe care liderii o folosesc în interesul companiei.
- Distribuitor de informaţie - transmite informaţiile primite de la sursele externe sau de la subordonaţi pentru a forma opiniile organizaţiei.
- Reprezentant - oferă informaţii pentru contactele externe ale organizaţiei referitor la planurile, acţiunile politice a organizaţiei.

3) Roluri de luare deciziei:

- Antreprenor - dezvoltă şi execută proiecte.

- Lichidatorii încălcărilor - responsabili pentru ajustarea de acţiune atunci când este necesar şi important.
- Distribuitori de resurse – alocă resursele organizaţiei.
- Mediator - responsabil pentru prezentarea organizaţiei la toate întâlnirile importante şi necesare organizaţiei.

Astfel, imaginea completă a unui top-manager presupune îndeplinirea tuturor acestor roluri.

Henri Fayol inginer teoretician şi practician francez în management identifică 5 funcţii ale managementului :

- Planificare
- Organizare
- Motivaţie
- Control
- Coordonare

El a elaborat 14 *principii universale ale managementului:*

1) **Diviziunea muncii** - este necesară pentru succesul fiecărei organizaţii.
2) **Puterea** - dreptul de a da ordine are ca urmare și responsabilitate.
3) **Disciplină** - disciplină si respectul ajută personalul să lucreze productiv și în echilibru.
4) **Unitatea de comandă** - fiecare angajat primește sarcina doar de la un singur lider.
5) **Unitatea de direcţie** - efortul fiecărui specialist din organizaţie trebuie să fie coordonat într-o singură direcţie.
6) **Subordonarea intereselor** - interesele angajaţilor sau a grupului de angajaţi nu ar trebui să fie plasate deasupra intereselor organizaţiei.
7) **Recompensă** - angajaţii trebuie să primească remunerarea în corespundere cu munca pe care o îndeplinesc şi rezultatul pe care îl obţin.
8) **Centralizare** - ordinea naturala în organizaţie, care are un centru de control. Gradul de centralizare variază de la caz la caz.
9) **Lanţul ierarhic** - ierarhia organizaţională trebuie respectată, însă ar trebuie să fie redusă pentru a evita efectele negative**.**
10) **Ordine** - fiecare să aibă locul său de muncă şi totul să fie la locul său.
11) **Corectitudine** - corectitudinea liderului faţă de subordonaţi este o combinaţie de bunătate şi dreptate față de personal.
12) **Stabilitatea personalului –** noilor angajaţi le este necesar timp pentru a-şi cunoaşte postul de muncă.
13) **Iniţiativă –** cea mai mare satisfacție aduce angajaților posibilitatea de iniţiativă și realizare independentă a sarcinilor de muncă.
14) **Spirit de echipă** - efortul comun şi unitatea lucrătorilor duc către o dezvoltare armonioasă a organizaţiei.

Conducătorul de rang înalt se alege reieșind din specificul necesităților organizației la momentul actual. Astfel, portretul psihologic al unui conducator-lider este următorul:

1. Capacitatea spre extrapolare.
2. Capacitatea da a prelucra câteva probleme concomitent.
3. Rezistenta la situațiile nestabile – este una din cele mai importante calități al unui lider.
4. Înțelegerea – absoarbe și înțelege esența situației intuitiv și rapid.
5. Capacitatea de face față agresiunii:
6. Capacitatea de a lua conducerea asupra sa.
7. Insistență.
8. Capacitatea spre cooperare.
9. Inițiativă.
10. Energie.
11. Gestionarea bună a emoțiilor.

12. Sensibilitate (empatie).
13. Identificarea cu activitatea – conducătorii de succes au capacitatea de a trece peste eșecuri fără simțul de pierdere sau umilire. Pe ei ii atrage însuși procesul de acumulare a rezultatelor. Nu-i interesează autoritatea, dar atingerea scopurilor. Ei primesc satisfacere de la succesele altora și nu de la propria putere. Autoritatea pe care o dețin, este rezultatul respectului pe care el l-a meritat.
14. Capacitatea de înțelegere – oamenii de succes manifestă înțelegere către alții, fără așteptarea ca cei din urmă să le răspundă cu dragoste pentru asta.
15. Interesul spre creșterea (dezvoltarea) organizației, dar nu în propria carieră.
16. Independența – conducătorul de succes conștientizează hotarele capacitaților proprii, cooperând cu alții, ia în considerație părerile altora, dar atunci când trebuie să fie luată decizia el manifestă independență.
17. Flexibilitate.
18. Rezistenta la stres.
19. Existența scopurilor – liderul are convingeri puternice și scopuri clare.
20. Simțul umorului – un succes mai mare îl obțin conducătorii cu simțul umorului. Ei nu permit eșecurilor să-i afecteze. Făcând o greșeala ei acceptă și sunt gata să facă glume pa seama ei și nu dau vina pe ceilalți.
21. Integritatea idealului personal – liderul are o imagine deplina despre ceea cum el este, spre ce tinde și cum trăiește.

Este cunoscut faptul ca managerul de rang înalt în bancă este bine plătit, dar, de regulă, se simte singuratic, este expus la o tensiune înaltă permanent și un tempou rapid și suprasolicitant de muncă.

AGENŢIA DE PUBLICITATE

Publicitatea este o afacere. Deci, ca orice altă afacere are o structură, un mod de organizare şi trebuie să fie gestionată. Publicitatea reprezintă mai mult decât simplul fapt al creării mesajului publicitar. Din multe puncte de vedere succesul în publicitate depinde de utilizarea aceleiaşi practici de afaceri aplicate în alte domenii. Agenţia de publicitate sa află la originea celei mai mari părţi a publicităţii naţionale şi internaţionale.

Agenţia de publicitate desemnează o afacere independentă, ce cuprinde specialişti în creaţie şi afaceri care creează, pregătesc şi plasează reclame în media pentru producătorii ce caută consumatori ai produselor sau serviciilor lor.

Tipuri de agenţii de publicitate

Cele mai des întâlnite tipuri de agenţii de publicitate sunt:

1. Agenţia full services. O agenţie full services tipică are o gamă completă de angajaţi specializaţi în domenii specifice industriei, capabili să răspund[oricăror nevoi publicitate ale clienţilor.Adesea astfel de agenţi oferă clienţilor lor o acoperire globală, la nivel internaţional. Agenţia full services pune la dispoziţia clienţilor săi nu numai servicii de creaţie şi personal specializat în pregătirea publicităţii, ci şi specialişti în cercetare şi marketing care să ajute clientul în planificarea procesului de comunicare. Agenţiile moderne nu mai vând „servicii", ci „soluţii comunicaţionale".

2. Agenţia de creaţie. Agenţiile de creaţie sunt agenţii specializate în conceperea şi crearea de mesaje publicitare, punând accent pe partea de servicii artistice. Agenţii de acest tip pot fi solicitate doar pentru a aduce un plus de creativitate mesajelor, de restul activităţii ocupându-se alte agenţii specializate.

3. Agenţia de media - sunt agenţii specializate exclusiv în achiziţia de spaţii şi timpi de media şi derularea campaniilor publicitare pe diferite canale, ca serviciu oferit agenţiilor de publicitate sau anunţătorilor. Avantajul principal al acestui tip de agenţie constă în faptul că este strict specializată şi poate oferi soluţii media sofisticate şi personalizate şi că poate cumpăra volume mari şi astfel obţine reduceri semnificative cu mult mai mari decât o agenţie obişnuită.

4. **Agenţiile de media specializate** pe un anumit suport media (tv, radio, reviste etc.)

5. Agenţii interactive au apărut ca urmare a dezvoltării noilor canale de comunicare, în special reţeaua internet, tv de tip interactiv,computere, reţele de bază de date etc. Supranumite cyberagencies, acestea au expertiză de tip IT pe care agenţiile clasice nu o au.

6. Agenţii interne (In House). Prin Agenţii interne se înţelege în general departamentul de publicitate al unei companii comerciale. Această opţiune oferă avantajul unei coordonări mai bune a activităţii de advertising, al unui control sporit asupra tuturor fazelor procesului de comunicare, precum şi al salvării comisionului oferit agenţiei de publicitate externe.

7. Modelul Grup de Agenţii. Modelul grup de agenţii reprezintă noua filosofie a organizării industriei de advertising, datorită cererii clienţilor diverselor companii de servicii din ce în ce mai specializate şi mai performante. Marile agenţii trec treptat de la modelul full services la cel de grup de companii. Acest model presupune externalizarea în cadrul aceluiaşi grup a diverselor servicii/departamente ale agenţiei clasice în companii autonome, dar subordonate filosofiei corporatiste, coordonate de către grup şi lucrând împreună pentru diverşi clienţi.

Tipuri de servicii oferite de agenţiile de publicitate

1. *Servicii de tip relaţii cu clientul (client service):*

- se lucrează împreună cu clientul pentru a determina cum produsul/serviciul clientului poate beneficia cel mai bine de pe urma expertizei agenţiei şi a campaniei publicitare;

- permit identificarea beneficiilor produsului;
- permit identificarea grupurilor ţintă potenţiale;
- oferă un plan de publicitate complet şi adaptat la specificul pieţei.

2. *Servicii de marketing* acoperă patru arii de expertiză: cercetare; promovarea vânzărilor şi sponsorizări; marketing direct şi relaţii publice.
3. *Servicii de creaţie şi producţie:*
   - dau viaţă caracteristicilor produsului;
   - exprimă calităţile produsului prin reclame adecvate.

   Serviciul de creaţie constă în determinarea modalităţii creative în care va fi prezentat produsul.

   Creaţia este conceptul care exprimă şi comunică cel mai bine unui grup ţintă vizat de către produs, valorile şi beneficiile acestuia.

   Serviciile de producţie transformă ideile creative în produse finite,reclamele pentru televiziune,radio, presă sau afişaj.
4. *Servicii de media* oferă clientului soluţii media la nevoile sale de comunicare, prin identificarea modului optim în care mesajul campaniei publicitare poate atinge cel mai eficient audienţa vizată.
5. *Servicii de tip administrativ.* Cele mai importante sunt cele de sales şi trafic. Primul „vinde" agenţia clienţilor, iar al doilea urmăreşte coordonarea întregii activităţi de publicitate astfel încât să fie respectate termenele limită stabilite de comun acord cu clienţii.

Structura agenţiei de publicitate

Volney B. Palmer a fost prima persoană cunoscută să fi lucrat pe bază de comision. În anii 1840 a solicitat reclame pentru ziare care aveau dificultăţi în obţinerea de publicitate în afara oraşului de apariţie. Din 1870 Charles Austin Bates, scriitor, a început să-şi vândă serviciile celor care le solicitau, fie ei agenţii sau beneficiari ai publicităţii. Ernest Elmo Calkins şi Ralph Colden au fondat în 1890 propria agenţie. Ei au fost cei care au combinat planificarea publicităţii, conceperea textului mesajului şi arta publicităţii pentru a obţine o publicitate eficientă. În 1875 Francis Ayer a înfiinţat N.W.Ayer and Son, una din cele mai mari agenţii de publicitate din zilele noastre. Ayer a propus ca beneficiarii publicităţii să plătească doar suma de bani pe care el o datora editorilor, adăugând un tarif fix în loc de comision. În schimb, clienţii au căzut de acord să-şi facă toată publicitatea prin intermediul agenţiilor lui Ayer. Astfel, s-au pus bazele relaţiilor dintre companii, în calitate de clienţi ai agenţiilor. Asociaţia Americană a Agenţiilor de Publicitate (AAAA sau 4A) reprezintă organizaţia naţională a agenţiilor de publicitate din SUA. În evoluția agențiilor de publicitatea au existat mai multe etape: 1918-1956 - epoca fără rabat; 1956-1990 - epoca negocierilor; 1990 - epoca restructurării, când prin serviciile integrate şi comunicare interactivă s-a reevaluat modul de operare al agenţiilor.

Agenţia cu servicii complete

Agenția de publicitate cu servicii complete oferă clienţilor toate serviciile necesare pentru a se desfăşura toate funcţiile publicităţii:planificare, creare, producţie, plasament şi evaluare. Multe dintre agenţiile cu servicii complete se ocupă şi cu promovarea vânzărilor şi cu alte servicii înrudite, în funcţie de nevoile clienţilor. Ele au următoarea structură:

1. Departamentul de relaţii cu clienţii asigură legătura de zi cu zi cu clienţii agenţiei şi reprezintă echivalentul unui departament post-vânzare din cadrul unei firme comerciale obişnuite.

2. Departamentul de creaţie şi producţie este laboratorul de concepere şi execuţie a reclamelor propriu-zise, atât ca realizare textuală, cât şi grafică. În majoritatea agenţiilor de publicitate, acest departament este împărţit în două: producţie audio-video şi producţie print. De obicei,

departamentul de creaţie este format din două persoane cu specializări complementare: copywritter şi art director coordonate de un director de creație, care este şi coordonatorul acestui departament.
3. Departamentul de media este responsabil de planificarea, selecţia şi optimizarea canalelor prin care poate fi promovat produsul. Sondajele realizate în interiorul industriei de advertising arată că cea mai mare parte a clienților sunt influenţaţi în mică măsură de serviciile de tip media, cel mai mult fiind de creaţie şi client service.
4. Departamentul de planificare-strategie (account planning) este format din persoane implicate în culegerea, gestionarea și implementarea cunoştinţelor ce vizează comportamentul consumatorului şi aspectele teoretice ale unei comunicări eficiente.
5. Departamentul trafic are sarcina de a controla şi coordona diversele activităţi realizate de agenţie, ca şi supervizarea comunicării interdepartamentale. Principala sarcină a departamentului este să asigure respectarea termenelor limită convenite cu clienţii.
6. Departamentul new business nu este întotdeauna individualizat din punct de vedere organizaţional. Acolo unde există, este responsabil de identificarea de potenţiali noi clienţi şi realizarea unor prezentări adecvate pentru licitaţii.

În ultimul timp agențiile de publicitate au început să-și schimbe modul de abordare și lucru cu clienții. *Restructurarea agenţiei* - reprezintă procesul în care managerii din vârful ierarhiei se află în contact direct cu clienţii, în loc să acţioneze ca simplii administratori. Dacă în agenţia tradiţională timpul alocat de manageri clienţilor era de 15-20%, în agenţia restructurată ei alocă aproximativ 60% din timp. Structura agenţiei tradiţionale nu diferă mult de cea a agenţiei restructurate. Ceea ce diferă este modul în care lucrează angajaţii - în echipă, tineri cu cei bătrâni, personal din diferite departamente, 8-12 persoane. Leo Burnett a reorganizat compania în „miniagenţii" construite în jurul echipelor responsabile cu diferite mărci. Fiecare miniagenţie are propriul manager şi cuprinde personal responsabil cu serviciile clienţilor, planificare, creaţie şi producţie, include specialişti din departamentul media. Grupurile astfel constituite, nu mai sunt aşezate la etaje diferite, ci lucrează împreună,dedicându-şi activitatea unui singur domeniu de afaceri.

Schimbarea tehnologiei are rol important în restructurare prin conectarea electronică a echipelor şi clienţilor, reducerea timpului şi costurilor de producţie. Unul din punctele forte ale procesului, se referă la faptul că fiecare membru al echipei aflate pe niveluri ierarhice superioare sau inferioare, înţelege fiecare funcţie a procesului precum şi modul în care activitatea sa interacţionează cu activitatea celorlalţi.

Rolurile unei agenţii de publicitate

Organizarea activităţii de publicitate este realizată, aşadar, de agenţiile de publicitate, sau în cazuri particulare, în interiorul firmelor care deservesc piaţa cu produse acestea organizează singure activitatea de publicitate de la creaţie, la producţie pană la comunicare prin intermediul mass-media. Indiferent de modul in care este organizată această activitate, scopul agenţiilor de publicitate este să reprezinte rolul de intermediar între producător şi mass media. Aceste agenţii au rolul de a achiziţiona spaţiul publicitar, respectiv timpul publicitar şi să elaboreze, atunci când este cazul, campaniile publicitare.

Un alt rol pe care îl deţin agenţiile de publicitate este efectuarea de cercetări. Acest lucru se poate efectua prin două modalităţi: o modalitate se referă la angajarea din exteriorul firmei a unor persoane avizate in efectuarea acestor lucrări (este vorba de psihologi specializaţi în psihologia muncii/organizaţională şi psihologia reclamei, precum şi analişti ai comportamentului consumatorului; sociologi, specialişti in marketing etc.). O altă modalitate se referă la organizarea propriului departament de cercetare în cadrul agenţiilor de publicitate. Întrebarea firească pe care probabil ne-o punem este de ce avem nevoie de cercetare în publicitate? Un

lucru este cert şi vom vedea puţin mai târziu, că publicitatea este extrem de costisitoare pentru o firmă, iar aceasta trebuie să se asigure că in cazul în care va investi în publicitate va avea sau nu succes. Este vorba de studiile pilot. Dacă vom dori, să intrăm pe piaţă cu un produs nou, este foarte important să ştim care va fi durata de viaţă a produsului, cine îl va cumpăra. Aceste estimări, bineînțeles că se pot face la modul intuitiv, dar există şi unul ştiinţific care oferă date mult mai clare iar estimările cifrelor de afaceri, determină firma să-şi realizeze programe care să vizeze dezvoltarea organizaţiei. Deci, iată că agenţiile de publicitate nu au doar rolul de a efectua comenzi de materiale publicitare, ci, mai mult, ele sunt organizaţiile care pot ajuta cel mai bine firmele, deoarece studiile care încep de la proiectarea reclamelor pană la impactul pe care îl poate avea asupra consumatorului, sunt extrem de utile dar în acelaşi timp şi costisitoare. Deoarece agenţiile de publicitate au o responsabilitate de mari proporţii, în ţările unde există deja industrii de publicitate se creează asociaţii care au rolul de a proteja activitatea agenţiilor de publicitate. De exemplu Asociaţia Naţională a Producătorilor (S.U.A) deserveşte interesele celor care apelează la serviciile agenţiilor de publicitate; Asociaţia Agenţiilor de Publicitate, este in slujba domeniilor de publicitate prin ziar, reviste, radio. T.V. etc. Există chiar o asociaţie care apără mijloacele mass-media. Deci, iată că lucrurile nu sunt chiar aşa de simple, şi nu este accentuată doar latura pragmatică a publicităţii ci şi responsabilitatea şi competenţa acelor persoane care lucrează în aceste agenţii publicitare. Agenţiile publicitare în majoritatea cazurilor, iau decizii cu privire la creaţie şi comunicarea mass-media, iar in cazurile în care clientul solicită, se apelează la planificarea strategică a marketingului şi la cercetare. Desigur, organizarea activităţilor de publicitate este foarte important de stabilit. Ele se pot creiona cu ajutorul analizei muncii care va avea ca formă finală fişa postului. Efectuând analiza muncii posturilor din sfera publicitară, se poate trece la alcătuirea organigramei departamentului sau firmei respective. Lărgirea activităţii agenţiilor de publicitate este dependentă de factorul financiar, adică, cat pot eu ca agenţie să investesc pentru demararea mai multor activităţi, şi care sunt resursele umane de care dispun. În funcţie de aceste două elemente putem avea agenţii de creaţie, agenţii de producţie, (acestea se pot şi combina) sau distribuire prin canale mass-media sau cercetare. Cele mai complexe agenţii sunt acelea care încearcă să includă toate activităţile publicitare.

In cele ce urmează, vom prezenta un exemplu de organigramă a unei agenţii complexe ca şi profil de activitate în domeniul publicitar. În figura de mai jos sunt creionate care sunt principalele atribuţii ale posturilor cheie într-o agenţie de publicitate. Ceea ce este important de reţinut, este faptul că, structura organizatorică şi implicit organigrama se individualizează pentru fiecare agenţie în parte. Stabilirea sarcinilor şi responsabilităţilor, este o activitate căreia trebuie să-i acordăm importanţă. Analiza muncii,practic, stă la baza tuturor deciziilor cu caracter organizaţional. Este vorba despre sistemul de acordare al salariilor, de selecţie a personalului, stabilirea trebuinţelor instruirii profesionale etc. Necesitatea organizării cursurilor de instruire profesională in agenţiile de publicitate este vitală, deoarece agenţiile pot avea adesea unele puncte slabe, care trebuie avute in vedere. Spre exemplu, creativitatea este o activitate foarte importantă într-o agenţie publicitară şi de ea depinde succesul şi insuccesul reclamelor. Prima barieră cu care se poate confrunta o agenţie de publicitate este lipsa creativităţii. Un alt punct slab poate reprezenta fluctuaţia de personal, nerespectarea termenelor de predare a lucrărilor, lipsa clienţilor. Punctele tari, care pot asigura succesul agenţiilor de publicitate sunt reprezentate de: angajaţii calificaţi, profesionişti, talentul creativ, organizarea activităţii şi relaţiile cu clienţii.

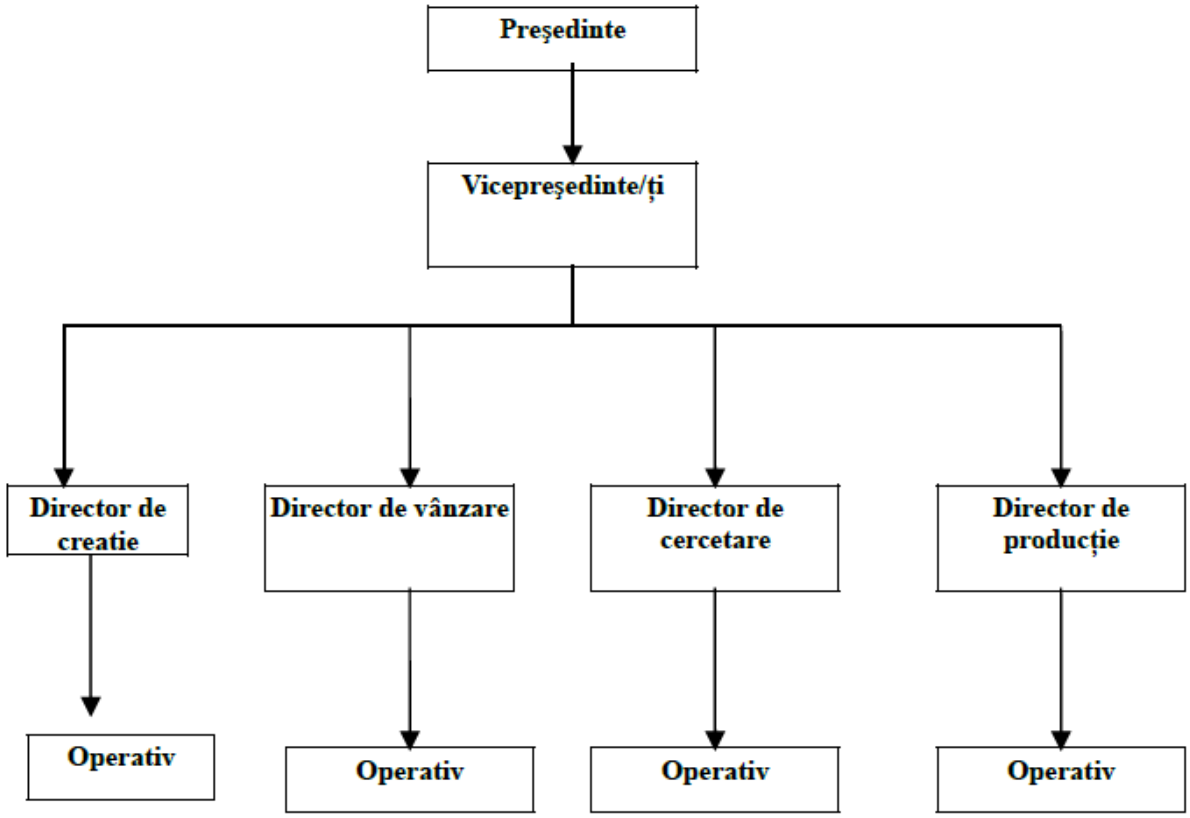


Fig.2. Organigrama unei agenții de publicitate

Analistul de piață:

- Efectuează şi elaborează studiile de piaţă, în regiunile locale şi regionale, sau naţionale pentru a determina potenţialul de vânzare a produsului sau serviciilor.
- Stabileşte metodologia de cercetare, designul experimental pentru culegerea de date şi elaborare de date.
- Examinează şi analizează datele statistice pentru a determina valoarea serviciului sau produsului pe piaţă.
- Analizează preţurile, numărul vânzărilor, metode de promovare pe piaţă, precum şi modalităţi de distribuţie a serviciilor.
- Colectează date care definesc comportamentul consumatorului, preferinţele şi obiceiurile de cumpărare.
- Efectuează rapoarte, grafice, tabele de expectanţă etc.

Directorul de creație:

- Este în măsură să coordoneze şi să supervizeze întregul departament care ţine de creaţie.
- Are în sarcină să organizeze echipa de lucru şi să aibă în vedere membrii echipei.
- Este responsabil de derularea acţiunilor de creaţie.
- Va găsi soluţii pentru a se putea crea in timp optim.
- Cunoștințe care se leagă de dezvoltarea creativității.
- Organizează şi propune cursuri de perfecţionare ori de cate ori consideră că este necesar.
- Relaţionare cu toate departamentele în publicitate.
- Va găsi modalităţi de stimulare a creativităţii.
- Va implementa programe care să ridice motivaţia faţă de muncă.
- Coordonarea activităţii.

Directorul de producție:

- Este persoana care va coordona activitatea de producţie în agenţie.

- Compilare, text, imagine, formă.
- Efectuarea şi finalizarea materialelor publicitare; pliante; bannere, alte forme.
- Va ţine legătura cu studiourile audio şi T.V.
- Este responsabil de calitatea şi controlul calităţii materialelor publicitare.
- Tehnologizarea organizaţiei.
- Corecţii.
- Editează, instruieşte personalul auxiliar.
- Determină şi răspunde de termenul de predare.

Designerul:

- Este responsabil de designul produselor/serviciilor.
- Creează şi pune în aplicare creaţiile.
- Participă la activităţile de creaţie
- Modifică, ajustează, creaţiile.
- Utilizează mijloacele tehnice, grafice pe calculator.

Psihologul:

- Elaborează sistemul de comunicare în agenţie.
- Recomandă schimbarea şi propune modalităţi de stimulare a creativităţii.
- Elaborează studii în care verifică eficacitatea conducerii, şi altor activităţi care ţin de caracterul specific al organizaţiei.
- Analizează şi induce în reclame factorii psihologici care au impact mai mare asupra consumatorului.
- Analizează eficacitatea reclamelor.
- Studiază reacţiile consumatorilor la noile produse sau servicii.

Deci, în final prezentăm o schemă ce înglobează toate informaţiile referitoare la publicitate şi marketing.

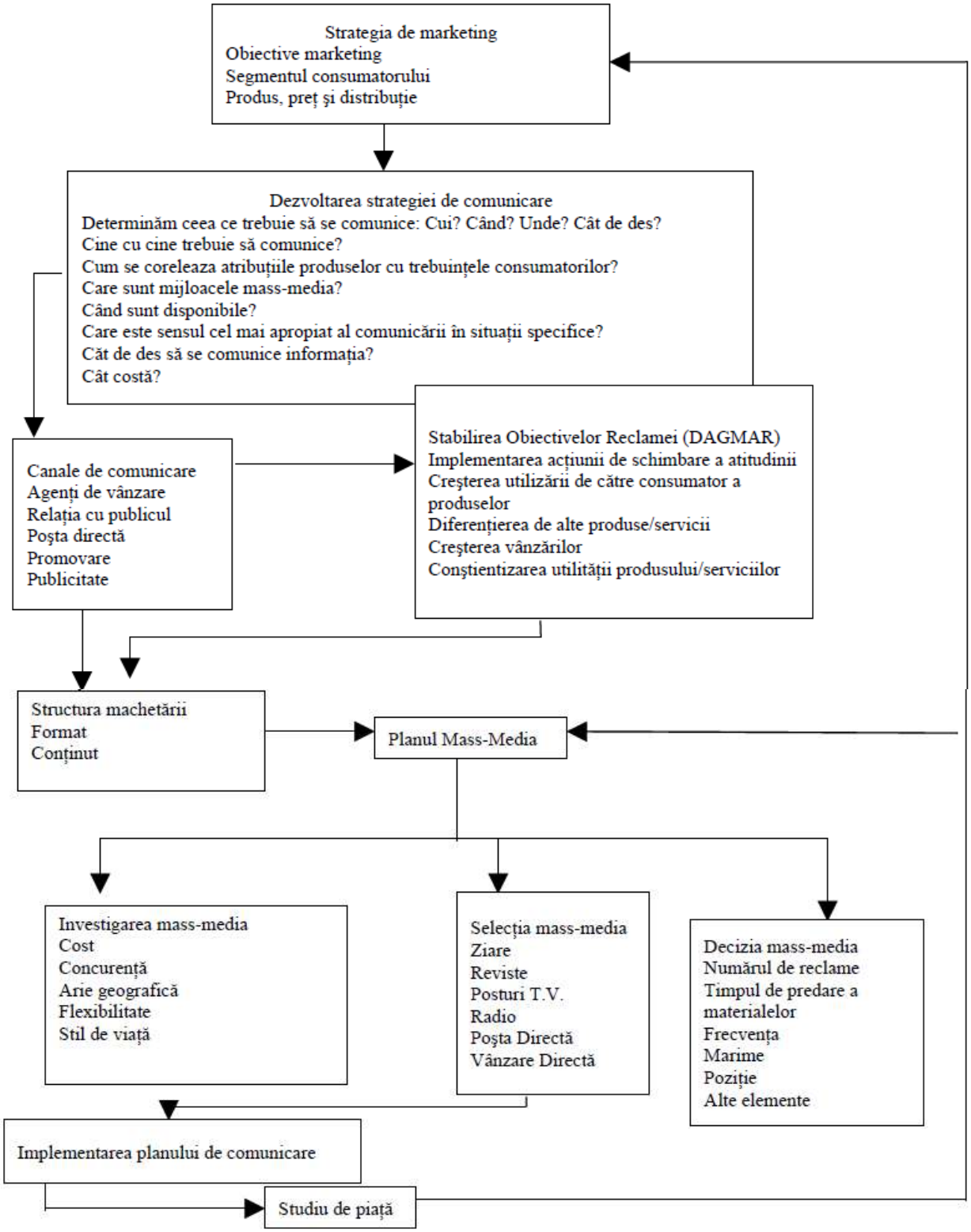


Fig.3. Activitatea de publicitate

PSIHOLOGIA CONSUMATORULUI

În orice loc de pe planetă, producătorul de bunuri şi servicii este animat de un unic scop - acela de a obţine un profit cât mai mare. Dar, el ştie, că îşi poate atinge ţelul, numai dacă produce bunul sau serviciul cu cheltuieli mai mici decât preţul la care-l poate vinde şi dacă găseşte clienţi care să-l cumpere. De aceea, pentru producător este la fel de important, să găsească soluţii pentru a produce în condiţii de maximă eficienţă şi să cunoască motivele pentru care se cumpără bunurile şi serviciile lui, să afle: cine, ce, de unde, de ce, când, cum şi cât de mult cumpără şi cât de des, altfel spus să afle de ce oamenii răspund într-un anume fel la produsele şi serviciile care le sunt oferite, de ce au o anumită atitudine faţă de ele.

Această conduită a oamenilor în cazul cumpărării şi / sau consumării bunurilor şi serviciilor se reflectă în comportamentul consumatorului. Analiştii comportamentului consumatorului studiază reacţia consumatorului la cumpărarea diferitelor produse/servicii. Întrucât, modul in care reacţionează consumatorul la diverse produse/servicii se poate măsura prin comportamentul pe care îl manifestă, se poate vorbi despre dinamica acestui comportament al consumatorului.

Importanţa cunoaşterii comportamentului consumatorului

In ultimele decenii, una din problemele esenţiale ale firmelor producătoare o constituie cunoaşterea manierei în care vor răspunde consumatorii la diverşi stimuli pe care le vor folosi ele în vederea atingerii ţelului lor final profitul cât mai mare. Studierea comportamentului consumatorului a devenit o preocupare a specialiştilor în marketing, întrucât ei pot afla cum îşi aleg cumpărătorii bunurile şi serviciile necesare satisfacerii multiplelor nevoi, care sunt stimulii, factorii care le influenţează alegerea.

La mijlocul anilor 60 studierea comportamentului consumatorului devine un domeniu distinct al marketingului, întrucât în acest moment adoptarea opţiunii de marketing impune înţelegerea mecanismului complex de transformare a nevoii în cerere de mărfuri şi servicii. Creşterea complexităţii vieţii economice, a condus la necesitatea cunoaşterii mecanismului comportamentului economic uman, care devine tot mai amplu şi mai complicat, ceea ce impune studierea separată a celor două componente intrinseci: comportamentul omului în calitate de producător de bunuri şi servicii şi comportamentul lui de consumator.

Pentru societatea contemporană, în care progresul tehnico-ştiinţific tinde în multe domenii să înlocuiască producătorul-om cu producătorul-maşină, devine foarte importantă şi semnificativă studierea comportamentului de consum, cu atât mai mult cu cât resursele rare cu întrebuinţări alternative pe care societatea umană le are la dispoziţie impun producerea, numai a acelor bunuri şi servicii care satisfac nevoile în cantităţile necesare. De aceea, cunoaşterea şi explicarea comportamentului de consum şi cumpărare a devenit o necesitate stringentă, ignorarea modului de manifestare a acestuia, producând grave dezechilibre. De asemenea, în condiţiile diversificării considerabile a ofertei, consumatorilor li se deschid largi posibilităţi de alegere. Pe de altă parte, creşterea puterii de cumpărare, concomitent cu ridicarea nivelului de educaţie şi cultură, îi dă posibilitatea cumpărătorului să-şi satisfacă mai multe nevoi, mai sofisticate, de nivel calitativ mai ridicat, aspecte de care este absolut obligatoriu să ţină seama producătorul, pentru a putea veni în întâmpinarea dorinţelor consumatorului. In cazul în care producătorul nu desluşeşte aceste noi opţiuni ale clientului, acesta se va îndrepta către un alt producător.

Pe măsura ce studiile au progresat în acest domeniu, a devenit clar că investigarea comportamentului consumatorului necesită o abordare pluridisciplinară în care un rol esenţial revine ştiinţelor comportamentale - mai ales psihologiei şi sociologiei de la care au fost preluate concepte şi idei fundamentale. De altfel, specialiştii apreciază că economia politică, psihologia, sociologia şi antropologia au pus bazele conceptuale ale cunoştinţelor actuale din acest domeniu.

Datorită naturii fundamental diferite a actelor şi proceselor ce definesc comportamentul consumatorului, modul în care oamenii se comportă în plan economic nu reprezintă o însumare de acte repetate mecanic, ci rezultatul acumulării unei experienţe de viaţă. Simpla înregistrare şi cuantificare a actelor consumatorului nu este suficientă, trebuie cercetate şi procesele psiho-fiziologice care determină aceste acte şi explicată interdependenţa dintre ele.
Întrucât comportamentul consumatorului se manifestă pe piaţa, studiul acestuia devine un capitol important al marketingului. De altfel, cunoştinţele referitoare la comportamentul consumatorului asigură fundamentul strategiilor de marketing cu privire la: poziţionarea produsului, segmentarea pieţii, lansarea produselor noi, adoptarea unor decizii de marketing-mix etc., asigurându-le o eficienţă sporită. Studierea lui permite caracterizarea mai amplă şi complexă a fenomenelor de piaţă, elaborarea unor strategii mai realiste şi desfăşurarea unor acţiuni de marketing eficiente.

Conceptul de comportament al consumatorului

Comportamentul de cumpărare al consumatorului, ca domeniu recent de cercetare al marketingului, se referă la comportamentul consumatorilor finali, care cumpără bunuri şi servicii pentru consum personal persoane individuale şi gospodării - prin care îşi satisfac cerinţele curente sau îşi indică rolul în societate. Există şi consumatori organizaţionali, care cumpără bunuri sau servicii în numele organizaţiei pentru care lucrează, în vederea producerii altor bunuri şi servicii, al căror comportament are o serie de trăsături caracteristice, dar ele nu fac obiectul analizei noastre din acest capitol. Ca în orice nou domeniu, abordările conceptuale ale comportamentului consumatorului cunosc o mare varietate, ce exprimă pe de-o parte complexitatea acestuia, dar şi atenţia de care se bucură din partea specialiştilor.

In general, comportamentul este un ansamblu de reacţii exterioare prin care individul răspunde la stimuli. Din punct de vedere *psihologic,* comportamentul desemnează ceea ce este obiectiv observabil în reacţia globală a individului, independent de ceea ce declară, de gândurile şi atitudinile sale psihologice. Din punct de vedere *sociologic,* comportamentul este activitatea subiectului într-o situaţie socială dată.

Psihologul american Harold Leavit precizează, că trei sunt elementele esenţiale ce definesc comportamentul uman: *stimulul* ce reprezintă cauza; *nevoia* care este dorinţa ce se poate înfăptui; *obiectivul* care este scopul acestuia. Cum nevoile se multiplică în proporţie exponenţială, datorită progresului tehnico-ştiinţific ce conduce la inventarea altora, iar nevoia satisfăcută duce la apariţia altora, evident comportamentul individului se schimbă şi el.

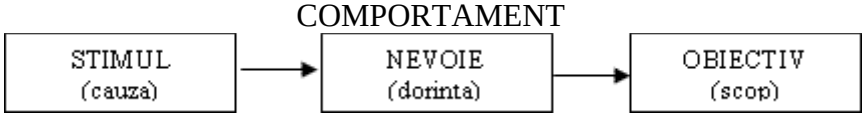


Fig.4. Comportamentul consumatorului

Marketingul abordează noţiunea de comportament al consumatorului atât în sens restrâns, cât şi *în sens larg,* dar cei mai mulţi specialişti se plasează cu definirea lui între cele două extreme. Astfel, *în sens restrâns* comportamentul consumatorului reflectă conduita oamenilor în cazul cumpărării şi / sau consumului de bunuri şi servicii, iar în sens larg el cuprinde întreaga conduită a utilizatorului final de bunuri materiale şi imateriale, incluzând, de exemplu, şi comportamentul alegătorilor, al pacienţilor unui medic sau al enoriaşilor faţă de biserică. Cunoscuţii specialişti J. F. Engel, R. D. Blackwell şi D.T. Miniard în lucrarea Consomer Behaviour definesc comportamentul consumatorului prin acele acţiuni ale indivizilor implicaţi direct în procesul de obţinere şi utilizare a bunurilor şi serviciilor, inclusiv procesul de decizie care precede şi determină aceste acte. Asociaţia Americană de Marketing defineşte

comportamentul consumatorului ca o interacţiune referitoare la impresie şi percepţie, conduită şi întâmplări naturale comune prin care fiinţele umane îşi dirijează schimbările survenite în propriile vieţi. Evident, am putea prezenta şi alte încercări de delimitare ale acestui concept, dar considerăm, că prin sistematizarea acestora se pot puncta câteva *aspecte esenţiale, definitorii* pentru comportamentul consumatorului:

- comportamentul consumatorului este un sistem complex de manifestări, atitudini, motivaţii, decizii;
- dezvoltarea individualităţii omului atât pe cale naturală, cât şi prin educaţie, se reflectă în comportarea lui prin preferinţe, antipatii, credinţe, atitudini şi valori, poziţie ocupată în societate, anturajul frecventat, etc. Astfel prin combinarea circumstanţelor individuale şi a psihologiei se vor influenţa deciziile de cumpărare ale fiecărui individ;
- comportamentul consumatorului este dinamic, atât datorită evoluţiei în timp a generaţiei de consumatori confruntaţi cu schimbările pe care ei le produc, cât şi datorită apariţiei de noi factori ce influenţează direct comportamentul acestora. Modificarea în timp, determină pe producători să monitorizeze permanent clienţii pentru a avea siguranţa unei percepţii reale, corecte;
- comportamentul consumatorilor determină interacţiuni şi de aceea este important de ştiut ce cred consumatorii (percepţie), ce simt (impresie) şi ce fac (conduită), care sunt lucrurile şi locurile care influenţează;
- comportamentul consumatorului este reacţia individului la diferite variabile endogene şi exogene;
- comportamentul consumatorilor determină schimburi între oameni şi de aceea în cazul relaţiei dintre consumator care dimensionează cererea şi producător, care dimensionează oferta pe piaţă, cunoaşterea reciprocă este esenţială atât în procesul de cumpărare, cât şi în cel al producţiei de bunuri şi servicii;
- comportamentul consumatorului, implică acţiuni succesive sau concomitente pentru selectarea unei alternative sau alteia, concretizate în decizii;
- sfera comportamentului consumatorului se lărgeşte, mai ales datorită dezvoltării şi diversificării sectorului serviciilor în sfera nelucrativă. Ca urmare în accepțiunea actuală a marketingului social, comportamentul consumatorului presupune o astfel de abordare cuprinzătoare care exprimă poziția oamenilor, în această calitate, față de toate bunurile materiale și imateriale apărute în consumul final.

Toate aceste precizări, conturează mai bine conceptul amplu al comportamentului consumatorului. In genere, calitatea de consumator o deţine orice subiect economic al cărui comportament este îndreptat spre satisfacerea necesităţilor individuale sau ale grupului de apartenenţă. Dar se prelungeşte acest concept şi în eul subiectului economic, vizând procesele cognitive, premisele care duc la conştientizarea actului de cumpărare. Întrucât comportamentul consumatorului implică şi alte persoane sau este dependent de comportamentul acestora, trebuie abordat ca o categorie socială deosebit de complexă, cu *două părţi relativ distincte,* între care există o permanentă interacţiune: *comportamentul de cumpărare şi comportamentul de consum.* Apreciem, că este interesant de amintit, punctul de vedere al lui Gerhard Scherhom, care analizează corelaţia dintre comportamentul consumatorului şi standardul său de viaţă, pe care o exprimă sub forma celor şase *axiome principale:*

1. *Axioma preferinţelor* evidenţiază faptul că orice consumator este obligat să-şi ierarhizeze multiplele nevoi, întrucât importanţa lor nu este aceeaşi, iar resursele de care dispune sunt întotdeauna mai reduse decât ele. Dar, ierarhizarea se modifică, pentru că o nevoie satisfăcută duce la apariţia altora, iar comportamentul consumatorului este permanent supus procesului de învăţare şi de adaptare la mediul economico-social. aflat mereu în transformare;

2. *Axioma obligativităţii* arată că stilul de viaţă impune un anume comportament consumatorului, care trebuie să fie cât mai real;
3. *Axioma integrării* exprimă latura socială a comportamentului consumatorului, care nu vizează reprezentările indivizilor izolaţi ci standardele de consum, ca rezultate ale integrării indivizilor în grupuri de apartenenţă, în special familia, în care fiecare individ deţine un anume rol;
4. *Axioma nivelului aspiraţiilor* explică modificarea continuă a nivelului de consum al unei familii datorită aspiraţiilor acesteia, care au un caracter dinamic şi adesea ireversibil;
5. *Axioma plasticităţii comportamentului* reflectă flexibilitatea sistemului nevoilor, dar şi a mijloacelor de satisfacere a lor, întrucât societatea nu □inventează□ doar nevoi ci şi noi modalităţi concrete de a satisface şi nevoi vechi;
6. *Axioma □normării* precizează rolul important al sistemului de valori şi norme ale grupului de apartenenţă şi de referinţă asupra standardului de consum, exprimând apartenenţa individului la o cultură sau subcultură ce-i impune anumite norme.

Cunoaşterea acestor axiome, ne dă posibilitatea să înţelegem mai bine diversitatea de comportament a consumatorilor, care de multe ori au atitudini şi iau decizii diferite în condiţii identice.

Pe baza analizei comportamentului de cumpărare al consumatorilor, producătorii şi comercianţii vor trebui să ţină seama de:

- reacţia consumatorului la strategia de marketing a firmei, care are impact asupra succesului acesteia pe piaţă;
- mixul de marketing al firmei, care trebuie să satisfacă consumatorii;
- posibilitatea de a prevedea modul în care consumatorii vor răspunde la strategiile firmei;
- costul ridicat al acestei cercetări, dificultatea realizării ei şi riscul de a obţine informaţii incorecte.

Cercetările în domeniul comportamentului consumatorului evidenţiază, că modul în care răspunde consumatorul numeroşilor stimuli se poate structura în *patru tipuri* de comportament:

1) *comportamentul răspunsurilor de rutină*, pe care consumatorul îl practică frecvent, pentru cumpărarea articolelor cu cost mic şi de consum curent, pentru care nu cheltuieşte prea mult timp şi efort de a selecta o marcă sau produs;
2) *luarea deciziei la limită*, când cumpără un produs ocazional, pentru care are nevoie de timp moderat de căutare a informaţiei şi de deliberare;
3) *luarea deciziei extensive*, când se cumpără produse nefamiliare scumpe, deci presupune o decizie complexă. Se folosesc mai multe criterii pentru evaluarea alternativelor posibile, ceea ce necesită un timp mai îndelungat;
4) *comportament impulsiv de cumpărare*, determinat de un stimul puternic şi consistent de a cumpăra ceva imediat. Pentru unii indivizi este dominanta comportamentului de cumpărare, deşi el provoacă adesea conflicte emoţionale.

Constatăm, că adesea cumpărarea unui produs nu determină acelaşi tip de comportament în adoptarea deciziei. În unele cazuri, indivizii sunt angajaţi în luarea unei decizii extensive prima dată, când cumpără un anumit tip de produs, dar o decizie la limită este suficientă când cumpără produsul a doua oară. Dacă, într-o cumpărare de rutină, marca, până atunci preferată nu-l mai satisface, va lua o decizie la limită sau una extensivă, pentru a trece la o nouă marcă.

Conform clasificării lui Henry Assael există patru tipuri de comportament de cumpărare:

1. Comportamentul complex de cumpărare
2. Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei post-cumpărare
3. Comportamentul de cumpărare orientat pe varietate
4. Comportamentul obişnuit de cumpărare.

Cadranul lui Assael prezintă două dimensiuni esenţiale: nivelul de implicare, care poate fi mărit sau redus şi capacitatea de diferenţiere intre mărci: diferenţe semnificative sau diferenţe care nu

sunt foarte semnificative intre mărci. Intersecţia acestor elemente ne da o caracterizare a celor patru tipuri de comportament de cumpărare prezentate mai sus.

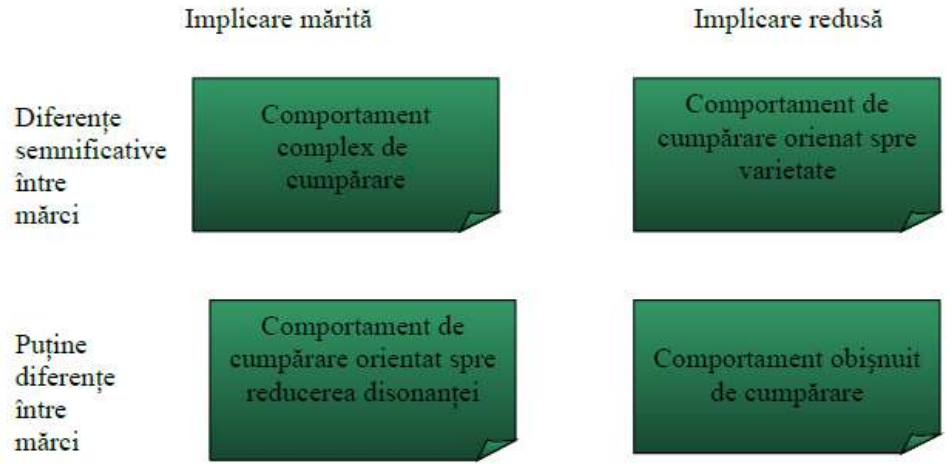


Fig.5. Tipul comportamentului de cumpărare (Assael H.)

Comportamentul complex de cumpărare

Consumatorii care au un comportament complex de cumpărare sunt puternic implicaţi în activitatea de achiziţie. Ei percep diferenţele semnificative dintre mărcile comerciale sau când produsul este scump, riscant, achiziţionat rar şi reflectă într-un anumit grad statul persoanei care îl posedă. In mod obişnuit, consumatorul nu ştie prea multe lucruri despre categoria de produse respectivă, totuşi cumpărătorul va parcurge un proces de învăţare, îşi va forma primele convingeri şi atitudini despre un anumit produs după care va lua decizia de cumpărare în cunoștință de cauză. Operatorii de pe piaţă, aşa cum ii numeşte Kotler, Armstrong, Saunders &Wong (1998) trebuie să înțeleagă modul în care consumatorii procesează informaţia despre produse şi apoi felul în care evaluează utilitatea lor. Aceşti operatori, susţin autorii, trebuie să ajute cumpărătorii să cunoască atributele clasei de produse precum şi importanţa acestora Mediatizarea acestor atribute ale produselor se efectuează prin reclame. Ele au rolul de a forma atitudini pozitive faţă de produs sau marcă şi influenţează decizia finală.

Comportamentul de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei

Acest tip de comportament se manifestă atunci când consumatorii sunt puternic implicaţi în achiziţionarea unui produs scump, cumpărat rar sau riscant şi când constată în acelaşi timp puţine diferenţe intre mărcile comerciale existente. După achiziţie cumpărătorii pot avea o anumită stare numită disonanţă post-achiziţie când vor observa anumite dezavantaje ale produsului cumpărat. Pentru a preîntâmpina fenomenul de disonanţa post-achiziţie, cercetătorii trebuie să se ocupe de satisfacţia clientului post-cumpărare. Acest tip de investigare reclamă reeducarea insatisfacţiei clientului şi creşterea satisfacţiei post-cumpare. Scopul acestei investigări este câştigarea clientelei pe termen lung.

Comportamentul de cumpărare orientat pe varietate

Este evident acest tip de comportament în situaţii caracterizate printr-o implicare redusă a acestora şi prin diferenţe semnificative intre mărcile comerciale. In astfel de cazuri, consumatorii schimbă rapid mărcile pe care le achiziţionează. Schimbarea mărcilor este frecvent bazată pe trebuinţa individului pentru varietate. Pentru astfel de strategii susţine Kotler, Armstrong, Saunders &Wong (1998) strategia de marketing poate să fie diferită in cazul liderului pe piaţă, comparativ cu a mărcilor comerciale minore. Liderul pieţei va căuta să încurajeze comportamentul obişnuit de cumpărare prin acapararea spaţiului de expunere din magazine, campanii publicitare etc. Firmele concurente vor încuraja orientarea spre varietate prin preţuri

mai mici, cupoane, mostre gratuite şi publicitare care să expună motivele încercării unui lucru produs.

Comportamentul obişnuit de cumpărare

Acest comportament are loc atunci când un consumator este puţin implicat în achiziţionarea unui produs şi când diferenţele intre mărcile comerciale sunt nesemnificative. In asemenea cazuri consumatorii nu caută caracteristicile produselor şi nu insistă mult asupra deciziilor de achiziţionare a produsului. Ei recepţionează pasiv informaţiile atunci când se uită la televizor sau citesc o reclamă. Repetarea reclamelor îi face să se familiarizeze cu o marcă, nu să se convingă de calităţile acesteia. Consumatorii nu-şi formează o părere definitivă in privinţa mărcii respective; ei o aleg pentru că le-a devenit familiară.

Tipologia comportamentului de consum, evidenţiază multitudinea variabilelor ce caracterizează comportamentul de cumpărare şi apoi de consum al individului, relevând raportul cauză-efect dintre variabile şi comportament. Înţelegerea acestor interdependenţe, a corelaţiilor care se stabilesc între componentele mecanismului comportamental poate fi realizată numai prin abordarea sistemică, ce pune în evidenţă raporturile de cauzalitate. În acest sistem, cumpărătorul reprezintă cutia neagră, iar comportamentul său este rezultatul intrărilor şi ieşirilor din sistem. Intrările sunt reprezentate de stimuli de natură endogenă şi exogenă cu care se confruntă consumatorul (stimuli de marketing: produs, preţ, distribuţie, promovare; stimuli: economici, tehnologici, culturali, politici, etc.), adică factorii care influenţează comportamentul, iar ieşirile sunt reacţiile sale, răspunsurile la aceşti stimuli, ca rezultat al procesului de adoptare a deciziei de cumpărare, ce dau conturul concret al comportamentului de cumpărare şi consum, răspunsuri exprimate prin: alegerea produsului, mărcii, distribuitorului, cantităţii cumpărate etc.

Stimulii ce influenţează comportamentul de cumpărare nu sunt altceva decât informaţii primite de către individ din surse externe şi pot fi: *stimuli obiectivi*, reprezentaţi prin atributele reale ale mix-ului de marketing; *stimuli simbolici*, cei legaţi de percepţia subiectivă a persoanei (reală sau imaginară) a atributelor produsului; *stimuli sociali*, exprimaţi prin informaţii primite de la alţi consumatori, familie, grupuri sociale etc. Specialiştii consideră că nu se poate şti cu precizie, nu există certitudinea comportamentului consumatorului, dar modelele comportamentului consumatorului ajută la înţelegerea cumpărătorului şi dau posibilitatea influenţării lui.

Factorii care determină comportamentul consumatorului

Maniera în care consumatorii abordează deciziile de cumpărare cunoaşte o mare diversitate, întrucât reacţiile acestora sunt determinate în foarte mare măsură de problemele mediului ambiant în care îşi trăiesc viaţa. Complexitatea deosebită a comportamentului consumatorului se explică şi prin multitudinea factorilor care influenţează direct sau indirect în ultimă instanţă procesul decizional de cumpărare şi de consum. Toţi specialiştii recunosc, că în fapt, comportamentul consumatorului nu se poate explica, decât prin cunoaşterea sistemului de factori ce acţionează în strânsă legătură şi intercondiţionare reciprocă, dar modul în care acţionează şi mai ales locul şi rolul pe care aceştia le au în sistem, sunt privite în mod diferit şi de aceea întâlnim în literatura de specialitate diferite clasificări ale acestor factori.

Astfel, Dubois şi Jolibert, grupează factorii care influenţează comportamentul consumatorului în:

1) *factori individuali*, în care includ: personalitatea, stilul cognitiv, stilul de viaţă şi riscul perceput;
2) *factorii mediului*, care se referă la: factorii socio-demografici (curba vieţii de familie, clasele sociale), grupuri de referinţă, familia, mediul economic.

In ampla analiză pe care o face comportamentului consumatorului, Ph. Kotler (porneşte de la analiza factorilor care îl influenţează, grupaţi în:

1) *factori culturali* reprezentaţi de: cultura, subcultura şi clasa socială;
2) *factori sociali* care includ: grupuri de referinţă, familia, roluri şi statusuri;
3) *factori personali* care se referă la: vârsta şi stadiul din ciclul de viaţă, ocupaţia, stilul de viaţă, circumstanţele economice, personalitatea şi părerea despre sine;
4) *factori psihologici* desemnaţi prin: motivaţie, percepţie, învăţare, convingeri şi atitudini.

De asemenea, evidenţiem clasificarea pe care o prezintă R. Boier prin cele trei grupe:

1) *factori individuali* ai comportamentului consumatorului, care includ: nevoile şi motivaţiile, personalitatea şi imaginea despre sine, stilul de viaţă, atitudinile şi preferinţele;
2) *factori sociali*, reprezentaţi de: familie, grupuri de referinţă şi lideri de opinie, rol şi statut social, clase sociale;
3) *factori culturali*.

Deosebit de interesantă prin modalitatea de abordare ni s-a părut clasificarea lui I. Cătoiu, care consideră că este influenţat comportamentul de cumpărare, de două tipuri de variabile: direct observabile şi deduse prin cercetările de tip interferenţial. Ca urmare, clasifică factorii de influenţă a comportamentului consumatorului astfel :

1. influenţe directe exercită:

a) factorii demo-economici
b) factorii specifici mixului de marketing
c) factorii situaţionali, cum sunt :

- presiunea timpului
- importanţa cumpărăturii
- ocazia cu care se realizează cumpărarea

2. influenţe deduse exercită:

a) factori de natură psihologică (endogenă) reprezentaţi de :

- percepţie
- motivaţie
- învăţare
- personalitate
- atitudine

b) factori de natură sociologică (exogenă) definiţi prin :

- familie
- grupuri de apartenenţă
- grupuri de referinţă
- clasa socială
- subcultură
- cultură

Considerăm, că prezintă interes şi punctul de vedere al englezilor E. Hill şi T. O□Sullivan care pornesc de la premiza că mediul social al consumatorului, circumstanţele individuale şi psihologia sa se combină pentru a influenţa deciziile despre ce cumpărături trebuie să facă. Ei pun în evidenţă trei categorii de factori :

1. *mediul social* reflectat în: cultură, grupuri referenţiale şi clasa socială;
2. *caracteristici personale* definite prin: personalitate, stil de viaţă, motivaţii, atitudini şi credinţe, percepţie;
3. *circumstanţe individuale* desemnate prin: sex, vârstă, ciclul de viaţă al familiei, venit, educaţie.

Se observă, că, deşi, fiecare autor încearcă o grupare proprie în funcţie de opinia sa cu privire la conceptul de comportament al consumatorului sau de proces de decizie de cumpărare şi de criteriile pe care le stabileşte, factorii esenţiali de influenţă îi întâlnim în toate acestea, ceea ce ne obligă să-i abordăm mai pe larg.

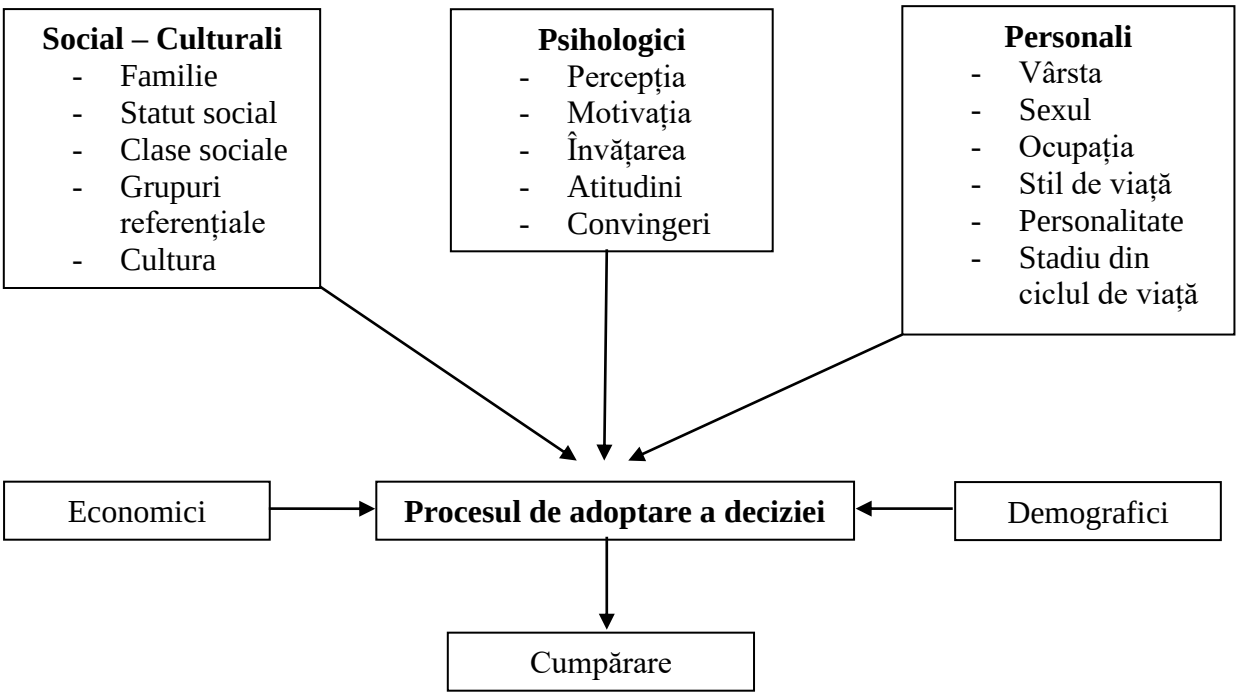


Fig. 6. Factorii ce influenţează comportamentul consumatorului

În lucrările din ultimele decenii, constatăm predilecţia pentru analiza rolului şi modului de influenţă a factorilor psihologici şi sociologici în explicarea comportamentului consumatorului. Specialiştii de marcă, insistă însă în mod deosebit asupra rolului factorilor de natură demo-economică. Vom prezenta în cele ce urmează pe scurt influenţa celor mai importanţi factori asupra comportamentului consumatorului.

Factorii economici

Şi în epoca modernă factorii economici au rol esenţial, deoarece la nivel macroeconomic ei caracterizează capacitatea de cumpărare de care dispune societatea la un moment dat, constituind premisa formării comportamentul consumatorului. Ei afectează direct mărimea şi evoluţia consumului. La nivel macroeconomic se manifestă prin dinamica şi nivelul indicatorilor sintetici macroeconomici (produs naţional brut şi net, produs intern brut şi net, venit naţional, etc.), evoluţia principalelor domenii de activitate exprimată prin indicatorii specifici ai producţiei industriale şi agricole, transporturilor, telecomunicaţiilor, construcţiilor, comerţului interior şi exterior etc., modificarea veniturilor reale ale populaţiei, credit, inflaţie, şomaj etc., exprimând în fapt dorinţa de cumpărare. La nivel microeconomic, venitul consumatorului este factorul esenţial care prin mărime, formă, dinamică, distribuţie în timp, destinaţie, etc. constituie premisa materială a comportamentului consumatorului şi principala restricţie care se impune acestuia. În aceeaşi categorie, putem include şi factorii economici precum: avuţia personală exprimată mai ales prin gradul de înzestrare cu diferite bunuri, ca şi gradul de utilizare a creditului de consum de către individ.

Se observă că nu toate bunurile şi serviciile au aceeaşi sensibilitate la nivelul veniturilor. De exemplu, când se reduc veniturile unei persoane, cheltuielile pentru produsele de folosinţă îndelungată şi cele pentru activităţi cultural-distractive sunt cele mai afectate. Ca urmare, cele

mai importante criterii în adoptarea deciziilor sunt funcţionalitatea şi preţul bunurilor şi serviciilor.

Factorii demografici

Factorii demografici sunt reflectarea structurii populaţiei şi a proceselor care o afectează. *La nivel macroeconomic*, principalele variabile vizează: numărul populaţiei şi distribuţia ei geografică, sporul natural, structura pe grupe de vârstă, ocupaţie, nivel educaţional, număr de familii şi gospodării, mărimea unei familii şi a gospodăriei, mobilitatea populaţiei, tipul de habitat (urban, rural). *La nivelul consumatorului*, importante sunt variabile precum: etapa din ciclul de viaţă,(vârsta), sexul, situaţia matrimonială, caracteristicile fizice, de rasă etc.

Astfel, datorită mai ales normelor sociale, dar nu numai, femeile şi bărbaţii cumpără tipuri de produse diferite şi folosesc alte criterii în alegerea lor. Pe baza identificării diferenţelor comportamentale între sexe, producătorii pot aborda în manieră specifică segmentul de piaţă.

De asemenea, vârsta este aceea care diferenţiază deciziile de cumpărare, iar odată cu înaintarea în vârstă se produc modificări de care trebuie ţinut seama, pentru că ele schimbă comportamentul consumatorului.

Cunoaşterea acestor variabile are mare însemnătate, deoarece dă posibilitate predicţiilor unor consecinţe din punctul de vedere al marketingului, al unor tendinţe ale variabilelor demografice, care vor modifica comportamentul consumatorului.

Factorii psihologici

Factorii psihologici constituie variabilele endogene care explică comportamentul consumatorului prin multiplele lor incidenţe asupra individului, care în bună măsură nu pot fi direct observabile şi de aceea sunt de obicei deduse. Dintre numeroasele variabile de natură psihologică cu influenţă majoră asupra comportamentului consumatorului evidenţiem: percepţia, motivaţia, învăţarea şi atitudinea.

a. *Percepţia* este un proces prin care individul recepţionează, selectează, organizează şi interpretează stimulii din mediul înconjurător, conferindu-le o anumită semnificaţie. Este un proces complex, care depinde de caracterul stimulilor fizici, dar şi de relaţiile dintre stimuli şi anumite condiţii ce implică individul.

Fiecare individ recepţionează inputurile senzoriale din mediu (auz, văz, gust, miros, pipăit) dacă acestea se găsesc între nişte limite care constituie pragul: absolut (nivelul minim ce poate permite detectarea, senzitivitatea) şi diferenţial (diferenţa minimă care se poate detecta, de la un anumit nivel în sus). Inputurile receptate devin senzaţii şi ele sunt selectate, filtrate în funcţie de factori externi (culoare, contrast, mărime, poziţie, intensitate, mişcare). Senzaţiile selectate sunt organizate şi grupate astfel încât atributele percepute sunt integrate în configuraţia senzaţiei şi stocate în memorie, unele pe un termen scurt, altele în memoria de lungă durată ce le permite să declanşeze un nou proces de cercetare a informaţiilor externe. Consumatorul foloseşte informaţiile astfel obţinute pentru a alimenta reflecţiile sale şi pentru a ajunge la o judecată asupra unui produs prelucrând informaţia în proces de reflecţie controlat sau în procese semiautomate, care pot fi conştiente sau nu. Această activitate perceptivă are câteva caracteristici deosebit de semnificative pentru specialistul de marketing:

- percepţia este *selectivă,* deci individul operează alegerea pentru stimuli, interpretându-i doar pe aceia care se impun prin calitate (intensitate, diferenţă) şi pe aceia care corespund unei stări de dezechilibru intern;
- percepţia este *distorsionată,* deformată de o serie de factori ca: similaritatea, impresia iniţială, stereotipia;
- percepţia este *subiectivă,* la aceiaşi stimuli ea va putea fi diferită de la un individ la altul.

Ca urmare, comportamentul individului va fi diferit, întrucât sensibilitatea informaţiilor depinde de propriile scopuri, de aşteptările şi motivaţiile subiectului.

b. *Motivaţia* este variabila care a polarizat interesul cercetătorilor, fiind multă vreme considerată singura care intervine între stimuli şi reacţia cumpărătorului, întrucât este uşor de observat că orice act (cognitiv, afectiv, comportamental) are la bază în ultima instanţă un motiv, un impuls intern rezultat din interacţiunea dialectică a coordonatelor sistemului. Motivele sunt tocmai mobilurile consumatorului care stau la baza comportamentului său.
De aceea este importantă cunoaşterea structurii complexe a motivaţiei, a fenomenelor motivaţionale, reprezentate de: trebuinţe, impulsuri, intenţii, valenţe şi tendinţe. Dacă trebuinţa este sursa primară a acţiunii şi ea se naşte prin apariţia unui dezechilibru în funcţionarea organismului, impulsul ca rezultat al excitabilităţii accentuate a anumitor centri nervoşi, în genere, nu poate fi separat de trebuinţă, desemnând mai ales aspectul procesual.
Intenţia reflectă punerea în mişcare cu ajutorul sistemului verbal a unei structuri de acţiune conform cerinţelor impuse de satisfacerea trebuinţelor; *valenţa* este calitatea obiectelor prin care se satisfac trebuinţele, iar *tendinţa* este expresia direcţionării activităţii într-un anumit sens.
Motivul este mobilul intern al activităţii şi trebuie privit ca un ansamblu ordonat de semnale despre o stare oarecare de necesitate, care determină, împinge, obligă subiectul mai întâi să acţioneze (simplu impuls spre acţiune), iar apoi să acţioneze într-un anume fel (alegând din multitudinea disponibilităţilor funcţionale una anume). Orice acţiune este motivată chiar dacă uneori mobilul nu este identificat, conştientizat de subiect.
Motivul are o dublă funcţie:
1. de direcţionare, orientare;
2. de energizare, potenţare a unui comportament sau altul.

Ele impun alegerea acelui tip de comportament care este adecvat pentru restabilirea echilibrului interior. Întrucât consumatorul reprezintă un univers de motivaţii care nu pot fi observate direct, pentru a facilita investigarea, s-a recurs la clasificarea motivelor, delimitându-se astfel o *tipologie* a acestora. Dintre cele mai uzitate criterii care s-au impus deja în activitatea de marketing amintim:
- originea motivului delimitează motive primare (biologice, înnăscute) şi secundare sau derivate (psihologice, dobândite);
- gradul de interpretare şi organizare impune motive: neintegrate sau neorganizate şi integrate sau structurate;
- semnul sau valoarea motivului distinge motive: pozitive (cu valoare adaptivă) şi negative (cu efecte dezadaptative);
- importanţa motivelor: inferioare (cu valoare scăzută şi trecătoare), superioare (cu semnificaţie majoră);
- gradul de consolidare sau forţa de acţiune delimitează motive: vitale (cele care provoacă dezechilibre grave), modulare (interese, aspiraţii, idealuri a căror insatisfacere nu afectează existenţa ca atare a sistemului);
- sursa motivelor desemnează motive: raţionale (care domină în genere deciziile de comportament) şi emoţionale (cele legate de satisfacerea unor nevoi psihologice ale individului).

Este greu de spus care din aceste criterii este cel mai important, fiecare are locul şi însemnătatea lui. Esenţială este cunoaşterea lor, deoarece au stabilitate în timp, se realizează prin intermediul voinţei şi acţionează într-o strânsă corelaţie. De obicei, apar concomitent mai multe motive, între care pot exista raporturi de *convergenţă* (motivele se întăresc reciproc, deci adoptarea deciziei devine foarte uşoară), *divergenţă* (apar conflicte între ele care se rezolvă prin inhibarea unuia sau a ambelor, apărând al treilea) şi *subordonare* (în sistemul în care există o anumită ierarhie şi care constituie în epoca modernă forma cea mai dezvoltată).

Desigur, motivaţia nu este singura variabilă care determină comportamentul consumatorului, dar ea este *impulsul* şi *vectorul* intern al comportamentului, ea condiţionează natura şi mai ales sensul semnalelor reglatoare. De aceea, cercetările motivaţionale s-au concentrat şi în direcţia evidenţierii principalelor caracteristici generale ale motivaţiei

comportamentului consumatorului. Astfel s-a stabilit ca orice comportament este rezultatul unui *complex de motive,* deoarece se realizează prin raportarea continuă la mediul ambiant în care trăieşte.

Complexul motivaţional cuprinde în majoritatea cazurilor factori diferiţi ca nivel de generalitate, dar adesea subiectul nu-şi dă seama cu claritate de elementele sale constitutive. De asemenea, important este, că în orice comportament se vor identifica *motive de tip raţional,* dar şi *afectiv,* ponderea lor nu este întotdeauna aceeaşi, iar rolul de factor declanşator al deciziei de cumpărare (sau respingere) îl pot avea ambele tipuri de variabile.

Referitor la adoptarea deciziilor economice privind perspectivele pieţii este relevanta cunoaşterea elementelor motivaţionale care predomină, dacă predominante sunt cele generale, se poate face o prognoză asupra comportamentului consumatorului, dacă predomină cele individuale şansa scade simţitor.

Specialiştii apreciază că motivaţia de consum este constituită în cea mai mare parte din elemente ideatice şi comportamentale specifice grupurilor sociale, cum ar fi: opinii, prejudecăţi şi credinţe, obiceiuri şi tradiţii, modele socio-culturale de comportament, modă, etc. Dar, oricât de puternice ar fi motivaţiile, întotdeauna ele sunt dependente de situaţie. De aceea motivele care direcţionează comportamentul într-o situaţie pot să nu existe sau să fie diferite într-o altă situaţie. Tocmai această complexitate a mecanismului de acţiune a motivaţiei au încercat să o explice în primul rând psihologii, dar şi sociologii, economiştii, etc., aceasta conducând la ceea ce astăzi denumim *teoriile motivaţiei,* din care cele mai cunoscute sunt:

1. Teoria lui Maslow - teoria ierarhizării motivelor;
2. Teoria lui McGuire – teoria motivelor psihologice;
3. Teoria echilibrului cu variantele ei:
- teoria câmpului psihologic a lui K. Lewin;
- teoria congruenţei a lui Osgood;
- teoria disonanţei cognitive a lui L. Festinger.
4. Teoria conceptului de sine (self-concept);
5. Teoria atribuirii etc.

Nici una din aceste teorii nu explică satisfăcător mecanismul motivaţional, el rămânând încă doar parţial cunoscut şi datorită imposibilităţii cuantificării tuturor proceselor motivaţionale care determină comportamentul individului.

c. *Învăţarea* reflectă o schimbare observabilă sau inobservabilă în comportamentul unui individ datorită acumulării experienţei, care conduce la o creştere a posibilităţii ca un act să fie repetat. Specialiştii apreciază că cea mai mare parte a comportamentului uman este învăţat. Pentru explicarea procesului învăţării există deja mai multe tehnici, care sunt relevante şi pentru activitatea de marketing:

- tehnica învăţării prin condiţionarea clasică de tip pavlovian;
- tehnica învăţării instrumentale;
- tehnica învăţării cognitive.

Semnificaţia practică a teoriei învăţării pentru marketing este aceea, că unele principii se pot aplica în conceperea politicii de marketing. Astfel se poate construi cererea pentru un produs prin asocierea lui cu motive puternice, asigurând o întărire pozitivă. O nouă întreprindere, de exemplu, poate intra pe piaţa apelând la aceleaşi motivaţii ca şi concurenţii ei, pentru că de regulă cumpărătorii sunt mai dispuşi să-şi transfere loialitatea către o marcă similară, decât să apeleze la alta.

d. *Atitudinile şi convingerile* pe care oamenii le capătă în timp ce învaţă şi acţionează au rezonanţă pentru cunoaşterea mecanismului comportamental al individului.

Convingerea este o cunoaştere descriptivă pe care o persoană o are despre ceva. Convingerile conturează în mintea oamenilor imaginea despre un produs, iar oamenii acţionează conform convingerilor. Numai convingerile determinate au rol în luarea deciziei, adică

o *decizie* importantă sau *semnificativă* în alegerea sau clasificare produselor, o *decizie distinctivă* (cum sunt diferenţele percepute între mărci), o *decizie frapantă* (care iese în relief, în evidenţă în mod deosebit).

Atitudinea reflectă predispoziţiile învăţate de a reacţiona cu consecvenţă faţă de un obiect într-un mod favorabil sau defavorabil, este o *evaluare cognitivă durabilă* sau, cum spunea Rokeach o organizare durabilă a credinţelor faţă de un obiect sau o situaţie care predispune pe individ să răspundă într-o manieră preferenţială. Ea constituie o punte de legătură între percepţia şi comportamentul manifest, se formează în timp şi de aceea este stabilă, ceea ce face posibilă previzionarea ei. Este posibilă schimbarea, dar procesul este lent şi greoi. În procesul de formare a atitudinii, un rol important îl joacă influenţele de natură culturală şi socială (familie, cultură, imaginea de sine şi a eului ideal, experienţa personală, informaţiile dobândite prin mass-media, etc.), de aceea în activitatea de marketing se pot folosi aceste relaţii.

Din punct de vedere structural, *atitudinea are trei componente* cu rol semnificativ:

- *componenta cognitivă* reflectă ansamblul convingerilor individuale despre un obiect;
- *componenta afectivă* priveşte sentimentele, reacţiile emoţionale faţă de obiectul atitudinii;
- *componenta comportamentală sau conativă,* exprimă tendinţa de a acţiona în ceea ce priveşte obiectul atitudinii, măsurată de obicei prin intenţia de a-l cumpăra sau nu.

Studiile de marketing caută să controleze aceste tendinţe ale consumatorilor. Metodele cele mai utilizate se bazează *pe modele multiatribut,* care au în vedere criterii diferite (funcţionalitate, preţ, estetică, servicii post vânzare, etc.).

Legătura dintre cele trei componente ale atitudinii este redată de modelul Lavidge R. şi Steiner G., care propune următoarele secvenţe:

Notorietate -> înţelegere -> atitudine -> preferinţă -> convingere -> cumpărare

Foarte importante sunt şi strategiile de marketing, care trebuie concepute pentru schimbarea atitudinii în direcţia dorită, întrucât experienţa a demonstrat că dificultatea schimbării este cu atât mai mare cu cât atitudinea este mai direct legată de satisfacerea unor nevoi puternice. Aceste strategii trebuie să vizeze:

- modificarea convingerilor actuale ale consumatorului prin schimbarea modului în care acesta percepe atributele şi utilitatea obiectului atitudinii;
- schimbarea importanţei pe care consumatorul o acordă diferitelor atribute;
- adăugarea unui atribut nou care poate îmbunătăţii obiectul atitudinii;
- schimbarea intenţiei de cumpărare, astfel încât să crească posibilitatea de achiziţionare a obiectului atitudinii.

Factorii sociali

În explicarea comportamentului consumatorului trebuie avută în vedere influenţa dedusă a factorilor sociali, deoarece ei sunt o componentă importantă a macromediului de marketing.

Specialiştii apreciază că un rol important au: familia, grupurile sociale, clasele sociale şi statusul social.

a. *Familia* se susţine, că este variabila care exercită cea mai puternică influenţă asupra comportamentului consumatorului, deoarece ea influenţează deciziile fiecărui membru al ei, iar influenţele ei se resimt pe o lungă perioadă de timp, în genere pe întregul ciclul de viaţă al individului. Deciziile de cumpărare se pot lua de o singură persoană în mod automat, prin participarea mai multor membri sau a tuturor, unele fiind dominate de unul din soţi, altele fiind de natură sincreatică (contribuţia soţilor fiind cam aceeaşi).

Membrii familiei pot juca rolul de:

- inspirator, care emite ideea cumpărării, vine primul cu ideea de a cumpăra ceva;
- incitator, care caută să influenţeze pe alţi membri ai familiei, el fiind de obicei cel ale cărui opinii sunt respectate de ceilalţi membri, pentru experienţa sa în cumpărarea tipului de produs;
- informator, care colectează informaţia;

- decident, care ia decizia de cumpărare;
- cumpărător, care efectuează cumpărarea;
- consumator, care utilizează sau consumă produsul.

Uneori un singur cumpărător îndeplineşte toate aceste roluri, mai ales pentru produsele de uz personal. În cele mai multe familii, soţia este cea care face cumpărături, influenţa celorlalţi manifestându-se în determinarea comportamentului ei în calitate de cumpărătoare.

Pentru specialiştii de marketing este foarte important, să determine, cine joacă rolul decisiv în cumpărarea produselor, pentru a le transmite lor, direct, cele mai potrivite mesaje.

Dacă avem în vedere dinamica în timp a familiei, distingem:

- *familia de orientare,* formată din părinţii persoanei. Orice individ primeşte o orientare de la părinţi în domeniul religios, politic şi economic, dar şi un sens pentru ambiţia personală, autoevaluare, dragoste. Acestea influenţează comportamentul său subconştient în mod semnificativ, chiar şi atunci când nu mai intră prea mult în contact cu părinţii.
- *familia de procreare,* formată din soţi şi copii, are influenţă directă, zilnică, asupra comportamentului de cumpărare.

Pentru practica de marketing, toate aspectele privind rolul jucat de familie în luarea deciziilor de cumpărare au foarte mare importanţă, deoarece oferă informaţii interesante pentru identificarea segmentelor de cumpărători, pentru orientarea strategiilor de produs şi de promovare.

b. *Grupurile sociale* (referenţiale) se prezintă sub forma grupului de *referinţă* şi *apartenenţă.*

Grupul de apartenenţă este tipul de structură socială în care indivizii au conştiinţa că aparţin prin obiective comune, simţământ de unitate şi norme comune. Exemplul tipic este familia, apoi organizaţiile profesionale, grupurile etnice, de prieteni, sportive, etc., care evident se deosebesc prin mărime, obiective, durata de asociere, grad de coeziune.

Pentru activitatea de marketing prezintă interes faptul că unele grupuri: sunt *formale,* iar altele sunt *informale,* ceea ce influenţează comportamentul de consum şi cumpărare. De asemenea, este influenţat comportamentul în mod direct de caracteristicile grupului de apartenenţă, nivelul de asociere, care îşi poate pune amprenta asupra stilului de viaţă, normele care guvernează grupul şi care exercită o anumită presiune asupra individului, precum şi interacţiunile din cadrul unui grup, în care statusul membrilor şi rolul liderului de opinie se impun.

Grupurile de referinţă sunt grupările actuale sau imaginare care influenţează evaluarea, aspiraţia şi comportamentul individului, deoarece acesta consideră grupul ca punct de reper, ca standard în procesul de formare a opiniilor, atitudinilor, normelor. Influenţa exercitată provine: de la credibilitatea informaţiei; de la supunerea la normele grupului, întărită prin recompensele acordate celor care le respectă; din nevoile indivizilor de a-şi exprima propriile valori.

Poate fi exercitată astfel atracţia, şi acesta este un *grup aspiraţional,* sau respingerea, şi acesta este un *grup disociativ*.

În genere, grupul de referinţă îndeplineşte trei *funcţii:*

1. *normativă* fixează nivelul normelor, valorilor şi aspiraţiilor individului în procesul consumului de produse şi servicii. Răsplata constă în acceptarea în cadrul grupului. Acest tip de influenţă apare mai ales în cazul produselor vizibile. De exemplu, îmbrăcămintea adecvată este obligatorie în unele organizaţii, situaţii, locuri.
2. *informaţională* e sursa de informaţii în diferite etape ale procesului decizional de cumpărare, când grupul este o sursă credibilă de cunoştinţe, fiind expert, sau având experienţă în domeniu. Aceasta explică forţa zvonurilor pe unele pieţe mai ales ale serviciilor.
3. *comparativă* validează prin comparaţie opiniile, atitudinile, normele şi comportamentul manifest. Astfel producătorul poate specula o imagine de marcă puternică solicitând preţuri mai mari.

Grupurile de referinţă influenţează individul prin: expunerea persoanei la noi comportamente şi stiluri de viaţă, presiune pentru a se conforma în alegerea produselor şi mărcilor, dar şi prin atitudinile şi părerile despre sine ale individului.
Diversele grupuri referenţiale exercită mai multe *tipuri de influenţă:*
- *grupurile primare* cele cu care individul are relaţii permanente (familia, prietenii, vecinii, colegii, etc.) au o influenţă ce se resimte în toate modurile prezentate mai sus;
- *grupurile secundare* cele cu care oamenii au o interacţiune mai oficială şi mai puţin regulată, dar care exercită mai ales influenţă normativă, prin statutul lor.

O poziţie şi un rol privilegiat în grup îl are *liderul de opinie,* care prin calităţile sale (profesionalism în domeniul de influenţă, apatie şi dezinteres faţă de această poziţie) transmite informaţii despre produs, ocupând un loc cheie în difuzarea produselor.

Pentru activitatea de marketing, cunoaşterea complexelor aspecte ale influenţei grupului şi liderului asupra comportamentului de cumpărare are mare importanţă, mai ales în elaborarea programelor de marketing, pentru anumite grupe de produse şi servicii.

c. *Rolul şi statusul social* definesc poziţia individului în cadrul fiecărui grup din care face parte (familie, club, organizaţie). Rolul constă în seria de activităţi care se aşteaptă să le efectueze o persoană în raport cu cei din jur, iar statusul reflectă stima generală acordată acestuia de societate. În comportamentul consumatorului se reflectă atât rolul, cât şi statusul său, oamenii aleg adesea produse prin care să-şi evidenţieze statusul.
De aceea, în activitatea de marketing este interesant de ştiut potenţialul produsului de a deveni un □status-simbol□, dar şi faptul că acest simbol variază în cadrul diferitelor grupuri, clase sociale, ca şi sub raport geografic, ceea ce trebuie reflectat mai ales în politica promoţională.

d. *Clasele sociale* înţelese ca □subdiviziuni relativ omogene şi de durată într-o societate, care este ierarhic ordonată şi ai cărei membri au aceleaşi valori, interese şi comportamente, constituie o importantă variabilă exogenă. Denumite şi grupuri socio-economice, ele sunt grupuri de indivizi cu aceleaşi circumstanţe economice şi sociale care se consideră că posedă acelaşi statut în societate.

Aprecierea apartenenţei unui individ la o clasă socială se bazează pe luarea în considerare simultan a mai multor *caracteristici ale* consumatorului: venitul, ocupaţia, nivelul de educaţie, în interacţiunea lor. Cercetările de marketing au demonstrat că ele se constituie pe baze multicriteriale şi prezintă numeroase particularităţi în ceea ce priveşte modul de manifestare a cererii pentru diferite produse sau servicii, obiceiuri de cumpărare şi consum, preferinţe pentru variate forme promoţionale şi, în genere, reacţii diferite. De exemplu, în Franţa, comportamentul de consum al celor trei clase sociale, delimitate pe categorii socio-profesionale, reflectă stilul de viaţă, aspiraţiile specifice fiecăruia, diferenţierile continuând să subziste chiar dacă sunt vizibile unele modificări. Se constată că prin consumul anumitor produse sau servicii indivizii îşi demonstrează apartenenţa lor sau aspiraţia către o anume clasă socială, ierarhia socială evidenţiindu-se şi prin puterea de cumpărare.

Cunoaşterea particularităţilor pe categorii sociale permite în activitatea de marketing segmentarea pieţii, deosebit de utilă în elaborarea programelor de marketing.

Factorii personali

Constituie variabile importante, care definesc comportamentul de cumpărare şi consum al individului, care dau explicaţia internă, profundă a acestuia. În acest grup de factori includem:
a) *Vârsta şi stadiul din ciclul de viaţă,* care schimbă comportamentul de consum al oamenilor. Astfel, pe măsură ce înaintează în vârstă indivizii îşi modifică structura produselor şi serviciilor pe care le consumă în raport cu necesităţile, dar şi cu veniturile. Vârsta – este generală şi cu limite destul de largi de cuprindere, totuşi ea permite relevarea unor caracteristici comune pentru diferite categorii de consumatori, caracteristici care merită luate în considerare. Copiii alcătuiesc o parte însemnată a publicului consumator care prezintă unele caracteristici specifice, astfel că;

- ei diferenţiază mai greu esenţialul de neesenţial;
- sunt uşor influenţabili;
- atraşi de culorile vii, de sunetele;
- sunt foarte afectivi dar nu-şi pot exprima cu claritate şi putere dorinţele;
- sunt foarte sensibili,
- creativi, imaginativi.

Adolescenţii – constituie o altă categorie de consumatori cu alte caracteristici;

- preferinţa pentru produsele care au o anumită personalizare astfel încât se pot identifica cu ele
- grad înalt de independenţă in luarea de decizii de cumpărare şi de consum.

Adulţii reprezintă persoanele mature cu un comportament in mare măsură conştient, cu gusturi şi preferinţe diferenţiate dar şi stabilizate. In domeniul consumului acest lucru se reflectă prin aceea că cere din partea ofertanţilor un efort mai mare de a-i convinge să cumpere, să consume anumite produse şi servicii. Modificarea atitudinii, a intenţiilor sau a preferinţelor este mai greu de realizat, spre deosebire de adolescenţi şi copii. De asemenea această categorie de consumatori este cea mai numeroasă pe piaţă, iar atenţia ofertanţilor se impune de la sine.

Vârsta a III a. Această categorie de consumatori manifestă caracteristici specifice, precum şi comportamente specifice. Este vorba in special de ataşamentul puternic faţă de produsele existente care se află de mai multă vreme pe piaţă şi faţă de metodele tradiţionale de vânzare sau prestare de serviciu. De asemenea avem de–a face cu o rezistenţă sporită la schimbare şi o amânare a luării deciziilor.

Genul cumpărătorului influențează comportamentul de cumpărare. Consumatoarele au dovadă de o sensibilitate mai accentuată, trăiesc mai intens actul de cumpărare decât bărbaţii. Ele pot fi mai uşor influenţate şi manifestă preferinţe pentru noutăţi, adoptând mai repede produsele noi care apar pe piaţă. Având un spirit gospodăresc mai dezvoltat decât bărbații sunt mai exigente faţă de produse şi mai atente la preţul lor. Consumatorii sunt de regulă foarte decişi, nedorind să-şi piardă timpul. Având încredere în propria persoană, nu primesc uşor sfatul personalului comercial. Apreciază in schimb argumentele raţionale aduse în favoarea produselor şi nu pe cele de ordin afectiv. Cunoaşterea şi valorificarea acestor caracteristici diferite în funcţie de sexul consumatorului şi introducerea lor in strategiile şi politicile de marketing ale companiilor vor conduce cu siguranţă la creşterea succesului pe piaţă.

b) *Ocupaţia* unei persoane are întotdeauna influenţă asupra bunurilor şi serviciilor pe care le consumă, reflectând atât nivelul de educaţie, dar şi poziţia ierarhică a individului. Profesia determină in anumite limite, gusturi, preferinţe şi obiceiurile de consum ale indivizilor. Rolul profesiei este de identificare a acelor trăsături pe care le manifestă grupul de indivizi. În studiile de specialitate se investighează relaţia între tipul de profesie şi personalitate. Toate cercetările în comportamentul consumatorului pornesc de la premisa că totalitatea indivizilor care practică aceeaşi profesie au comportamente de cumpărare similare.

c) *Stilul de viaţă,* care exprimă modul de comportare al oamenilor în societate, de stabilire, de selectare a gamei lor de trebuinţe în raport cu idealurile lor, este diferit chiar dacă oamenii provin din aceeaşi subcultură, clasă socială şi au chiar aceeaşi ocupaţie, datorită faptului că au mai multe surse de venit, un tip de personalitate, o strategie generată de viaţă, un model determinat de anumite condiţii sociale, tipuri de realizare a diferitelor activităţi care compun viaţa. Întrucât reflectă modul de viaţă al omului într-o lume conturată de activitatea, interesele şi opiniile sale, stilul de viaţă exprimă interacţiunea persoanei cu mediul înconjurător şi de aceea, în pregătirea strategiilor de marketing, trebuie avute în vedere relaţiile dintre produse sau mărci cu stilul de viaţă al consumatorului căruia i se adresează.

De altfel, stilul de viaţă explică în bună măsură schimbarea comportamentului consumatorului, pentru că acesta influenţează de fapt toate componentele mixului de marketing .

d) *Personalitatea individului,* consideră specialiştii, constituie un factor care explică comportamentul distinct de cumpărător şi consumator al acestuia, fiind determinată de caracteristicile specifice, convingerile, obiceiurile pe care fiecare individ le prezintă. Desigur, există o diversitate de caracteristici şi de aceea structurarea lor este dificilă. Trăsăturile definitorii ale personalităţii influenţează atât mecanismul perceptual, cât şi pe cel motivaţional şi deci comportamental, dar încă nu se poate explica cu claritate natura acestor legături şi succesiunea înfăptuirii lor.

Dintre activităţile de marketing, care au la bază trăsăturile de personalitate se pot evidenţia: fidelitatea faţă de produse şi mărci de produse, atitudinea faţă de produse şi servicii, modul de formare a imaginii acesteia în rândul consumatorilor, reacţia faţă de modul de ambalare a produselor, fidelitatea faţă de unitatea de distribuţie, activitatea promoţională etc.

Cunoaşterea tipului de personalitate a consumatorului poate constitui criteriu de segmentare a pieţii, de adoptare a stilului de comunicare etc. Important este ca în activitatea de marketing, personalităţii să-i fie asociată imaginea despre sine, care include tabloul mental pe care fiecare individ îl are despre sine. Prin consum, indivizii doresc să se exprime pe sine, lucru evidenţiat în îmbrăcăminte, automobil etc. De aceea este important ca managerii să dezvolte imagini ale produselor şi mărcilor în acord cu imaginea consumatorilor despre ei înşăşi. În fapt, aplicarea teoriei imaginii despre sine a avut succes în previzionarea răspunsurilor consumatorilor la imaginea mărcilor.

Factorii culturali

Componentă a macromediului de marketing, factorii culturali exercită o extinsă şi profundă influenţă de natură exogenă asupra comportamentului de cumpărare şi consum. Ca ansamblu de norme, valori materiale şi morale, convingeri, atitudini şi obiceiuri create în timp şi pe care le posedă în comun membrii societăţii, cultura are un impact puternic asupra comportamentului individual, care în mare parte se învaţă în procesul de socializare a individului. Acesta îşi însuşeşte treptat un set de valori, percepţii, preferinţe şi comportamente specifice societăţii în care trăieşte, dar care se modifică continuu. Elementele definitorii ale culturii sunt întărite de sistemele educaţionale şi juridice, dar şi de instituţiile sociale. Cercetările de marketing trebuie să investigheze efectele numeroaselor mutaţii socio-culturale care influenţează activ comportamentul indivizilor. De asemenea, are mare importanţă în activităţile de marketing influenţa subculturii, care reprezintă un grup cultural distinct, constituit pe criterii geografice, etnice, religioase, de vârstă.

În genere, se disting patru *grupe de subculturi* care îl definesc pe individ şi îi influenţează comportamentul de consum:

- grupurile de naţionalităţi, care trăiesc în comunităţi largi, cu gusturi şi tradiţii etnice specifice;
- grupuri religioase, cu preferinţe şi trebuinţe proprii;
- grupuri rasiale, cu stiluri culturale şi atitudini distincte;
- grupuri geografice, cu stiluri de viaţă caracteristice unor spaţii teritoriale.

Studierea lor atentă permite ca strategiile concurenţiale să ia în considerare particularităţile subculturilor, ceea ce poate contribui la mai buna satisfacere a consumatorilor cu produse şi servicii concomitent cu eficientizarea activităţii producătorilor.

Procesul adoptării deciziei de cumpărare

Pentru producătorul de bunuri şi servicii, comportamentului consumatorului prezintă mare interes în măsura în care acesta se hotărăşte să-i cumpere rezultatele activităţii sale. Modul în care consumatorul abordează luarea deciziei de cumpărare şi metodele utilizate trebuie să-i preocupe în mod deosebit pe operatorii de marketing, pentru a înţelege cum consumatorii transformă marketingul şi alte variabile de intrare în reacţii de cumpărare. Studierea sistemului

factorilor care influenţează comportamentul consumatorului este doar o fază preliminară, necesară înţelegerii manierei sale de acţiune. Simpla analiză a acţiunii acestor factori nu poate explica pe deplin ce se petrece în cutia neagră a consumatorului.

Decizia de cumpărare

Decizia de cumpărare este un act conştient ce urmăreşte satisfacerea în condiţii de raţionalitate a unei nevoi. Ea exprimă un anumit curs al acţiunii, bazat pe o alegere preliminară a bunului sau serviciului respectiv. Această alegere rezultă din interacţiunea sistemului factorilor analizaţi mai sus, factori pe care în general operatorul de marketing nu-i poate influenţa, dar îl ajută să-i identifice pe cumpărătorii interesaţi de produsul lui. Consumatorul va adopta multiple decizii, pentru fiecare produs în parte, deoarece condiţiile sunt diferite. Decizia variază în funcţie de: tipurile decizionale de cumpărare, de veniturile consumatorului şi evident de preţul şi utilitatea produsului.

Decizia unui consumator de a cumpăra sau nu un anumit bun sau serviciu este rezultatul unui proces amplu, reprezentat de ansamblul actelor premergătoare şi posterioare momentului achiziţiei lui, un proces de gândire cu numeroase ramificaţii şi feed-back-uri, pe care specialiştii au încercat să le analizeze prin fragmentarea în etape. De aceea, specialiştii apreciază, că decizia de cumpărare este secvenţială şi îmbină atât activitatea mentală, cât şi pe cea fizică. Astfel, Jenny Drayton, a împărţit secvenţa în trei etape de bază:

1. procesul de decizie care evidenţiază faptul că înainte de efectuarea unei achiziţii consumatorul este intenţionat, deliberat şi evaluator;
2. actul de achiziţie devine o extensie a activităţii anterioare achiziţiei;
3. perioada de utilizare în care consumatorul dobândeşte experienţă în folosirea bunului respectiv şi decide dacă în viitor va repeta achiziţia sau va căuta alt produs.

Înţelegerea procesului complex de luare a deciziei de cumpărare, presupune cunoaşterea: participanţilor, a tipurilor de comportament şi a etapelor procesului decizional. *Participanţii* la decizie sunt persoanele care joacă un anume rol în luarea finală a deciziei, având astfel poziţia de: iniţiator, influent, decident, cumpărător sau utilizator. *Tipurile de comportament* se delimitează în funcţie de gradul de implicare a cumpărătorului şi diferenţierile existente între mărcile produselor. Henry Assael identifică patru *tipuri* de comportament:

- *comportament complex de cumpărare* când consumatorii sunt implicaţi puternic, iar între mărci sunt diferenţe semnificative, sau când produsul este scump, riscant, achiziţionat rar;
- *comportament de cumpărare orientat spre reducerea disonanţei*, când implicarea este profundă în achiziţionarea unui produs scump, riscant, cumpărat rar şi constată că sunt mici diferenţieri între mărci;
- *comportament de cumpărare obişnuit* când implicarea este redusă şi între mărci sunt diferenţe slabe;
- *comportament de cumpărare orientat spre vanitate,* când implicarea cumpărătorului este mică, iar diferenţele între mărci sunt semnificative, şi atunci schimbă rapid mărcile.

Cele patru tipuri de comportament exprimă un răspuns al consumatorului la stimulii: de rutină, de rezolvare limitată a problemei, de decizie extensivă şi impulsivă.

Etapele procesului decizional

Etapele procesului decizional reflectă principalele momente pe care cumpărătorul le parcurge în general pentru a lua decizia de cumpărare. În prezent, toţi specialiştii în marketing sunt de acord că procesul de cumpărare începe şi se sfârşeşte cu mult înainte de achiziţia propriu-zisă. Deşi modul în care consumatorul adoptă decizia depinde: de caracterul de noutate sau repetiţie faţă de o achiziţie anterioară; de caracterul inedit sau de produs încercat şi testat; de caracterul de rutină sau de excepţie al achiziţiei, luarea deciziei comportă de obicei mai multe stadii.

La începutul secolului, John Dewey contura cinci etape care trebuie parcurse în luarea deciziei:

1. resimţirea unei dificultăţi;
2. dificultatea este localizată şi definită;
3. sugerarea soluţiilor posibile;
4. evaluarea consecinţelor
5. acceptarea unei soluţii

Astăzi, în toate lucrările specialiştilor în marketing, regăsim, chiar dacă în formulări diferite, cinci etape (faze, stadii, momente) ce trebuie parcurse pentru a adopta o decizie complexă:

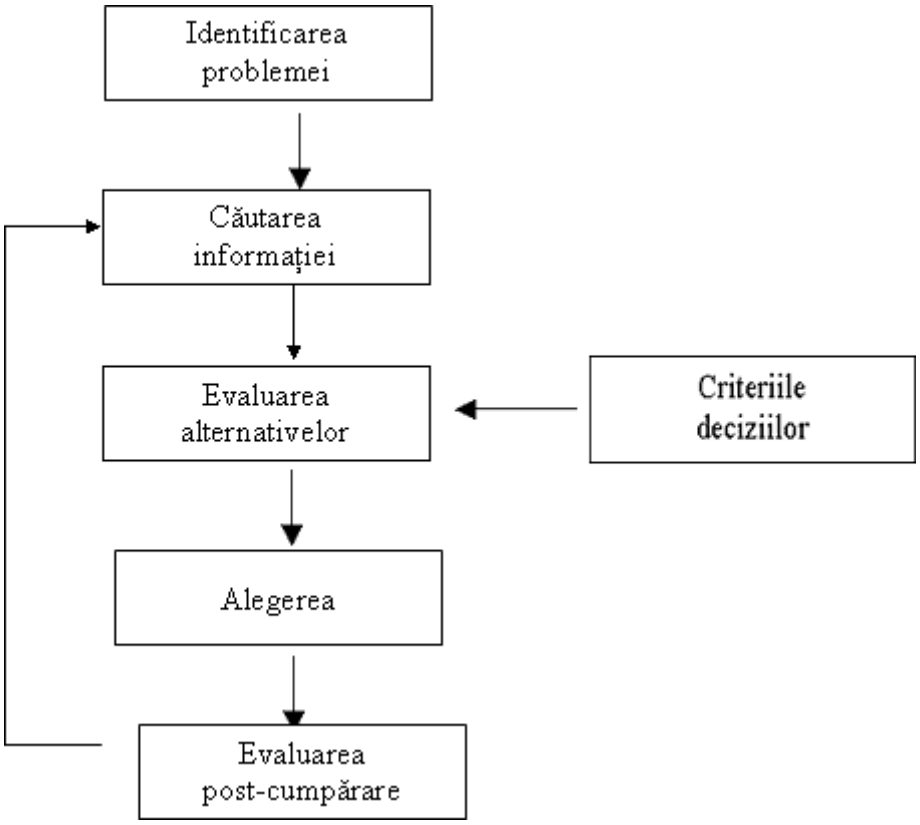


Fig.7. Procesul de adoptare a deciziei

1) *Identificarea nevoii* nesatisfăcute este prima fază a deciziei de cumpărare, în care consumatorul sesizează existenţa unei diferenţe perceptibile (suficient de mari) între modul în care îi este satisfăcută o nevoie şi modul în care el ar dori satisfacerea acelei nevoi, deci deosebire între starea actuală şi starea dorită.

Această dorinţă nesatisfăcută poate să apară ca urmare a unor stimuli interni sau externi, ce pot fi de natură: demo-economică, psihologică, sociologică, de marketing mix (produs, preţ, distribuţie, promovare).

În mod frecvent apariţia nevoilor nesatisfăcute este rezultatul: apariţiei unor noi tehnologii, epuizării stocurilor de produse, modificării structurii necesităţilor, apariţiei unor dezechilibre la consumator între produsele asociate în consum, dar şi a situaţiei financiare a individului din trecut şi din prezent.

Variabilele implicate în apariţia necesităţii, diferă considerabil de la o situaţie la alta, dar întotdeauna este prezentă cea motivaţională, dacă nu direct prin mobiluri (motive), atunci indirect prin personalitate şi stil de viaţă, prin valori culturale sau grupuri de referinţă.

2) *Căutarea informaţiei* şi identificarea alternativelor este etapa următoare recunoaşterii existenţei unei nevoi nesatisfăcute. De obicei, dacă motivul este puternic şi obiectul ce satisface

nevoia se află la îndemâna sa, cumpărătorul va fi tentat să-l cumpere imediat. Dacă motivaţia este slabă, consumatorul stochează nevoia în memorie, ea urmând să fie reactivată când informaţiile procurate vor permite delimitarea unor alternative de satisfacere a ei.

Cercetarea începe cu căutarea internă de informaţii, care reprezintă procesul mental de regăsire în memoria consumatorului a unor informaţii stocate în trecut şi care-i pot servi la fundamentarea deciziei de cumpărare. Aceste informaţii pot fi rezultatul unui proces anterior de *căutare activă* sau au fost stocate în *mod pasiv*. De obicei, informaţiile obţinute pe cale activă sunt rezultatul unor decizii de cumpărare anterioare, care au presupus căutări şi dobândirea unei experienţe de către cumpărător.

Informaţiile stocate în mod pasiv sunt reţinute în timp din mediul ambiant, fără angajarea cumpărătorului într-un proces de căutare activă, în interacţiunea sa cu mass-media, cu alte persoane, instituţii, fără să urmărească acest lucru în mod deosebit. Incheierea procesului de căutare internă a informaţiei îi permite consumatorului să treacă la faza următoare sau la căutarea externă de informaţii.

Căutarea externă înseamnă achiziţionarea de informaţii din surse din afara memoriei sale, care pot fi:

- *surse personale:* familie, prieteni, cunoscuţi, vecini, colegi.
- *surse de marketing:* publicitate, ambalare, promovarea vânzărilor.
- *surse publice*: mass-media, organisme guvernamentale, instituite de cercetări.
- *surse experimentale*: examinarea şi utilizarea produsului.

Influenţa acestor surse de informaţii variază în funcţie de categoria de produse şi servicii şi de particularităţile cumpărătorului. Cele mai multe informaţii, în genere, consumatorul le obţine din surse comerciale, care sunt dominate de ofertanţi, dar cele mai eficiente provin de la sursele (contactele) personale, de aceea este vital pentru întreprindere să asigure optimizarea comunicării ei cu piaţa.

3) *Evaluarea alternativelor,* a soluţiilor posibile, ca rezultat al căutării informaţiilor, reprezintă, baza deciziei de cumpărare. Setul de alternative pe care consumatorul le obţine este evaluat mental, filtrându-se informaţiile achiziţionate prin prisma structurii proprii de valori şi convingeri. Reacţia faţă de informaţiile dobândite poate fi diferită, pentru că ele: pot fi integrate de consumator aşa cum sunt, pot fi distorsionate sau pur şi simplu ignorate.

Gradul de cuprindere şi amploarea procesului sunt influenţate de o serie de factori.

- experienţa acumulată de consumator face ca procesul de evaluare să fie mai operativ şi de mai mică amploare;
- motivele impun ca o mai mare urgenţă a nevoii să-l oblige pe cumpărător la o evaluare mai rapidă;
- caracteristicile demo-economice şi culturale îi conferă consumatorului capacitatea de evaluare mai mare şi mai operaţională şi îl determină la o evaluare mai amplă, când costul adoptării unei decizii incorecte este mai mare;
- complexitatea alternativelor evaluate în creştere impune amploarea procesului de evaluare;
- importanţa produsului sau serviciului amplifică evaluarea alternativelor.

O problemă deosebit de importantă este *identificarea criteriilor* (atributelor) pe care consumatorul le foloseşte în evaluarea şi compararea alternativelor delimitate şi apoi *ierarhizarea criteriilor* în funcţie de importanţa pe care le-o acordă consumatorul. Întrucât structura de valori şi convingeri pe care o posedă consumatorul este diferită, este foarte posibil ca, deşi sunt utilizate aceleaşi criterii cărora li se acordă aceeaşi importanţă, ei se poziţionează diferit în adoptarea deciziei.

4) *Alegerea alternativei* şi adoptarea deciziei sunt rezultanta evaluării şi se concretizează în cumpărarea propriu-zisă. Evaluarea alternativelor se soldează fie cu alegerea uneia dintre ele, fie cu respingerea tuturor şi întoarcerea la faza precedentă pentru căutarea de informaţii suplimentare şi reluarea procesului de la acea etapă. Alegerea unei alternative conduce la

formularea intenţiei de cumpărare, ce exprimă de fapt speranţa cumpărătorului că el va cumpăra un produs sau serviciu într-o anumită perioadă de timp.

Intenţia de cumpărare poate să conducă sau nu la cumpărarea produsului sau serviciului respectiv, în funcţie de modul cum acţionează în timp unii factori ce pot favoriza sau inhiba realizarea intenţiei, cum sunt: evoluţia preţurilor şi tarifelor, situaţia ofertei, resursele financiare ale cumpărătorului, presiunea timpului şi alte influenţe de natură sociologică etc.

P. Kotler grupează aceşti factori în două categorii cu influenţe deosebite asupra deciziei:
- atitudinea altor persoane faţă de produsul în cauză, care se manifestă fie prin intensitatea atitudinii negative a acestora faţă de alternativa preferată, fie prin motivaţia acestuia de a se supune dorinţelor altor persoane. Astfel, la o intensitate negativistă mare a persoanelor apropiate, consumatorul este tot mai tentat să-şi revizuiască intenţia de cumpărare;
- factori situaţionali ce nu pot fi anticipaţi şi care pot schimba intenţia de cumpărare, cum sunt: pierderea locului de muncă, urgenţa altor cumpărături, creşterea preţurilor etc.

În această etapă apar şi probleme legate de *riscul* perceput de către cumpărător (R. Boier op. cit. p.109), ce se poate manifesta ca: risc asupra performanţelor aşteptate, risc de imagine (psihologic), risc financiar (reducerea preţului de vânzare după achiziţionare), risc fizic (pericol de accidentare). Riscul variază şi în funcţie de suma cheltuită, nesiguranţa achiziţiei, încrederea în sine a cumpărătorului.

Consumatorul reacţionează foarte diferit, fie îşi asumă riscul fără evaluare prealabilă sau condiţionată de asigurarea unor garanţii, fie respinge produsul, culege un număr mai mare de informaţii, se orientează spre mărci recunoscute şi care prezintă garanţie etc. Desigur, acţiunea acestor factori, chiar dacă este adesea simultană, trebuie să atingă o anumită intensitate pentru a schimba intenţia de cumpărare, dacă nu se ajunge la un prag, atunci are loc cumpărarea propriu-zisă a produsului sau serviciului respectiv. Deoarece, decizia de cumpărare, aşa cum am văzut, este rezultatul unui proces complex, specialiştii i-au acordat o atenţie deosebită, astfel că au ajuns să formuleze o serie de reguli care stau la baza deciziei, denumite reguli euristice, care se utilizează în funcţie de: caracteristicile consumatorului, caracteristicile alternativelor considerate, cadrul în care se adoptă decizia, etc.

Regulile cele mai utilizate în adoptarea deciziei sunt cele care apelează la memoria consumatorului, care se bazează pe un model linear compensator, regulă conjunctivă, disjunctivă, lexicografică, etc.

5) *Comportamentul post-cumpărare.* După ce s-a efectuat cumpărarea, consumatorul va face o evaluare a gradului în care decizia luată a fost bună sau nu. Dacă performanţele produsului sau serviciului achiziţionat se ridică la nivelul aşteptărilor sale, consumatorul va fi satisfăcut şi informaţiile pe care le-a acumulat le stochează în memorie pentru a le utiliza într-un viitor proces decizional.

Dacă are însă motive de insatisfacţie, atunci apare o stare de neliniște a acestuia, cunoscută sub denumirea de *disonanţă cognitivă*. Această stare este aproape inevitabilă, pentru ca de regulă, alternativa aleasă de consumator are şi unele minusuri, în timp ce alternativele respinse posedă şi unele plusuri. Cu cât este mai mică discrepanţa dintre aşteptări şi performanţe, cu atât e mai mare lipsa de satisfacţie a consumatorului.

Disonanţa cognitivă este cu atât mai mare, cu cât volumul şi valoarea produselor cumpărate este mai mare, cu cât atracţia relativă a alternativelor respinse este mai ridicată şi cu cât importanţa relativă a deciziei de cumpărare creşte.

Satisfacţia provocată de produsul sau serviciul cumpărat va afecta comportamentul ulterior. Un consumator satisfăcut va fi mult mai dispus să cumpere produsul şi a doua oară şi va da informaţii favorabile şi altor potenţiali cumpărători.

Un consumator nesatisfăcut se va manifesta în moduri diferite. Astfel, pentru a reveni la o stare de armonie interioară, el va face eforturi pentru reducerea disonanţei cognitive prin evitarea informaţiilor care l-ar putea conduce la creşterea disonanţei, prin schimbarea atitudinii faţă de

produsul cumpărat încercând să culeagă cât mai multe informaţii care să fie în consonanţă cu decizia de cumpărare luată. De aceea, reducerea disonanţei cognitive a consumatorului trebuie să fie un obiectiv major al politicii promoţionale a agenţilor economici. Experienţa practică ne arată că nu întotdeauna procesul decizional de cumpărare se realizează secvenţial, aşa cum a fost el descris, adeseori unele faze se produc aproape simultan. Prezentarea detailată a acestor faze a urmărit să evidenţieze mecanismul intern de gândire, de care uneori nici consumatorul însuşi nu este conştient.

Implicarea consumatorului în fiecare etapă a procesului decizional este reflectarea componentelor cognitive (motivaţii utilitare centrate asupra caracteristicilor funcţionale ale produsului) şi afective, iar intensitatea îşi are sorgintea în importanţa pe care o are produsul sau serviciul pentru consumator şi în riscul pe care-l implică cumpărarea lui.

Ca urmare, se poate delimita o implicare scăzută, medie sau ridicată, aşa cum rezultă din tabelul alăturat. De aceea, *conceptul implicării* prezintă diferite *tipuri:*

1. Decizii cu implicare slabă, care de fapt nu presupune o decizie ca atare, deoarece experienţa asigură o soluţie unică preferată, produsul fiind cumpărat. Deci, deciziile se adoptă pe baza de rutină, un rol important jucându-l fidelitatea, ca şi învăţarea. Rezultă din repetarea cumpărărilor.
Implicarea cumpărătorului în etapele procesului decizional

Caracteristici	**Scăzută**	**Medie**	**Ridicată**
Tip de comportament	Rutina	Rezolvarea parțială problemei alegerii	Rezolvare completă problemei alegerii
Recunoașterea problemei	Selectiv	Generic	Generic
Cercetarea informației	Limitată	Internă Limitată externă	Internă externă
Evaluarea alternativelor	Internă	Puține atribute Reguli simple de decizie Puține alternative	Multe atribute Reguli complexe Multe alternative
Cumpărare	Cumpărare	Cumpărare	Cumpărare
Comportament postcumpărare	Fără disonanță Evaluare limitată	Fără disonanță Evaluare limitată	Disonanță Evaluare Evaluare complexă

2. Decizii cu implicare puternică ce sunt de regulă decizii complexe, care parcurg toate etapele procesului decizional.

Dacă avem în vedere modul în care se înfăptuiesc deciziile de cumpărare, le putem clasifica în:

- decizii programate caracterizate prin repetabilitate şi similitudine în modul de adoptare. Sunt deciziile de rutină prin care se achiziţionează majoritatea produselor şi serviciilor cu frecvenţă foarte mare şi fidelitate ridicată;
- deciziile neprogramate se referă la situaţii noi, sunt restructurate şi au puternice implicaţii psihologice şi financiare, deoarece nu există un precedent implică un risc mai mare şi au o structură mai complicată.

Dacă se ţine seamă de nivelul efortului depus pentru luarea deciziei, determinat de viteza parcurgerii fazelor procesului decizional, de natura produselor şi importanţa acordată deciziilor, se delimitează cinci *categorii de cumpărături distincte*:

1. cumpărături de impuls efectuate neplanificat, ca urmare a unei motivaţii instantanee, bruşte, determinate mai ales de stimul vizual, solicită un efort minim;
2. cumpărături de rutină ce se fac în mod regulat, planificat, fără cheltuială mare de timp şi efort;

3. cumpărături familiare se consumă produsul frecvent, dar consumatorul este dispus la un efort suplimentar pentru o altă versiune de produs. În această situaţie joacă un rol important reclama;
4. cumpărături nefamiliare presupun un efort mare, procesul decizional este îndelungat, deoarece se utilizează criterii diverse de cumpărare;
5. cumpărături critice ce implică un risc mare şi deci un efort deosebit pentru a obţine informaţiile şi a compara variantele.

În funcţie de circumstanţe, produsele se află în diverse categorii, iar operatorii de marketing trebuie să transmită cele mai potrivite mesaje consumatorilor.

Cunoaşterea tuturor acestor tipuri, forme, situaţii decizionale are mare importanţă practică, întrucât cumpărătorul se comportă ca un partener activ şi imperativ în tranzacţia economică şi atunci vânzătorul trebuie să fie în egală măsură activ şi conştient, să utilizeze instrumente de marketing corespunzătoare pentru a aduce în acelaşi loc pe potenţialul cumpărător cu produsul său în scopul cumpărării acestuia.

Creativitatea şi publicitatea

Crearea unei reclame eficiente a fost, de la început, o preocupare atât pentru persoanele din mediul academic cat şi pentru practicienii din domeniul reclamei. Ca urmare a acestei preocupări există o cantitate considerabilă de cercetări pe aceste probleme, ce datează începând cu secolul trecut. Nu mai revenim acum la probleme legate de istoria reclamei. Dacă încercăm să definim creativitatea, vom întâlni diverse puncte de vedere. Unii consideră că creativitatea implică crearea a ceva cu totul nou. Alţii consideră că adaptarea, îmbunătăţirea, avansarea sau descoperirea unei noi aplicaţii pentru un proces sau un produs existent pot fi calificate drept comportament creativ. Sau creativitatea poate fi pur şi simplu drumuri originale de a atinge scopurile atunci când mijloacele pentru a o face nu sunt aparente. De asemenea, unii autori consideră că creativitatea este abilitatea de produce ceva ce este atât nou (original, neaşteptat şi divergent) cat şi corespunzător (util, întrunind constrângerile sarcinii de realizat). Există anumite trăsături cognitive care caracterizează persoanele creative. De fapt, eşantioane de indivizi de diverse vârste şi ocupaţii prezintă caracteristici comune. Astfel persoanele creative: conectează ideile şi văd similarităţi şi deosebiri intre lucruri, prezintă flexibilitate, au gust estetic, sunt "neortodocşi", sunt motivaţi, sunt curioşi, pun sub semnul întrebării normele sociale (Sternberg, 1985).

Desigur studiul creativităţii a început o dată cu studiul genialităţii. De la început sa constatat a exista o legătură între creativitate şi inteligenţă. Acesta din urmă nu este însă suficientă dacă nu este susţinută de cunoştinţe. "Ingerarea" şi "digerarea" cunoştinţelor este necesară pentru ca individul să aibă ce date să organizeze şi rearanjeze în noi patternuri. Cele mai creative persoane demonstrează o curiozitate intelectuală, caută cat mai multă informaţie cu care să lucreze, sunt deschişi la noi experimentări şi demonstrează o vastă paletă de interese. Dar şi prea multă informaţie poate restrânge creativitatea. Experţii din diverse domenii nu sunt neaparat cele mai creative persoane din domeniile respective. Creativitatea poate creşte o dată cu volumul cunoştinţelor pană la un punct şi apoi să cadă. Un rol important in creativitate il mai joacă şi stilul intelectual (inclinaţia de a folosi abilităţile individuale intr-o anumită manieră), personalitatea creatoare (anumite trăsături de personalitate tind să se identifice cu indivizii creativi), motivaţia, mediul înconjurător. Despre toate aceste vom vorbi in subcapitolele următoare.

Procesul de creaţie

Orice reclamă este produsul unui proces de creaţie. Acest proces de creaţie reprezintă o succesiune de etape care duc la apariţia rezultatului creaţiei. Aceste etape sunt:

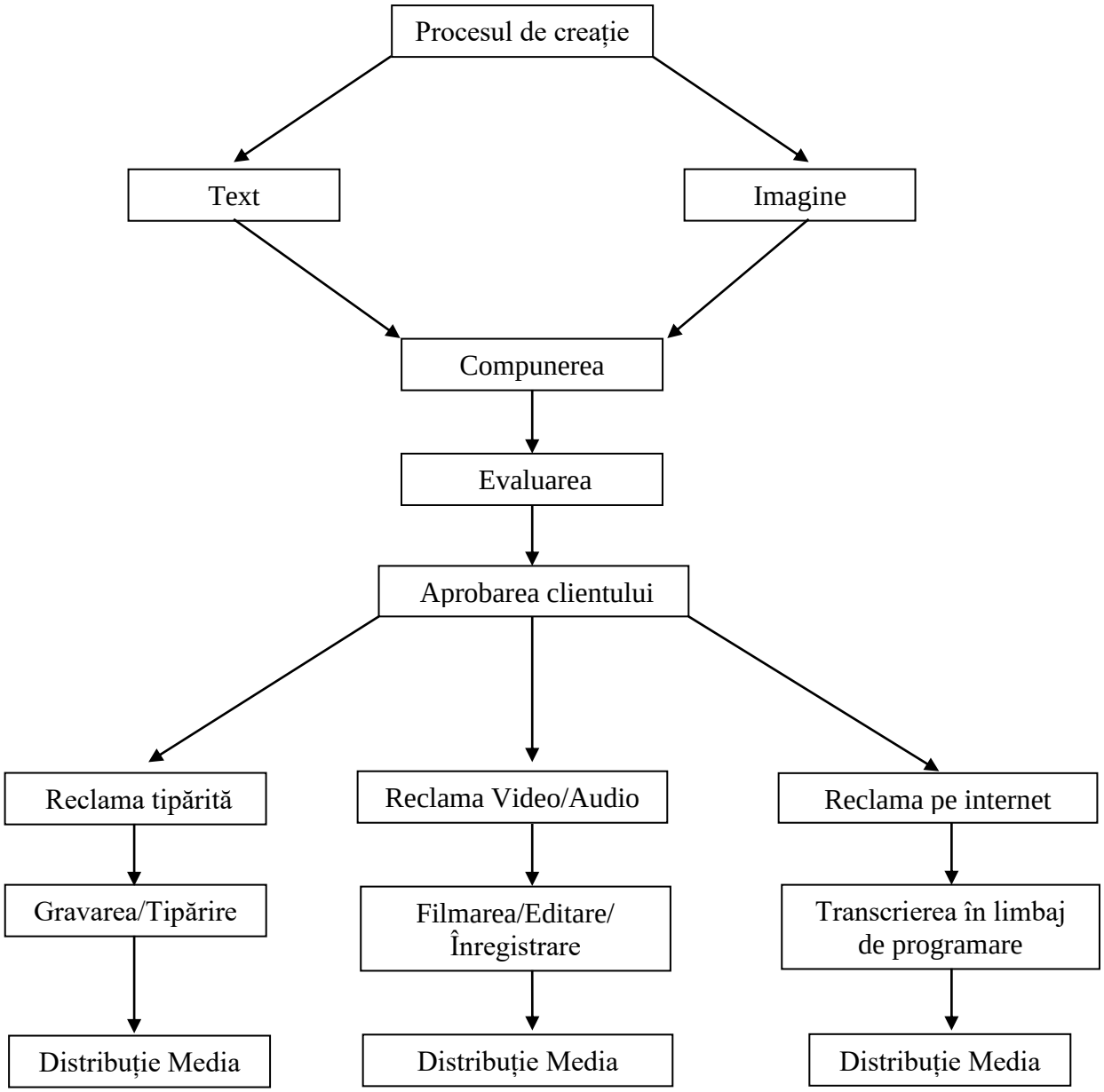


Fig. 8. Etapele procesului de creație

Procesul de creaţie presupune un antrenament creativ. Acestea au rolul de a dezvolta creativitatea grupului. Gândirea creativă trebuie înțeleasă ca şi:
O gândire a posibilităţilor şi alternativelor.
O tratare flexibilă a modelelor de gândire.
O gândire a noilor combinaţii pornind de la elemente cunoscute ale situaţiei problemă.
Acest gen de creativitate poate fi învățat şi îmbunătățit. Nu excludem logica şi raţiunea dar luăm in considerare şi alte capacităţi cum ar fi: intuiţia; presimţirile; sentimente; percepţiile senzoriale. Există câteva componente care asigură succesul în activitatea creativă:
Personalitatea individului
Atitudini, calităţi şi comportamente care stimulează creativitatea:

- A nu avea prejudecăţi
- Disponibilitatea de a risca
- De a fi deschis la tot ceea ce este nou, inedit
- Capacitate de reprezentare mentală
- De a găsi cat mai multe asociaţii
- De a nu judeca pripit
- De a fi flexibil
- Capacitatea de a recunoaşte propriile greşeli
- Capacitatea de a genera conflicte
- Simpatia pentru detalii
- Simpatia pentru anormal
- A avea o privire de ansamblu in tratarea problemelor

Blocaje ale creativităţii:

- Pesimismul
- Conformismul
- Teama
- Prejudecăţile
- Rutina
- Stereotipii verbale

Condiţii de cadru. În alegerea sălilor se ţine cont de: săli spaţioase; mese şi scaune care pot fi uşor mutate, săli care permit multă mişcare. Pe pereţi este bine să se afle cat mai multe table, folii colante. Ca şi materiale de lucru se utilizează cartonaşe, creioane colorate; post-it note-uri; markere; folii retroproiector, hârtii colorate, foarfeca, adeziv, reviste vechi etc. Formarea grupelor: trebuie avut in vedere ca numărul participanţilor să fie cat se poate de variat şi omogen (profesie, sex, vârstă). Numărul de participanţi, trebuie să se situeze intre 5-7 persoane. În cazul in care se lucrează cu grupe mai mari se recomandă împărțirea în subgrupe care să lucreze în paralel. Instructorul trebuie să aibă un rol de moderator. El trebuie să creeze o atmosferă de colaborare, încredere; să promoveze munca în echipă. De cele mai multe ori chiar şi membrii pot deveni moderatori, nu trebuie neapărat să fie o persoană din exterior. Moderatorul are sarcina de a ghida grupul creativ in activitatea sa, fără să forţeze ideile. Trebuie să declanşeze creativitatea grupului prin exerciţiile de încălzire.

Cunoştinţele cu care operează individul pentru găsirea soluţiilor. Pentru a explica procesul creativ s-au folosit două tipuri de modele: modele clasice şi modele cognitive. Primele văd procesul creativ ca fiind o serie de paşi ordonaţi prin care trece subiectul fără ca el să aibă posibilitatea de a se întoarce la o etapă anterioară (aşa cum se întâmplă, de fapt, în realitate). A doua categorie explică procesul creativ privindu-l din interiorul subiectului, adică prin intermediul a o serie de operaţii şi mecanisme cognitive care formează activitatea creativă. De data aceasta operaţiile sunt dinamice, se leagă între ele şi se realizează feed-back-ul diferitelor etape, procesul creativ poate fi întrerupt, reluat de cate ori este nevoie.

Modelele clasice sunt cele întocmite de Dewey, Wallas, Rossman, în care procesul creativ se desfăşoară după cum urmează:

Dewey	Wallas	Rossman
Întâmpinarea unei probleme		Observarea unei dificultăți
Localizarea și definirea problemei		Definirea problemei
	Pregătirea	Analiza informațiilor
	Incubarea	
Propunerea câtorva soluții	Iluminarea	Formularea soluțiilor
Dezvoltarea soluțiilor și anali consecințelor	Verificarea	Examinarea soluțiilor
		Formularea de idei noi
Acceptarea soluției propuse		Acceptarea noilor idei

Pregătirea este faza în care se descoperă că este o problemă, se adună datele necesare înțelegerii ei şi găsirii soluţiei.

Incubarea este etapa dintre definirea problemei şi apariţia unei idei, în care, chiar dacă în aparenţă avem impresia că nu se întâmplă nimic, că nu se desfăşoară nici o activitate, se pun în funcţiune mecanisme ce ţin de inconştient şi care stabilesc relaţii între idei şi pregătesc drumul către soluţie.

Iluminarea este momentul apariţiei ideii creative.

Verificarea presupune analiza şi finisarea ideilor apărute anterior.

Modelele cognitive consideră creativitatea ca un proces de prelucrare a informaţiilor, în care percepţia permite captarea informaţiei, memoria o stochează (nu mecanic, ci sistematizând şi înţelegând structurile interioare, corelaţiile), gândirea o mişcă şi o transformă şi fiecare dintre acestea este la un moment dat punct de întoarcere, de feed-back, pentru o altă etapă. Grafic, procesul poate fi reprezentat ca în figura de mai jos:

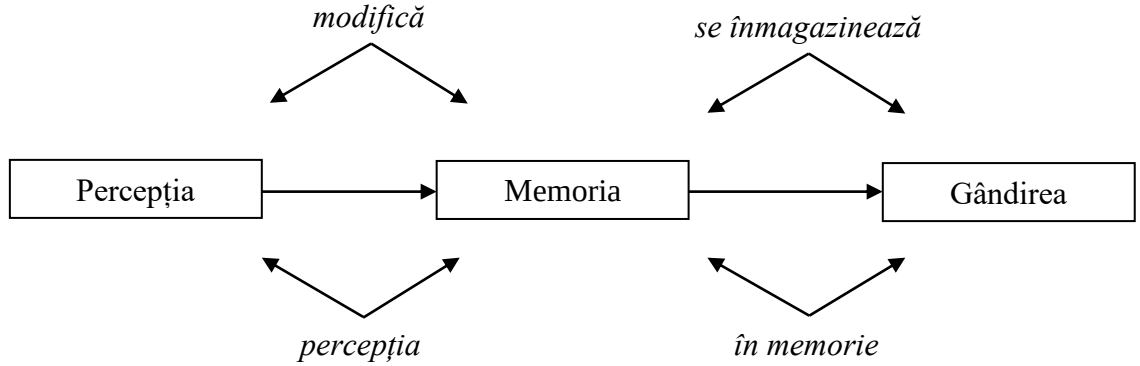


Fig. 9. Momentele care influențează procesul de creație

Componentele antrenamentului creativ

Exerciţii de încălzire - vizează încălzirea grupului prin diverse exerciţii.

Brainstorming. Este cea mai cunoscută tehnică creativă care este utilizată în grup şi care se poate aplica repede şi uşor fără prea multe probleme. Orice sesiune de Brainstorming are câteva trepte:

1. *Pregătirea:* punerea la dispoziţie materialului – suprafeţe mari de hârtie; coli; role de hârtie; creioane colorate. Trebuie să fie o atmosferă cat se poate de plăcută; fără telefoanele; fără vizitatori; sau zgomot. Mărimea grupului 5-7 persoane. Există câteva reguli de care trebuie să se ţină cont:

- Se dă frâu liber ideilor

- Se generează cat mai multe idei
- Ideile trebuie evaluate
- Nimeni nu "ucide" ideile prin stereotipii verbale care exprimă respingere sau dezaprobare etc. ("o, nu! Asta-i prea de tot! Taci din gură! E prostie ce zici! Asta n-are nici un rost! N-are nici un farmec. Nu am nici o idee). Moderatorul are sarcina se activa ideile creative ale participanţilor pentru a respecta intervalul de timp alocat (20-30 de minute maximum).

2. *Modul de realizare.* Participanţii îşi manifestă părerea oral, liber şi cat se poate de spontan cu privire la problema aleasă. Nu se respectăm nici o ordine logică, dar nu impunem explicaţii, dezbateri prea lungi. Este de recomandat ca o singură persoană să scrie ideile pe coli mari de hârtie.
3. *Despărţirea participanţilor.* In acest timp se realizează un protocol cu idei şi se distribuie tuturor participanţilor.
4. *Şedinţa de analiză.* Vizează citirea protocolului cu idei, evaluarea ideilor care au fost neclare. Sortarea ideilor - acelea care ating doar tema sau sunt mai puţin relevante pentru temă. Dezvoltarea ideilor care au rămas şi derivarea unor alternative. Sortarea şi structurarea propunerilor după criterii adecvate.
5. *Judecarea/evaluarea propunerilor* ca şi cum ele ar fi aplicate.
6. *Decizia finală.*

Creativitatea şi discursul publicitar

Petrescu (2002) consideră că orice comunicare publicitară eficientă se bazează în mod obligatoriu pe o idee creativă. Cineva își va schimba atitudinea sau comportamentul în urma recepţionării mesajului numai dacă primeşte ceva diferit de ceea ce deja cunoaşte; cu alte cuvinte calitatea mesajului depinde de capacitatea lui de a aduce ceva nou. Noutatea mesajului, modalitatea creativă de transmitere a informaţiei face comunicarea eficientă şi trebuie să stimuleze participarea receptorului, imaginaţia lui, făcându-l să accepte sau să stabilească forme noi de comportament în momentul în care include noile informaţii în structurile lui cognitive. Dar cum publicitatea nu aduce întotdeauna informaţii noi, se folosesc o serie de alte strategii: crearea unui nou concept, oferirea unei alte perspective asupra lucrurilor, sublinierea unei idei care aduce elemente atractive şi noi legate de produsul/ serviciul promovat. Astfel, uneori creativitatea constă in *ce* spunem, alteori în *cum* spunem ceva.

Creativitatea transformă instrucţiunile şi informaţiile despre obiectivul campaniei, profilul publicului ţintă, axa mesajului etc. în imagini, sunete, cuvinte, simboluri care comunică intr-un mod cat mai atractiv şi eficient mesajul dorit. Cei din departamentul creaţie își pot îndeplini misiunea doar dacă dispun de o bază de date, pentru că, aşa cum am menţionat încă de la început, este nevoie de un material informativ care să poată fi prelucrat pentru a se putea obţine soluţii originale şi eficiente. Astfel contează foarte mult experienţa acumulată, colaborarea cu celelalte departamente, feedback-ul generat de trecerea prin diferite etape ale campaniei publicitare. In final, rezultatul întregului proces de creaţie, se materializează într-un anunţ publicitar a cărui calitate depinde de gradul în care îndeplineşte următoarele cerinţe:

- Să ducă la îndeplinirea obiectivelor publicitare;
- Să fie coerent (intern- în ceea ce priveşte elementele sale- şi extern- în legătură cu întreaga strategie de comunicare şi marketing);
- Să reprezinte şi să susţină marca;
- Să fie original şi să diferenţieze produsul de concurenţă;
- Să fie memorabil;
- Să fie clar şi să comunice limpede beneficiile şi avantajele oferite de produs;
- Să fie accesibil, inteligibil;
- Să fie convingător şi să fie relevant;
- Să atragă atenţia, să trezească interesul şi să fie memorabil;

- Să fie adevărat, credibil şi să informeze;
- Să fie atractiv, seducător, să bine-dispună, să producă o atitudine pozitivă;
- Să fie motivant;
- Să asigure întotdeauna o compensaţie, o satisfacţie, celor care-l recepţionează;
- Să nu spună lucruri pe care oamenii deja le ştiu bine, ci in loc să explice ceva ce este evident, să dea viaţă unei poveşti unice despre produs, să descrie lucruri obişnuite intr-un mod ieşit din comun;
- Să respecte gusturile şi preferinţele audienţei;
- Să asigure o imagine, o poziţionare avantajoasă pe piaţă;
- Să fie flexibil, astfel încât să permită realizarea unor variante adaptate caracteristicilor diferitelor medii şi pieţe;
- Să realizeze o comunicare uşoară cu destinatarii, chiar să asigure participarea, complicitatea acestora in recepţionarea şi interpretarea mesajului;
- Să fie conform legii, să respecte regulile concurenţei loiale, să nu contravină intereselor sociale, să nu lezeze in nici un fel consumatorii.

Publicitatea informează, creează identitatea produselor, modelează atitudini, întăreşte convingeri. Pentru aceasta este nevoie tot timpul de idei noi, de soluţii. Creativitatea este cea care le generează. Valoarea mesajului publicitar depinde in mare măsură de ideea creativă transmisă, de capacitatea ei de a stimula *participarea* receptorului şi de a aduce ceva *nou,* prin ceea ce spune sau prin modalitatea de a o spune.

DISTRIBUIREA ŞI VÂNZAREA MĂRFURILOR ÎN MAGAZINE

După popularitate, shopping-ul se află pe locul doi în lume, după privirea emisiunilor televizate. Cum ne plimbăm prin magazine şi alegem ce este interesant, la fel ne plimbăm pe canalele televizorului. S-a demonstrat următoarele: 30% din cumpărături se fac când este o mare necesitate, 6% din cumpărături sunt planificate, 4% alternative şi 60% cumpărăturile au fost impulsive. Apare întrebarea, ce ne duce la cumpărarea produselor sub impulsul momentului? Exteriorul produsului, mirosul sau aranjarea originală pe vitrină? Desigur! Sunt anumite nuanţe pe care noi nu le observăm.

Mercendaizing (sales promotion) – este o orientare care se dezvoltă foarte repede în rândul cumpărăturilor. Asta poate fi privită ca o activitate de marketing în vânzări, unde în conformitate cu scopul, produsul este prezentat cumpărătorului. Mercendaizing-ul reprezintă în sine o metodă ştiinţifică, care permite, ştiind psihologia cumpărătorilor de a mări cumpărăturile considerabil. Cercetările susţin: 80% din produse dobândesc loc în magazine, nu fiindcă sunt mai bune şi dar pentru că au lăsat impresie și au influențat cumpărătorul.

Din datele Asociaţiei Internaţionale de reclamă, dacă se ţine cont de locurile de vânzare, precum şi de comportamentul cumpărătorilor, se pot majora vânzările cu pînă 10%. O aranjare corectă poate majora cu 15%, cu caracteristicile de accentuare (culoare, mod de aranjare) – încă cu 25%. În principiu, în condiţii egale, vânzările la un magazin „corect" pot fi de 200%-300% mai mult decât în vânzările analogice, unde marfa este aranjată aleatoriu. Întrebare: Cum să obținem acest lucru?

Punctul focus. Pe lângă faptul că trebuie să fie văzut de departe, produsele principale, trebuie să fie aranjate în punctele focusate ale magazinului – în centru cu deplasare la dreapta. Dar acolo unde vânzările sunt foarte mari, trebuie să mergem după principiul shop-in-shop, pentru ca oamenii să nu să se obosească de spaţii monotone.

Mişcarea ochilor. Mişcarea ochilor cumpărătorilor pe rafturi aminteşte de citirea cărţilor cu epigraf. Prima privire în colţul drept de sus, mai departe privirea este ondulatorie de la stânga la dreapta şi de sus în jos.

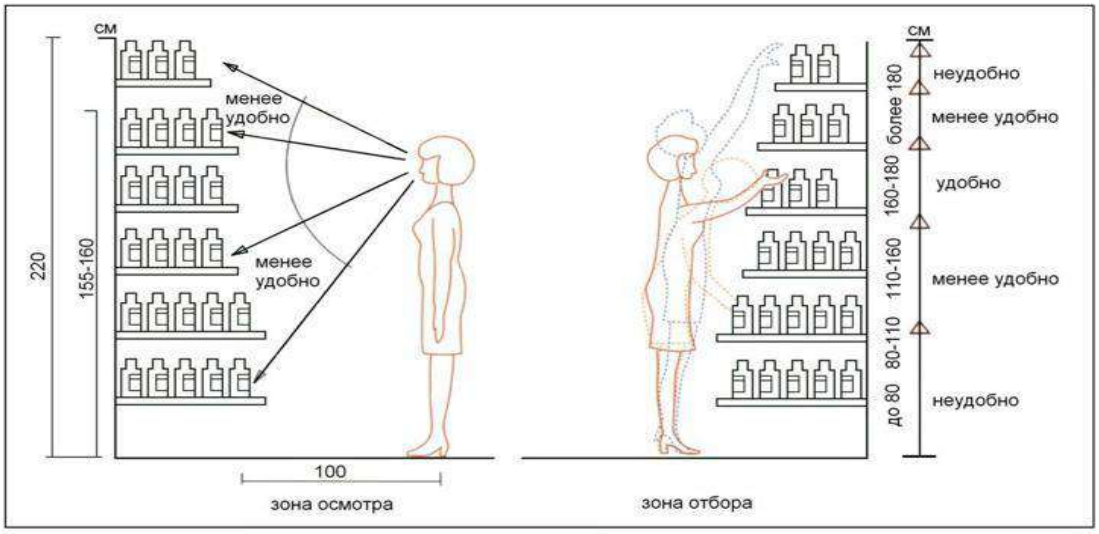
Ceasul înapoi. Marea majoritate a cumpărătorilor se mişcă conform acelor inverse ale ceasornicului. Cercetările au demonstrat, că produsele principale sunt necesare de a fi repartizate în zonele de mişcare a populaţiei şi în stelajele din mijloc, aranjate astfel, încât, să fie revizuite frontal.

Triunghiul de aur sau „3/90". Aproximativ 90% din cumpărători trec o treime din magazin şi se pregătesc sa iasă. De aceea este nevoie ca produsele principale, să fie repartizate în zona de intrare, asigurând o prezentare bună produsului şi o intrare liberă. Singură, intrarea, produsul principal (carne, lapte, pâine etc.) constituie triunghiul de aur, în spaţiul căruia trebuie de repartizat produsele, necesare pentru o vânzare rapidă. Regula „triunghiului de aur": cu cât mai mult teritoriu se află între intrare, casă şi însăşi produse, cu atât mai mult va creşte rata vânzărilor. Încă ceva de care trebuie de ţinut cont! În supermarketuri mai găsim o „zonă de atracţie a cumpărătorilor în magazin", unde clienţii se uită prin supermarket şi cumpără minimum necesar. Ei au grijă de a nu se reţine la uşă, pentru a nu fi împinși din spate sau din frica de a nu comite incomodităţi. Este foarte important de gândit asupra navigaţiei clientului prin magazin, să treacă printre produse sau să înconjoare pentru a vedea mai multe produse odată.

Principiul compatibilităţii. Cea mai mare greşeală care se poate întâlni în repartizarea produselor ţine de incompatibilitatea lor după imagine şi necesitate.

Zona braţului alungit. Se ştie că mărfurile pentru copii nu trebuie de repartizat foarte înalt. Ei trebuie să le vadă şi să le dorească. Este şi mai bine atunci când copilul are posibilitatea să le pipăie. Dar această teză este valabilă nu numai în cazul copiilor. *Atingerea* este prima formă de a conchide dreptul la proprietate. Ea susţine dorinţa de a poseda obiectul. Incomodităţile de prisos duc la scăderea vânzărilor. Dacă clientul nu înţelege cum să găsească acest produs din construcţia complicată, el refuză acel lucru.

Clasele superioare nu pot, dar cele inferioare nu doresc. Dacă luăm în considerare rata vânzărilor pe rafturile din mijloc este de 100%, rafturile de sus-62%, inferioare – 48%, schimbul de mărfuri de la nivelul inferior la nivelul ochilor au crescut cu 78%; de la nivelul mâini la nivelul ochilor – 63%. În general, aranjarea produselor pe rafturile inferioare sunt considerate a fi cel mai rău loc. Cu toate acestea, cumpărătorii sunt obişnuiţi ca, mărfurile grele cu ambalaj mai mare sunt cumpărate mai bine de pe rafturile mai mici, în acelaşi timp un aranjament de mărfuri în zona de vânzare, simplifică problema de depozitare. Pragmatic germanii au fost primii care au recunoscut faptul că prima gamă constă nu numai din alimente, dar şi de asemenea din produse chimice de uz casnic, cosmetice. Sunt vândute în primul rând, produsele cu aspect frumos şi înaltă calitate. Cu toate acestea, nivelul emoţional şi psihologic sunt relevante şi în puncte de vânzare cu amănuntul în cazul în care există un cumpărător şi un vânzător. În plus, pe rafturile inferioare sunt implementate eficient produsele care folosesc suport de publicitate şi susţinere.



Efectul Olivie. Prea multe mărci sau tipuri de ambalaje duc deseori la pierdere, la imposibilitatea de a se concentra vizual cu privirea la orice produs. Prin urmare este important să se repete ambalajele de aceeaşi marcă, şi chiar pe un raft lung ar trebui să fie plasat nu mai mult de 2, 3 branduri de top. Când se restabilesc ar trebui de luat în calcule câteva unităţi de producţie, în calitate de cumpărători nu încercaţi să distrugeţi integritatea calculelor.

Principiul locomotivei. Utilizare brandurilor bine cunoscute, liderii şi faptul că acestea ocupă mult spaţiu se atrage atenţia cumpărătorului, puteţi creşte semnificativ vânzările din afară care va atrage un preţ scăzut. În industria modei aceasta se numeşte regula de efect preferenţial, atunci când regula sugerează că dacă un magazin multibrand alături de produse branduri recunoscute nu au inferior în calitate şi preţul produselor de o companie de obscur, aura de succes se aplică pentru ambele grupuri.

Legile acceptării:

- Legea *„figurii şi imaginii”* – aceasta lege este folosită atunci când doresc să atragă atenţie asupra unui anumit produs pentru promovarea sa. Izolarea se poate datora unui pachet strălucitor şi non-standart şi iluminare suplimentară, dar materialul promoţional nu ar trebui să distragă atenţia.
- Legea *„nivelul ochilor”* – cea mai mare concentrare a atenţiei cade pe nivelul ochilor, şi prin urmare ca să promoveze mărfurile trebuie să fie plasate exact acolo unde omul nu a fost solicitat în orice caz să fie văzute de el.
- Legea *„moartă*” – acesta este colţul din stânga de jos, de aceea trebuie să ocupe, fie produsele rar cumpărate, fie ambalajele mari, fie produsele intens solicitate.

- Legea *comutării atenţiei* – dacă punctul de vedere nu se orientează la un obiect atractiv, atunci atenţia trece la un alt spaţiu în căutare de „figuri”, de aceea produsele nu trebuie de aranjat într-o linie dreaptă, pentru că oamenii trec foarte repede şi sunt în căutare de ceva luminos.
- Legea *grupului* – bunurile trebuie să fie plasate pe rafturi în grupuri contra, nu în dizarmonie. Marfa trebuie să adere la grupul simultan pe mai multe motive, cum ar fi marca, tipul de mărfuri, greutatea, mărimea pachetului şi preţul. Acest lucru ne permite să ţinem atenţia cumpărătorului pe produs şi prin urmare încurajează cumpărarea.
- *Produsele mici* trebuie să se situeze mai aproape de client, *produsele mari* trebui să fie plasate mai departe.
- Legea *stocului mai bun* – fiecare produs are succese şi insuccese. Succesul produsului accelerează cumpărarea lui.
- Legea *lungimii optimale* în contact cu vizitatorii. Putem ajunge la cumpărător în cazul în care concentrarea optimă a „facing”(faţa ambalajului) produselor este de 30 cm. Iar dacă facing-ul este mai mare, atunci atenţia cumpărătorilor scade.

Corecţia de culori – folosind administrarea „accentelor de culori”, vânzările poate să crească până la 90%. Având în vedere, că de obicei pentru mărirea vânzărilor se cheltuie o cantitate foarte mare de bani - pentru noua vânzare de echipamente, reconstrucţia fasadelor şi a camerelor din magazine, publicitatea în mass-media sunt diverse, promovarea vânzărilor: din cauza reducerilor, cadouri şi tombolelor, bonusuri suplimentare pentru angajaţi. Şi asta totul datorită a 2-5% de creştere. Cu ajutorul accentelor de culori (accente de culori roşu, portocaliu, galben; atenţia întârzie asupra culorilor – verde, albastru, alb), venitul este de 20-30%.

Acompaniat cu sunete. Pe larg sunt utilizate sunetele efective. Dar nu se limitează numai la declaraţii orale. Sunetele efective pot reda în diferite departamente ale magazinului în dependenţă de atmosferă (de ex., muzică dinamică în departamentul de sport) sau o anumită atitudine (facem ca un cumpărător să se mişte mai repete sau, din potrivă să se relaxeze). În sfârșit cu ajutorul sunetelor putem concentra atenţia copiilor.

Terapia prin aromă stimulează şi provoacă starea de spirit a cumpărătorului, deseori se foloseşte în interiorul magazinului diferite mirosuri. De exemplu, mirosul de flori-fructe îi stimulează pe cei care întâmplător vizitează magazinele de bijuterii şi îi reţin acolo mai mult. Dar un nivel mai scăzut de diferite mirosuri pot schimba orientarea indivizilor, a gândurilor şi a dispoziţiei (de ex. relaxare şi confidenţialitate). În Marea Britanie câțiva vânzători de bunuri casnice folosesc mirosuri de brutărie/cafenea, pentru a convinge clienţii să cumpere bunurile, care nu au nici o legătură cu alimentele: haine, echipamente de iluminare etc. În corectitudine, vom nota: supermarket mirosul din departamentul de peşte trebuie să permită înaintea răspândirii aromei (mirosului) franzelelor proaspete din departamentul de pâine. Toate acestea au o legătură pentru a reda o unică atmosferă în salonul magazinului.

Debitul raţional. Omul caută să se retragă din zona întunecoasă în una mai iluminată, astfel încât lumina slabă, care este adecvată într-un magazin, nu poate fi folosită într-un supermarket. Atunci când achiziţiile emoționale (atunci când clientul se confruntă cu o alegere raţională) a jocului cu lumina poate provoca iritaţii.

Calculul. Printre regulile de bază adoptă criterii diferite pentru repartizarea mărfurilor pe rafturi:

1. *La nivel vertical:*

- Tinde să ia blocuri verticale (uşor de identificat şi de a găsi produsul necesar);
- La nivelul ochilor (cel mai des cumpărătorul atrage atenţia la această poliţă);
- La un nivel mai jos sau mai sus decât ochii (respectiv ocupă poziţia a doua şi a treia);
- Cel mai jos nivel cel mai bine să nu fie folosit (cel mai puţin este atrasă atenţia şi cel mai greu de găsit produsul necesar).

2. *La nivel orizontal (a poliţei)*

- La lungimea braţelor (locul cel mai accesibil şi convenabil);
- La stânga la dreapta (dimensiune ambalare; de la mic la mare). Această regulă este foarte rar aplicată în calculul blocurilor verticale;
- De la lumină la întuneric (din partea stângă a liniei este de scos produsul cu un pachet mai uşor, apoi, îngroşarea de vopsele, şi la dreapta-întuneric). Astfel, produsul nu este iritant pentru ochii consumatorului şi este percepută ca un întreg – comparate cu culorile curcubeului;
- „În zidurile" poziţia şoc (sau castel) (în conformitate cu poziţia a impactului, referitor la cele mai populare brănduri din grupul de produse, în interiorul cărora sunt mai puţin cunoscute);

3. Între concurenţi

- Alături de puternici (să împrumute o popularitate);
- Departe de cel slab;
- Prin ele însele (în cazul dacă suntem lideri sau au proprietate unică);

4. Duplicarea.

- Repetarea unei şi aceiaşi poziţii a mărcii în rândul continuu (poate creşte probabilitatea de a atrage atenţia);

Principiul fundamental de cazare (calcul) – căutarea mărfii necesare trebuie să fie la maximă uşurată.

Materialele promoţionale (reclamate) trebuie:

- Să fie situat chiar lângă punctul de vânzare sau a unui produs de pe drumul său care urmează;
- Să fie adecvat şi să nu provoace iritaţii sau nedumeriri, să fie vizibile pentru potenţialul cumpărător;
- Să fie relevate, deoarece unele materiale de companie sunt pe un timp limitat.

Există mai multe definiţii de merchandising. Esenţa merchandising – cum să repartizeze marfa în magazine, pentru ca să vândă cele mai eficient şi fără participarea vânzătorului. În scopul de a creşte vânzările cu amănuntul vânzătorul trebuie să se bazeze în primul rând pe capacitatea sa de percepţie şi de produse. Ca rezultat al acestor tehnologii în procesul de vânzare, pe de o parte, se face orientarea mai uşoară a cumpărătorilor în intervalul asortimentelor de produse, îmbunătăţeşte recunoaşterea brănduri lor, iar pe de altă parte, salvează bugetul companiei pentru promovarea produselor, creşte vânzările produselor.

MOSTRE DE INTERVENȚII PSIHOLOGICE

Managementul timpului

Managementul timpului se refera la un set de principii, practici, aptitudini şi sisteme, utilizate pentru a controla perioada de timp petrecută pentru îndeplinirea unor activităţi specifice, cu scopul de a spori eficienta sau productivitatea muncii. Timpul este considerat a fi cel mai important **factor generator de stres**, deşi în cantitate mica are efect de motivare. S-a demonstrat că există importante legături între prezenţa „stresorilor" datoraţi timpului şi nemulţumirea pe plan profesional şi o serie de afecţiuni, cum sunt: hipertensiunea, nivelul crescut al colesterolului, îmbătrânirea prematură şi altele. În situaţia unui management defectuos al timpului, stresul se manifestă subtil, persoanele supuse la stres tinzând să-şi accentueze comportamentul uzual: cele retrase devin şi mai retrase şi necomunicative iar cei care preferă singurătatea vor evita pe cât posibil şi mai mult compania altor persoane. Iar cei care vor lucra până târziu vor lucra şi mai mult, cu un orar prelungit. Se pot adăuga dereglările de somn, izolarea faţă de ceilalţi membri ai organizaţiei, abuzul de medicamente. Toate acestea au drept consecinţă scăderea eficacităţii şi chiar adâncirea proastei gestionări a timpului. Prezenţa temporară a „stresorilor" de timp poate fi în unele situaţii un motivator important, persoana în cauză dorind să îşi îndeplinească sarcinile, rezolvarea lor aducându-i o satisfacţie mult mai mare decât dacă factorii cauzatori de stres nu ar fi existat.

Studiile elaborate pe parcursul timpului, au evidenţiat sursele cele mai comune ale stresului: timpul, întâlnirile, situaţiile nedorite şi anticiparea. Tabelul următor ilustrează cele patru categorii de factori cauzatori de stres:

Tabel 1. Cele patru surse de stres din cauza timpului

Factor cauzator de stres	Surse de stres
Timpul	Munca suprasolicitată Pierderea controlului asupra timpului
Întâlnirile	Conflicte de rol Conflicte în cadrul dezbaterilor Acțiuni
Situația	Condiții nefavorabile de muncă Schimbări bruște în climatul organizațional
Anticipare	Surprize plăcute Frica

Managementul timpului reprezintă una din marile probleme organizaționale, o problemă care poate fi rezolvată numai prin dezvoltarea abilităților necesare. Managementul timpului ne permite să deținem controlul asupra sarcinilor și activităților zilnice, să avem performanțe ridicate utilizând un minim de resurse, să ne petrecem momente relaxate împreună cu familia sau să ne ocupăm de hobby-urile noastre. La nivel organizațional, un management eficient al timpului poate duce la obținerea unor performanțe ridicate, la creșterea profitului și la echilibrarea fluxului de activități. Totodată, poate reduce conflictele organizaționale și poate deveni un factor motivator pentru angajați.

Managementul timpului începe cu **managementul propriei persoane**, principala cauza a eșecului fiind lipsa **autodisciplinei**. Un aspect pozitiv al managementului timpului este faptul că aceste abilitați pot fi învățate. Investind puțin timp și efort în achiziționarea acestor aptitudini, vei deveni o persoană mai eficientă și mai productivă, nu doar pe plan profesional, ci și în viața de zi cu zi.

Managementul timpului se referă la optimizarea proiectării și planificării activității manageriale și se concentrează asupra stabilirii obiectivelor, asupra planificării zilnice și asupra stabilirii prioritarilor organizaționale. Acest lucru nu trebuie absolutizat deoarece o planificare

riguroasă și rigidă este, adesea contraproductivă (datorita problemelor neașteptate, care sunt inerente), poate distruge climatul organizațional și poate deteriora relațiile interpersonale.

Managementul ineficient al timpului este o problemă complexă. **Cauzele** pot fi grupate în trei categorii distincte:

1) *cauzele exterioare*, care sunt determinate de lipsa de organizare: timpii prea scurţi alocaţi iniţial activităţilor programate, întreruperile (inclusiv telefoanele) venite din partea membrilor din organizaţie sau din exteriorul acesteia, urgenţele neprevăzute (dacă este cazul), nepregătirea din timp a ordinii de zi a şedinţelor/reuniunilor;

2) *cauzele care ţin exclusiv de persoana managerului*, de felul său de a fi şi de a se comporta sau de situaţia particulară cu care se confruntă (oboseala, depresia, anxietate, probleme personale - preocupări financiare sau de familie);

3) *cauzele care ţin de angajaţii proprii şi/sau partenerii de afaceri*: lipsa de punctualitate a acestora sau faptul că aceştia "trag de timp, prelungind discuţiile", faptul că intervin cu o problemă complicată şi greu de rezolvat pe moment sau din contra, prezintă informaţii nerelevante sau eronate, lipsa de competenţă şi plasarea în responsabilitatea managerului a rezolvării problemelor care cad în sarcina lor.

Toate acestea sunt rezultatul intervenţiei aşa-numiţilor"hoţi" ai timpului: telefoanele care sună fără încetare, vizita unor "musafiri nepoftiţi" care reţin de la lucru, şedinţe prea lungi şi prost organizate, priorităţi care nu au fost stabilite cu claritate sau sunt inexistente pentru manager, lipsa delegării de autoritate şi responsabilitate, amânarea sarcinilor grele sau neplăcute, navigarea pe Internet sau vizionarea unor emisiuni la televizor, lipsa structurii, a organizării, probleme tehnice care nu-şi găsesc rezolvarea, imposibilitatea sau neputinţa managerului de a refuza etc.

Cele mai frecvente **erori** în utilizarea timpului sunt:

1. Să munceşti mai mult sau mai repede (în cadrul unei activităţi ce se desfășoară într-un interval de timp determinat);
2. Să reduci timpul dedicat anumitor activităţi, considerând că aceste activităţi sunt mai puţin importante decât altele;
3. Să realizezi diferite sarcini în acelaşi timp, considerând că astfel utilizezi timpul în mod optim;
4. Dacă eşti tot timpul ocupat, ai senzaţia că în acest mod vei obţine cele mai bune rezultate;
5. Dacă ai o responsabilitate mai mare crezi că trebuie să munceşti mai mult pentru a da exemplu;
6. Să acorzi mai mult timp luării unor decizii si astfel deciziile vor fi mai bine fundamentate.

Managementul timpului te ajută să:

- Atingi scopul urmărit.
- Să stabilești prioritățile.
- Sa obții o vedere de ansamblu asupra tuturor sarcinilor tale.
- Sa obții mai multe rezultate într-un timp mai scurt.
- Sa păstrezi un echilibru între viața personală și cea profesională.
- Sa faci față schimbărilor.

Managerii care se plâng că nu au suficient timp reprezintă mai degrabă un caz de eşec al organizării sau al muncii proprii. Cei mai importanţi membri ai personalului care trebuie organizaţi sunt ei înşişi. Pentru mulţi manageri care par întotdeauna a fi ocupaţi, un birou ticsit şi o agitaţie continuă reprezintă semne vizibile ale ineficacităţii lor. Problema este că astfel de manageri s-ar putea să fie prea ocupaţi să facă pentru a mai medita la ceea ce ei şi personalul subordonat ar trebui să facă sau cum ar trebui să facă.

Au identificat o serie de stiluri comportamentale, cărora le sunt specifice anumite **"capcane**" ale managementului timpului:

• *Managerul supus*: îi este greu să refuze sarcini chiar dacă nu sunt strict legate de atribuţiile sale; are standarde de calitate autoimpuse prea ridicate şi depăşeşte termenele limită; ajută pe toată lumea mai puţin pe sine; "binele comun" este întotdeauna mai presus decât problemele; rămâne frecvent peste program.

• *Managerul versatil*: aşteaptă ca ceilalţi să preia conducerea; caută prea mult perspective noi, pierzând timpul cu experienţe; se concentrează pe relaţii şi neglijează sarcinile pe care nu mai are timp să le efectueze; este mult prea flexibil, mereu în favoarea schimbării.

• *Managerul autocrat* se distinge prin următoarele caracteristici; se angajează în prea multe acţiuni, fiind permanent sub presiunea timpului; face investiţii mai mari decât resursele, alocând prea puţin timp analizei; vrea să fie cel mai competent, să dea direcţie acţiunilor, şi nu mai are timp de detalii; vrea să profite de toate oportunităţile şi nu poate respecta termenele limită.

• *Managerul rigid:* analizează opţiunile în mod exagerat şi întârzie să demareze acţiunile; vrea să fie exact în ceea ce face; verifică în mai multe rânduri fiecare detaliu; pierde oportunităţile din cauza inflexibilităţii, respectând cu rigoare procedurile.

Peter J. Patsula identifică alte şapte categorii de manageri ineficienţi ai timpului, care afectează activitatea organizaţiilor:

• *managerul care „lucrează din greu":* simte nevoia să-i fie recunoscută silinţa de a munci, chiar şi atunci când eşuează; iroseşte o parte din timpul celorlalţi deoarece are nevoie de o permanentă aprobare; foloseşte frecvent întrebări de genul: Este bine ce am făcut?; Sigur este bine ce am făcut?; Mă descurc?.

• *managerul „veşnic ocupat":* este întotdeauna ocupat cu o activitate, chiar dacă acea activitate nu face parte dintr-un program de priorităţi; are tendinţa de a se ocupa în special de proiecte cu un grad redus de importanţă.

• *managerul care „nu are nevoie de ajutor":* nu cere ajutorul nimănui, chiar dacă are nevoie; simte nevoia de a face totul pe cont propriu pentru a-şi demonstra valoarea.

• *managerul „prea organizat"* – acordă prea mult timp organizării, nemaiavând timp pentru realizări efective;

• *managerul „perfecţionist"* – acordă foarte mult timp tuturor activităţilor, inclusiv celor neimportante, în dorinţa ca rezultatele muncii sale să fie perfecte.

• *managerul „înnebunit":* nu pierde nici o secundă; ţine întotdeauna cont de managementul timpului; în dorinţa sa de a finaliza totul la timp, foloseşte diferite trucuri, scurtături, care de cele mai multe ori conduc la rezultate eronate; astfel, sunt nevoiţi să reia activitatea, întreaga perioadă de realizare a problemelor fiind mult mai mare decât timpul salvat prin utilizarea scurtăturilor.

• *managerul care lucrează „până în ultima secundă*": îşi organizează timpul astfel încât sarcinile să fie îndeplinite în ultimul moment posibil; starea sa este foarte relaxată în majoritatea timpului şi foarte agitată în preajma termenelor limită de realizare a unor sarcini.

Un mod de a urmări eficienţa folosirii timpului este de a fi conştient de tendinţele personale de utilizare a timpului ineficient. În mai multe situaţii aceste tendinţe reprezintă răspunsurile căutate pentru eficientizarea folosirii timpului. În cazul neluării în seamă a lor, pot avea influenţe negative în ceea ce priveşte stresul datorat timpului. Dacă, de exemplu, activităţile neprogramate sunt realizate înaintea celor programate, cele importante ar putea rămâne nerezolvate. Mulţi manageri dau dovadă de tendinţe de rezolvare a problemelor urgente înaintea celor importante, amplificând astfel sentimentul de suprasolicitare. Dacă problemele mai uşoare sunt rezolvate înaintea celor dificile, timpul managerului este utilizat în mod ineficient deoarece el rezolvă probleme sub capacităţile sale care ar fi trebuit delegate, în timp ce problemele importante rămân nerezolvate.

Planificarea eficientă a timpului presupune:

1. *Stabilirea cu claritate a scopului* şi a termenului de realizare a acestuia. Managerii se lasă deseori "prinşi" în activităţi în asemenea măsură încât nu-şi mai pun problema care este motivul acestor activităţi. Din când în când ei trebuie să reflecteze care sunt obiectivele pe termen scurt şi care sunt strategiile care sunt necesare pentru atingerea acestora.

2. *Alcătuirea unei liste de lucru* şi organizarea activităţii zilnice prin intermediul acesteia. Listele înseamnă putere! Concomitent este necesară evidenţierea duratei fiecărei activităţi în calendar.

3. *Notarea în agendă*: reprezintă o modalitate de a nu uita dar şi o sursă eliberatoare de stres. Multe dintre ideile şi informaţiile referitoare la desfăşurarea unei activităţi importante acaparează toată energia managerului iar abilitatea de a gândi concentrat se diminuează semnificativ. Managerul se va simţi tensionat de teama de a nu pierde din detalii. Notarea pe hârtie va elimina necesitatea memorării acestora, lăsând cale liberă pentru alte proiecte.

4. *Impunerea şi respectarea cu rigurozitate a termenelor limită*;

5. *Clarificarea priorităţilor*;

6. *Angajarea unei secretare eficiente şi a unui asistent manager* care să preia o parte din responsabilităţile mai puţin importante. Faptul de a avea un asistent va obliga managerul să delege (ceea ce înseamnă timp câştigat), iar pe de altă parte îi va impune să stabilească priorităţi privind sarcinile de lucru, să le organizeze atât de bine încât altcineva le va putea prelua total sau parţial. Prin aceasta, managerul va putea să-şi canalizeze mintea şi timpul pe dezvoltarea afacerii.

7. *Aruncarea la "coşul de gunoi" a hârtiilor şi rapoartelor neimportante*;

8. *Punerea la punct a unui sistem coerent*, în cadrul căruia fiecare activitate îşi are stabilită clar poziţia iar fiecare responsabil ştie clar ce are de făcut şi este competent să-şi îndeplinească singur sarcinile;

9. *Conducerea la uşă a musafirilor nepoftiţi sau care "mănâncă timpul" cu detalii nesemnificative,* lungindu-se la "vorbă";

10. *Evitarea promisiunilor* care au şanse mari de a nu fi onorate.

Tehnicile existente pentru eficientizarea timpului managerului nu trebuie aplicate toate odată. Acest lucru ar duce doar la suprasolicitarea şi la pierderea de timp preţios pentru aprofundarea lor. Managerul trebuie să se hotărască doar la cel mult trei tehnici de eficientizare care i se par cele mai potrivite pentru stilul său de organizare. Aplicarea corectă a tehnicilor conduce la obţinerea în medie a treizeci de minute zilnic, ce pot fi folosite pentru rezolvarea altor probleme. Cumulate pe o perioadă de 40 de ani, aceste minute ar duce la încă un an de activitate. "Timpul înseamnă bani", spunea Benjamin Franklin. Această frază este mult prea des utilizată, încât nu se poate să nu fie adevărată. Întradevăr, costul efectiv al unei activităţi este proporţional cu durata sa. Firmele care îşi construiesc strategii pe baza unor bugete calculate atent, dar fără a lua în considerare factorul timp, nu vor avea nici o şansă în faţa unui competitor cu buget identic, care ştie să exploateze valoarea timpului. Pe de altă parte, timpul ne poate costa imaginea în faţa angajaţilor, a partenerilor de afaceri, dar chiar şi în faţa propriei persoane.

Managerii de diferit rang pot utila următoarele reguli:

a) "Regula celor cinci minute" – pentru acei angajaţi care nu au darul de a fi succinţi şi transformă cea mai simplă discuţie într-o conversaţie mult prea lungă, pregăteşte o surpriză. Managerul poate să-i anunţe foarte clar că nu are la dispoziţie decât cinci minute. Prin această metodă angajaţii îşi vor îmbunătăţi aptitudinea de a fi succinţi şi întrevederea va lua sfârşit după ce se vor scurge cele cinci minute. Regula celor 5 minute la dispoziţia angajatului este o metodă excelentă, atâta timp cât nu este un mod de lucru constant cu toţii angajaţii, ci ia în consideraţie tipul de problemă şi relaţia anterioară cu subordonatul.

b) "Regula orei de linişte" – chiar şi managerii care aplică regula "uşii deschise" îşi permit să îşi închidă uşa biroului din când în când. Regula propusă de manageri este următoarea: dimineaţa, ei folosesc prima oră de muncă pentru a-şi planifica priorităţile pe ziua respectivă. Angajaţii trebuie să înţeleagă faptul că aceştia nu sunt disponibili în această oră, cu excepţia cazurilor urgente.

c) "Delegarea, încurajarea angajaţilor să ia decizii" – mulţi dintre managerii care se plâng de lipsa timpului sunt de fapt obsedaţi să deţină controlul şi nu se simt în largul lor dacă nu participă la luarea celei mai mici decizii. Acest lucru îi face să se simtă puternici, indispensabili, dar, pe de alta parte îi face pe angajaţi sa se simtă dependenţi de ei şi nesiguri pe forţele proprii. Însă în management, înţelepciunea constă în a încuraja luarea deciziilor, chiar şi de către cel mai modest angajat. Managerii nu pierd timpul făcând treaba subordonaţilor lor, ci preferă să îşi investească

timpul asigurându-se că personalul are la dispoziţie toate condiţiile de muncă necesare: training, echipament, cu alte cuvinte îşi folosesc timpul conducând.

d) "Investirea timpului în explicarea clară a obiectivelor" – managerii care se grăbesc în procesul de explicare a proiectelor, a obiectivelor şi a responsabilităţilor economisesc câteva minute, pe care le vor plăti cu vârf şi îndesat spre finalizarea proiectelor. Pentru că nu li s-au explicat obiectivele concrete şi paşii clari necesari pentru a le atinge, angajaţii vor acţiona confuz, în direcţii greşite. Stabilirea exactă a strategiei de lucru va economisi întreruperi, frustrări, neînţelegeri şi timp.

e) "Folosirea e-mail – ul pentru a ţine legătura cu vorbăreţii" – telefonul reprezintă un instrument care facilitează o comunicare rapidă, dar tot el poate fi generatorul unei mari pierderi de timp (şi bani), chiar fără să ne dăm seama. În cazul în care a telefonat managerul, dialogul poate fi condus conform obiectivelor pe care şi le-a stabilit. Dacă el este cel căutat, nu poate fi disponibil în permanenţă: poate să planifice zilnic intervale de timp în care să răspundă la telefon.

f) "Stabilirea întâlnirilor la sfârşitul programului" – este o soluţie salvatoare, mai ales în cazul angajaţilor insistenţi, care te-ar întrerupe cu orice ocazie. Când intră în biroul tău, explică-le că eşti ocupat, dar îi vei primi cu plăcere la ora 17.00 (presupunând că aceasta este ora când programul zilnic de lucru ia sfârşit). Dacă ora nu le va conveni, propune o întâlnire ziua următoare, în timpul orei de masă. Pare o tehnică destul de dură, dar, în cele din urmă, chiar şi cei mai versaţi "vampiri" ai timpului vor începe să acţioneze independent, găsindu-şi singuri răspunsurile.

g) "Evitarea persoanelor care ocupă mult timp" – există moduri delicate prin care astfel de persoane pot fi "desprinse"din birou. Dorind să încheie o discuţie, unii manageri îi sugerează musafirului nedorit să meargă să ia o cafea sau un ceai. La întoarcere, se oferă să îl conducă pe angajatul respectiv la biroul său. O altă metodă folosită de manageri este să profite de primirea unui telefon "foarte important, care nu poate fi amânat".

În prezent, tehnologia ne este la îndemână și o putem utiliza chiar și în organizarea timpului. Iată câteva aplicații, care ne pot ajuta în organizarea timpului.

1.Rescue Time– este o aplicație de organizare a timpului (time management). După instalare, aceasta îți oferă o analiză a timpului pe care îl petreci pe computer în fiecare zi. Te va ajuta să înțelegi ce faci zi de zi cu timpul tău.

2. NoeDoThis– este o aplicație care te poate ajuta sa ții o listă de activități pe care ar trebui să le îndeplinești într-o zi.

3. Calendar – este una dintre cele mai cunoscută și folosită aplicație, în care îți poți pune toate activitățile pe care le ai de îndeplinit. Toate activitățile să fie la un interval de timp cu pauzele intercalate.

Pentru dezvoltarea abilităților angajaților de gestionare eficientă a timpului psihologul poate utiliza următoarele **tehnici/exerciții:**

Exerciţiu: „La ce l-am folosit?"

Timp: 5 minute

Indicații: agendă, hârtie

Desfășurare. Adesea este greu să apreciem pe ce ne-am cheltuit timpul. Recapitulați-vă ultima săptămână tipică. Agenda vă poate ajuta. Pornind de la cele 168 de ore într-o săptămână, faceți o împărțire pe domenii. Încercați următoarele: somn, muncă retribuită, relații sociale, întreținere, muncă neretribuită, studiu. În principiu, activitățile dumneavoastră se încadrează în aceste domenii.

Acum priviți repartizarea timpului, o unealtă folositoare pentru imaginea de ansamblu a celor implicate este diagrama cu bare. Ce părere aveți despre timpii relativi alocați fiecărei activități? Nu vom face nimic acum cu aceste informații, dar sunt foarte valoroase pentru deciziile pe care le veți lua. Echilibrul este fundamental pentru dezvoltarea personală. Nu uitați că nu există timp pierdut, dar timp folosit mai mult sau mai puțin eficient pentru atingerea scopurilor. Fără o estimare rezonabilă a modului în care vă folosiți în prezent timpul, nu puteți avea o viziune corectă despre echilibru și nevoia de schimbare. Cea mai bună modalitate de a face un astfel de rezumat este să

ținești un „jurnal de bord” timp de o săptămână, notând categoriile în care se încadrează activitățile dumneavoastră.

Exerciţiu/Tehnică: „Lista primelor zece probleme”

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Notați-vă principalele probleme asupra cărora trebuie să vă concentrați săptămâna viitoare. Puneți lista la vedere. Dacă aveți angajați, trimiteți-le o copie prin e-mail. Când vă apucați de lucru, aruncați o privire pe listă. Ceea ce faceți acum are vreo influență asupra celor zece? Dacă nu, puteți să o faceți, dar fiți conștienți că este un lucru relativ lipsit de importanță. dacă vi se cere să faceți ceva ce nu se încadrează în listă și nu aveți timp, spuneți „nu”. În următoarea săptămână, când alcătuiți lista, asigurați-vă că sunt schimbări. Pot exista priorități care se mențin, dar în cazul în care totul arată ca săptămâna trecută, înseamnă că stați pe loc.

Tehnică: „Pomodoro”

Timp: pe parcursul zilei

Indicații: aparat de cronometrare a timpului

Desfăşurare. Numele acesteia provine de la un aparat folosit de gospodine în bucătărie, acest aparat are formă de roșie. Tehnica Pomodoro este o modalitate de organizare a timpului în intervale a câte 25 de minute pentru fiecare activitate. Între fiecare activitate trebuie să intercalezi o pauză de cinci minute. Dacă ai de realizat o lucrare mai complexă, timpul pentru fiecare sarcină se poate împărții pe ore. Această recomandare este la latitudinea fiecărei persoane pentru a-și păstra concentrarea. Consider că, pentru a încerca sa îți aloci timp pentru muncă, îndatoriri, hobby-uri și timp liber ar trebui să vedem unde se risipește timpul și să ne stabilim obiective clare (după importanță). Orice îmbunătățire pe care o poți aduce gestionării timpului tău presupune ca știi cum îți este împărțit timpul de muncă. Orice plan este la fel de bun precum obiectivele pe care le cuprinde, iar obiectivele sunt principalii factori care influențează managementul timpului.

Exerciţiu: „Depistarea talentelor”

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Este vremea să faceți o autoevaluare. Treceți în revistă activitățile pe care le desfășurați în prezent la locul de muncă și în viața personală. Lăsând deoparte modestia, la ce sunteți foarte bun? De la ce activitate ați avut feed-back pozitiv? Faceți o listă cu note despre talentele dumneavoastră. Nu deferențiați domeniul afacerilor de cel social: toate sunt talente. Acum extindeți perioada. Ce făceați în mod remarcabil acum câțiva ani și nu ați mai făcut de atunci? De asemenea, proiectați-vă în viitor. Există oare domeniu de care nu v-ați ocupat și în care direcție credeți că ați avea succes. Nu este vorba depr visuri imposibile, ci despre vreun talent pe care simțiți că îl puteți dovedi dacă vi se dă ocazia.

S-ar putea să fie nevoie de o reorganizare a listei, combinând elemente similare ivite din surse diferite.

Exerciţiu: „Dacă aș fi bogat”

Timp: 5 minute

Desfăşurare: Primul pas în direcția organizării timpului nu este procurarea unei agende sau vreo activitate de programare, ci răspunsul dumneavoastră la întrebarea ce anume doriți să faceți cu timpul. Acest exercițiu vă ajută să vă clarificați dorințele. Imaginați-vă că ați ajuns în posesia unei sume uriașe de bani. Nu va mai trebui vreo dată să munciți. Acordați-vă un moment în care să vă bucurați de acest gând și de implicațiile lui directe.

Acum notați principalele activități pe care le veți desfășura. Nu faceți diferența dintre cele profesionale și cele personale. Scrieți tot ce vi se pare important. Apoi desenați trei coloane: „Da”, „Nu” și „Noutăți”. împărțiți activitățile în între primele două coloane. Ce ați face în orice caz? Ce ați elimina? După ce ați completat primele două coloane, concentrați-vă pe cea de-a treia. Acum, că aveți libertatea adusă de bogăție, ce altceva ați mai vrea să faceți? încercați să rămâneți în limita realului, având în vedere talentele dumneavoastră, dar bucurați-vă de ocazia de a vă lărgi orizontul.

Exerciţiu: „Ziua de vis”

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Ca și celelalte activități, Ziua de vis vă ajută să aflați cum doriți să vă folosiți timpul. Fără să știți asta, nu are rost să vă dezvoltați capacitatea de a folosi mai bine timpul, pentru că nu există unitatea de măsură pentru „mai bine". Relaxați-vă. Așezați-vă într-un fotoliu. Luați o ceașcă de cafea. Ascultați muzică deconectantă. Acum, programați-vă o zi de vis. Cu detalii schițați exact ce ați face dacă ați avea 24 de ore care să vă aparțină deplin. Acum alegeți activitățile pe care vreți să le efectuați. va trebui, poate, să modificați un vis irealizabil ca să devină realitate.

Împotriviți-vă nevoii de autocenzurare. După ce extrageți sugestiile folositoare, puteți să aruncați restul.

Exerciţiu/Tehnică: „Prioritățile"

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfăşurare. Notați-vă toate sarcinile pe care le aveți în acest moment. De obicei, sunt multe de făcut: aveți nevoie de stabilirea unor priorități. un prim pas este să priviți înapoi din momentul îndeplinirii. Dacă o lucrare trebuie să fie terminată la sfârșitul lui martie și este nevoie pentru aceasta de o zi, în luna decembrie prioritatea ei este redusă. Tot așa, o sarcină care are a doua zi termenul-limită va sta mai sus pe listă. În orice caz, termenul-limită, cu toată importanța lui, nu este pe primul loc. După ce s-au stabilit prioritățile reduse ale sarcinilor cu termen îndepărtat, prioritățile mari sunt acordate sarcinilor esențiale pentru îndeplinirea activităților dumneavoastră principale. Aceasta ar putea să însemne amânarea unei lucrări urgente, dar mai puțin importante, pentru a face să avanseze o activitate principală.

Un ultim considerent este renunțarea. Ce faceți atunci când aveți o serie de sarcini cu cronometrarea foarte strânsă, iar prima dintre ele depășește timpul prevăzut? Dacă depășirea este justificată, poate că ar fi mai bine să renunțați la următoarea pentru a păstra programarea celorlalte decât să le întârziați pe toate.

Exerciţiu: „La gunoi cu servieta!"

Timp: 10 minute

Indicații: o servietă

Desfăşurare. Compartimentarea este esențială pentru o bună organizare a timpului. Aceasta înseamnă capacitatea de a detașa un segment dintr-o lucrare, de a-l duce la bun sfârșit și de a vă îndrepta apoi atenția spre altceva. Nicăieri nu este mai important acest lucru decât în separarea afacerilor de viața personală. Este unanim acceptată ideea că nu trebuie să lăsăm viața personală să intervină prea mult în muncă, însă rareori este acceptat adevărul celelalte situații. Acest exercițiu creează un cap de pod împotriva intruziunii.

Deschideți servieta sau geanta. Examinați lucrurile pe care le tot cărați cu dumneavoastră. Câte dintre ele au parcurs de mai multe ori traseul dispre și către casă? Urmăriți-le timp de o săptămână. Vedeți cât de mult le folosiți și pentru ce anume. Acum înlocuiți servieta cu una mai potrivită necesităților dumneavoastră specifice. De exemplu, o geantă care atârnă pe umăr este cea mai bună pentru cărat lucruri grele. Indiferent care este cerința, schimbați-vă servieta cu ceva foarte diferit. Stimulat de schimbare fiți conștient de lucrurile pe care le transportați. În afară de strictul necesar, puneți doar ceea ce veți folosi în acea zi.

Nu este vorba aici despre reducerea gresutății pe care o cărați mereu, ci despre o schminbare de atitudine. Acest exercițiu este primul pas pentru separarea eficientă a muncii de viața personală.

Tehnică: „Caschetă roșie"

Timp: 2 minute

Desfăşurare. Întreruperile inutile sunt un obstacol clasic în calea folosirii mai eficiente a timpului. V-ați trudit de o jumătate de oră să vă clarificați cu o idee și se trezește cineva să vă întrebe dacă ați văzut la televizor aseară Dosarele X sau vrea numărul de telefon al unei tipografii. În oricare moment v-ați angrena bucuros în discuție, dar acum aveți nevoie să vă concentrați.

Tehnica este simplă. Faceți rost de o caschetă roșie. Spuneți-le celorlalți că atunci când vă văd în ea pe cap nu sunteți disponibil pentru conversație. Tot ce nu este urgent trebuie să aștepte. Nu abuzați de această tehnică. În mod normal, nu trebuie să o purtați mai mult de jumătate din timpul de lucru, altfel devine o barieră în calea comunicării.

Nu trebuie neapărat să fie o caschetă. Puteți încerca și cu un steguleț pus pe birou sau cu o haină de roșu aprins, indiferent ce folosiți, trebuie să fie văzut de la distanță, pentru a face ca întreruperile nici măcar să nu demareze.

Exerciţiu: „De ce nu „nu”?

Timp: 5 minute

Indicații: agendă

Desfăşurare. Puține instrumente de organizare a timpului sunt mai puternice decât capacitatea de spune „nu”. Totuși, nu ne este ușor, pe de o parte pentru că vrem să rămânem politicoși, iar pe de altă parte pentru că nu vrem să ratăm ceva: distracție, bani sau ocazia de a face o impresie bună. Este o tehnică în două etape, completată de exercițiul următor. Primul pas este să înțelegeți de ce spuneți „nu”. Gândiți-vă câteva minute la felul în care răspundeți când vi se cere să faceți ceva. De ce nu spuneți mai des „nu”?

Acum gândiți-vă câteva minute la ultimile întâlniri din agendă și la sarcinile care vi le-ați asumat în ultima vreme. Sunt printre ele ședințe la care ați participat sau lucruri pe care le-ați făcut și care nu au avut rezultate valoroase pentru dumneavoastră personal, familie sau firmă? De ce nu ați spu „nu”? Faceți două liste scurte: „Lucruri pe care le fac inutil” și „De ce nu spun „nu”? Amintiți-vă de aceste liste când vă asumați sarcini și îndatoriri noi.

Exerciţiu: „Pot să spun „nu”?

Timp: 10 minute

Indicații: agendă

Desfăşurare. Gândiți-vă la motivele pentru care nu spuneți „nu”. Acum gândiți-vă la lucrurile pe care nu trebuie neapărat să le faceți. Pentru fiecare scrieți câteva argumente pro și contra. Cu ce vă alegeți dumneavoastră? Ce câștigă familia/firma? Ce se întâmplă dacă nu faceți acest lucru? De ce ar trebui să nu-l faceți? Cine altcineva ar putea să-l facă? Puneți la vedere un rezumat al celor aflate. Data viitoare când vi se cere ceva, comparați acea activitate cu rezumatul. Dacă se încadrează, spuneți „nu”, în afară de cazul în care există un motiv serios ca să o îndepliniți. Va fi din ce în ce mai ușor.

Exerciţiu/Tehnică: „Întâlniți-vă cu dumneavoastră”

Timp: 2 minute

Indicații: agendă

Desfăşurare. Deschideți agenda și priviți programarea săptămânii în curs. Apar în ea întâlniri și evenimente speciale. Și, probabil, sunt și goluri, în care intenționați să lucrați. acum imaginați-vă că primiți un telefon. Cineva vă întreabă: „Ce faci mâine după masă?” Îi răspundeți: „Nu mi-am programat nimic”. Așa că apare o nouă întâlnire. Inconștient, ați afirmat că acea întâlnire, este mai importantă decât orice altceva ați fi putut face. Este îngrozitor cu câtă ușurință evenimentele programate vă acaparează timpul.

Este un răspuns: trebuie să vă programați întâlniri cu dumneavoastră. Nu spuneți în cura mare ce faceți. În fiecare săptămână, blocați niște intervale.

Aceasta este o tehnică foarte puternică, esențială în cazul în care suferiți din cauza aglomerării ședințelor. Nu este corect ca acestora să li se acorde prioritatea pe care le-o acordăm.

Tehnică: „Mici răsfățuri”

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfăşurare. Uneori, a ne opri din lucru dovedește bun-simț în organizarea timpului. Nimeni nu poate să-și folosească creierul ore în șir cu aceeași eficiență. Un prim pas este schimbarea

atmosferei și a poziției. Ridicați-vă, eventual ieșiți câteva minute. Aerul condiționat și încălzirea vă minează energia. Beți o cafea sau răsfoiți o revistă.

Dacă sunteți implicat într-o lucrare care vă acoperă toată ziua, este nevoie de mai multe pauze pentru destindere. Păstrați în agendă o listă cu mini-proiecte care să ia puțin timp, să fie amuzante și nu urgente. Pentru a fi eficient, trebuie să puteți realiza unul în câteva minute. Atunci când lucrați la un proiect cu întindere mare și foarte presant, oferiți-vă o scurtă pauză cam la două ore o dată. S-ar putea să vă fie greu să o faceți. Sub presiune, doriți să alocați fiecare minut subiectului de care vă ocupați. Dar aceasta duce la o folosire neeficientă a timpului, deoarece scade concentrarea. Obligați-vă să vă opriți câteva minute.

Exerciţiu/Tehnică: „Să dăm și altora”

Timp: 10 minute

Desfăşurare. O mare problemă pentru organizarea timpului este încercarea de a face totul singur. Aprope toată lumea are ocazia de a delega sarcini, dar mulți se feresc să o facă. În cea mai mare parte este o problemă de încredere.

Nu veți învăța delegarea eficientă dintr-o dată, dar această tehnică vă pune pe drumul cel bun. Cam o dată pe lună, gândiți-vă la ceea ce faceți în realitate. Cât de mult se potrivesc acțiunile dumneavoastră cu ceea ce ați trebui să faceți și cu ceea ce faceți cel mai bine? Vă sunt de folos activitățile dumneavoastră principale? Semnalați tot ceea ce se abate în mod semnificativ, mai ales dacă vă consumă mult timp

Acum gândiți-vă câteva minute la cei cărora ați putea să le delegați sarcini. Candidații evidenți sunt subalternii, colegii și șeful.

Tehnică: „Munții de hârtii”

Timp: 5 minute

Indicații: documentele primite

Desfăşurare. Primim cu toții o grămadă de materiale de lectură: scrisori, rapoarte, reviste etc. Hârtiile trebuie să fie grupate. Nu citiți tot ce aterizează pe biroul dumneavoastră imediat, ci acordați acestei activități niște momente rezonabil alese: o dată sau de două ori pe zi, care să se încadreze în schema dumneavoastră de lucru.

Acordați-vă câteva minute pentru un prim punct. Sortați hârtiile în trei grupe. Hârtii de aruncat, rapoarte care cer acțiune și documente ce trebuie citite. Învățați să faceți sortarea în câteva secunde. Citiți titlul și primul paragraf, deja ar trebui să știți în ce categorie intră.

Exerciţiu/Tehnică: „Nu vă îngropați”

Timp: 10 minute

Indicații: agendă

Desfăşurare. Aproape oricine se face vinovat de targiversare. Amânăm ziua fatală în care trebuie să luăm o hotărâre. Lăsăm deoparte problema ce așteaptă rezolvare, pentru că este prea neplăcută. Amânăm să dăm cuiva vești proaste. Rezultatul este o senzație de îngrijorare constantă, sâcâitoare, care ne stresează dinăuntru. Din cauza modului în care funcționează creierul, o astfel de grijă obsedantă revine permanent la suprafață, deranjându-ne de la celelalte lucruri pe care le avem de făcut.

Gândiți-vă câteva minute la scopurile și cerințele personale. Aveți în acest moment astfel de griji ce vă sâcâie? Există hotărâri pe care trebuie să le luați sau lucruri care trebuie, pur și simplu, să fie făcute? Nu puteți rezolva toate acestea în 10 minute, dar puteți hotărâ când le veți face și puteți să faceți o notă pentru a vă aminti. Însăți acțiunea de a plănui când să faceți ceva înlătură o mare parte din stresul asociat.

Managementul stresului profesional

Ca şi modalitate esenţială a existenţei umane la care nu se poate renunţa, activitatea profesională generează în societatea contemporană, cele mai multe situaţii stresante. **Stresul** este

privit ca un răspuns la o situaţie în care indivizii sunt incapabili să îndeplinească cerinţele care li se solicită.

Stresul ocupațional/ organizaţional are influenţe atât pe plan psihologic cât şi sociologic şi fiziologic iar în definirea lui există mai multe accepţiuni, astfel:

- stimul sau variabilă independentă care acţionează asupra individului;
- acea caracteristică a mediului sau a organizaţiei care ameninţă angajatul;
- răspuns sau efect asupra individului – stresul ocupaţional este un răspuns nespecific al organismului la orice stimul;
- interacţiune stimul – răspuns (cauză – efect) - stresul ocupaţional se referă la o situaţie în care stresorii interacţionează cu angajaţii pentru a-i schimba, astfel încât persoana nu mai funcţionează normal, optim;
- tranzacţie – ca urmare a diferenţelor existente între indivizi la nivelele percepţiei şi răspunsurilor, stresul ocupaţional este rezultatul negocierii dintre cerinţele (presiunile mediului) şi ierarhizarea scopurilor individuale;
- coping: (ajustare la stres, adaptare) – stresul ocupaţional reprezintă, efortul la nivel cognitiv, fiziologic, conceptual de a reduce, elimina, stăpâni sau tolera solicitările interne sau externe care exced resursele reale sau imaginare ale angajatului.

Factorii de stres se întâlnesc atât în viaţa de zi cu zi a individului, cât şi în mediul său psihologic. În general, sursele de stres pot fi împărţite în trei grupe principale:

Factori externi pot fi, de exemplu, conflictele armate, instabilitatea economică şi politică în societate, inflaţia, creşterea şomajului.

Factori ce depind de întreprindere, reprezintă un grup foarte mare, care la rândul său poate fi împărţit în următoarele subgrupe:

- ✓ Natura activităţii (complexitatea sarcinilor, independenţa în muncă, responsabilitatea, condiţiile de muncă: gradul de pericol în efectuarea lucrărilor, zgomotul, lumina, etc.);
- ✓ Distribuirea incorectă a sarcinilor;
- ✓ Relaţiile în echipă (lipsa de sprijin, probleme de comunicare);
- ✓ Structura organizatorică;
- ✓ Stilul de management (metode de presiune nejustificată şi ameninţări, însoţită de un sentiment de anxietate, teamă, depresie).

Factori care depind de angajat sunt problemele personale, precum şi calităţile şi trăsăturile specifice acestuia.

Printre **factorii de risc** care pot constitui surse de stres în muncă se recomandă a se urmări, cu deosebire, următorii:

- *Atmosfera* (sau cultura organizaţională) de la locul de muncă şi modul în care este privit stresul în respectivul mediu.

- *Cerinţele la care sunt supuşi angajaţii*, respectiv dacă au prea mult sau prea puţin de lucru şi/sau dacă sunt expuşi la riscuri fizice, cum sunt cele legate de substanţele chimice periculoase sau de zgomot.

- *Controlul,* adică gradul de influenţă pe care îl au salariaţii în privinţa modului în care îşi desfăşoară activitatea.

- *Relaţiile sociale de la locul de muncă*, inclusiv în ce priveşte existenţa sau inexistenţa hărţuirii morale.

- *Schimbarea,* respectiv cât de multe informaţii primesc salariaţii în privinţa schimbărilor şi dacă acestea apar ca fiind bine gândite şi planificate.

- *Rolul în colectivul de muncă*, în sensul că sunt clare atribuţiile postului pe care-l ocupă salariatul respective. Există sau nu conflicte.

- *Sprijinul din partea colegilor şi a conducerii* pentru integrare în muncă.

- *Formarea profesională* pentru a le oferi tuturor salariaţilor calificarea necesară executării sarcinilor.

Organizaţiile au constatat utilitatea programelor antistres în reducerea cheltuielilor medicale pentru angajaţi. Cele mai recente programe de acest fel sunt aşa numitele "wellnes programs", care vizează atât aspectul fizic, cât şi cel psihic al persoanei. Ele pot conţine seminarii destinate renunţării la fumat şi alcool, slăbirii şi dietei sănătoase, programe de exerciţii fizice. Unul din programele de acest gen este cel elaborat de Institutul de sănătate Weimar din California şi intitulat după o formulă mnemotehnică ingenioasă (cu valoare şi de simbol) **NEW START.** Iniţialele desemnează factorii adorabili de către subiecţii dornici să-şi controleze modul de viaţă într-o direcţie de pregătire a organismului capabil să permită o diminuare a stresurilor multiple zilnice. Aceste iniţiale însemnă: N - nutrition (alimentaţia); E - exercise (efortul fizic pentru "limpezirea minţii"); W - water (consumul zilnic de apă mai mult de 2 litri); S - sun (soare, expunere judicioasă la lumina solară); T - temperance (cumpătarea, inclusiv reglarea perioadelor de muncă/relaxare); A - air (aer curat); R - rest (odihna, repausul, inclusiv somnul şi relaxarea la sfârşit de săptămână) şi T - trust (suportul social, încredere în cineva). Pornind de la ideea susţinută că exerciţiile fizice, mişcarea pot reduce stresul şi pot contracara câteva din efectele fiziologice adverse, multe întreprinderi introduc pentru angajaţi programe de fitness. Studiile au arătat că antrenamentele de fitness se asociază cu o dispoziţie mai bună, o părere mai bună despre sine, absenteism redus şi raportarea unor performanţe profesionale mai bune.

Deşi rolul organizaţiei în eliminarea stresului este foarte important, succesul acţiunilor întreprinse va fi limitat, fără ca indivizii să se mobilizeze în această direcţie, luând personal o serie de măsuri. Aceste activităţi ar fi: *înţelegerea politicilor companiei, organizarea spaţiului personal de lucru, relaţii colegiale optime, comunicare corespunzătoare, echilibru interior, perioade de relaxare fizică şi mentală, activităţi antistres în timpul liber, observarea stresului la colegi sau subordonaţi şi implicarea în rezolvarea acestuia.*

Înţelegerea politicilor organizaţionale determină detensionarea angajaţilor, relaxarea acestora, într-un cuvânt, reducerea stresului ocupaţional. Schimbările radicale fără o informare prealabilă a angajaţilor pot duce la situaţii extrem de stresante. De aceea, ele trebuie precedate de o matură gândire prealabilă şi, în primul rând, de înţelegerea motivelor care au stat la baza deciziilor organizaţiei.

Organizarea spaţiului personal de lucru este o altă activitate importantă în lupta cu stresul profesional. Spaţiul de lucru este astfel organizat încât să fie plăcut şi să permită utilizarea eficientă a timpului. Stimuli vizuali numeroşi pot determina stres, de aceea toate lucrurile şi hârtiile inutile trebuie aruncate şi locul de muncă trebuie înfrumuseţat cu plante, fotografii personale, tablouri. Un climat relaxat şi prietenos este benefic pentru prevenirea stresului.

De mare ajutor pentru persoanele care se simt sub stres sunt *discuţiile şi schimbul de opinii între colegi.* Chiar dacă nu pot primi ajutor de la aceştia, orice sfat sau încurajare sunt utile. Comunicarea corespunzătoare este şi ea absolut necesară pentru evitarea, pe cât posibil, a stresului ocupaţional. Modul de transmitere a mesajelor trebuie adaptat situaţiei şi celui care le recepţionează. Unii preferă mesajele scrise, alţii răspund mai bine la ceea ce li se transmite personal. Întâlnirile cu colegii sau subalternii sunt foarte importante pentru stabilirea unor relaţii corespunzătoare de lucru şi pentru obţinerea unor informaţii şi sfaturi utile de la subordonaţi, care trebuie ascultate cu atenţie. De asemenea, criticile trebuie aduse constructiv şi confidenţial pentru a nu bloca comunicarea în grup şi pentru a fi primite cu receptivitate şi obiectivism. *Echilibrul interior sau controlul reacţiilor* la evenimente neconvenabile, ce nu pot fi evitate este un atu în lupta cu stresul. Problemele şi frustrările nu trebuie ignorate, dimpotrivă trebuie conştientizate, pe măsură ce apar, şi acţionat pentru a înlătura situaţiile neconvenabile, cu obiectivitate, fără a lăsa loc furiei şi mâniei, fără a deveni intoleranţi cu cei din jur. Gândirea pozitivă şi calmul ajută foarte mult în situaţii dificile, stresante şi au o influenţă favorabilă asupra colegilor/subordonaţilor şi a climatului de lucru. Astfel, starea fizică şi psihică nu va avea de suferit.

Observarea stresului la colegi şi subordonaţi şi implicarea în rezolvarea lui sunt aspecte esenţiale în combaterea stresului profesional. Este bine să fie cunoscute semnele de stres imediat ce

apar (exemplu: apatia în relaţiile cu ceilalţi, irascibilitatea, maniera dezorganizată de lucru, amânarea rezolvării sarcinilor, întârzieri repetate la întâlnirile stabilite, indiferenţa pentru propriul aspect). Conştientizarea stresului este prima condiţie a eliminării lui. O dată înţelese semnele stresului începe partea grea, aceea de a-i convinge pe cei cu probleme că trebuie luate măsuri. Acest lucru trebuie făcut cu tact, prin discuţii individuale, într-o atmosferă destinsă, plăcută cu colegii ce se află în relaţii apropiate. Persoanele aflate în stres trebuie tratate cu răbdare, pentru a li se da şansa să se redreseze. Sprijinul acordat trebuie să urmeze anumiţi paşi: discutarea problemei cu care se confruntă şi a cauzei acesteia, identificarea tipului de suport pe care-l doresc – discuţii, training, asistenţă medicală şi urmărirea eficacităţii programului ales. Degrevarea temporară de sarcini, consilierea psihiatrică, consilierea pentru un mai bun management al timpului, antrenarea într-un program de exerciţii fizice îi vor ajuta să se recupereze cu efecte benefice asupra lor, dar şi asupra organizaţiei.

Activităţile antistres în timpul liber sunt absolut obligatorii. Conflictul muncă/familie este sursă importantă de stres, de aceea alocarea unui timp suficient familiei (seara, în week-end, vacanţe) este o sarcină importantă în prevenirea stresului. Relaxarea prin activităţi plăcute, în aer liber nu trebuie, de asemenea, neglijată. Somnul şi mesele sănătoase, exerciţiile fizice şi hobby-urile sunt esenţiale. O tehnică frecvent amintită ca metodă eficientă de reducere a stresului este tehnica de a spune „Nu”. De foarte multe ori persoanele ajung să devină stresate ca urmare a incapacităţii lor de a refuza, ca urmare a ruşinii de a spune celuilalt că nu poate face în locul lui sarcina respectivă, astfel ajungându-se la supraîncărcare, la stres cu toate efectele sale negative. Suprasolicitarea organismului apare ca urmare a conştiinciozităţii excesive, a grijii faţă de alţii sau din mândrie şi contribuie la consumarea prematură şi ineficientă a energiei de adaptare. Acest lucru este dăunător pentru persoana respectivă, dar şi pentru cei din jur, creând situaţii neplăcute şi un climat de lucru nefavorabil.

Alte activităţi importante privind strategiile de management al stresului profesional la nivel individual, prezentate de Băban sunt: dezvoltarea unor abilităţi şi comportamente de management al stresului (dezvoltarea asertivităţii, dezvoltarea comunicării pozitive cu ceilalţi, învăţarea tehnicii de a spune NU, identificarea şi rezolvarea conflictelor atunci când apar, învăţarea metodelor de rezolvare a problemelor şi de luare a deciziilor şi învăţarea unor metode de relaxare - metoda de relaxare progresivă a lui Jacobson, antrenamentul autogen Schultz), dezvoltarea unui stil de viaţă sănătos (menţinerea unei greutăţi normale, practicarea unor comportamente alimentare sănătoase, practicarea regulată a exerciţiilor fizice şi de relaxare, renunţarea la fumat şi la consumul de alcool), stabilirea şi menţinerea unui suport social adecvat (solicitarea ajutorului direct şi receptivitate faţă de acesta şi dezvoltarea şi menţinerea relaţiilor de prietenie), dezvoltarea încrederii în forţele proprii (stabilirea priorităţilor şi limitelor personale, participarea la activităţi care dezvoltă această calitate, stabilirea unor scopuri realiste) şi managementul timpului (revizuirea scopurilor, stabilirea lucrurilor pe care trebuie să le faci şi pe cele care ai dorit să le faci şi timpul alocat lor, stabilirea priorităţilor, realizarea de pauze între activităţi, revizuirea priorităţilor şi a progresului realizat, analizarea standardelor şi, în final, reamintirea că după fiecare activitate realizată, oferiţi-vă o recompensă). Tehnicile folosite în cadrul acestor programe sunt: tehnici de relaxare, controlul reacţiilor prin bio-feedback, instruire în managementul timpului şi formarea gândirii pozitive şi realiste în legătură cu sursele de stres.

Vă propunem un șir de tehnici/exerciții, orientate spre controlul stresului și/sau diminuarea lui, tehnici de relaxare, dezvoltarea autoreglării emoţionale. Aceste tehnici/exerciții vă pot ajuta în elaborarea propriului training. Tehnicile/exercițiile propuse pot fi combinate cu alte, din celelalte secțiuni în funcție de scopul urmărit.

Exerciţiu: „Pumnul”

Timp: 1 minut

Desfăşurare. Strângeți pumnii cât de tare puteţi. Imaginaţi-vă că tot stresul din timpul zilei vi se scurge în mâini. Continuaţi să strângeți 5-10 secunde şi relaxaţi repede mâna întinzând-vă toate degetele. Ţineţi degetele aşa timp de 5-10 secunde.
Repetaţi exerciţiul de 3 ori.

Exerciţiu: „Dezmorţirea spatelui"

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Aşezaţi-vă pe un scaun cu tălpile fixate pe podea. Îndreptaţi spatele şi priviţi înainte. Întindeţi braţele în lateral cu palmele îndreptate către tavan. Păstrându-le la acelaşi nivel cu umerii. Îndoiţi braţele şi îndreptaţi mâinile către piept.

Repetaţi exerciţiul de 10 ori.

Exerciţiu: „Presarea umerilor"

Timp: 5 minute

Desfăşurare: Aşezaţi-vă pe un scaun, cu tălpile fixate pe podea; aplecaţi-vă puţin în faţă păstrând în poziţie dreaptă spatele şi gâtul. Îndreptaţi privirea înainte, îndoind braţele de la coate. Împingeţi uşor coatele şi umerii în spate atât cât puteţi şi cât să vă simţiţi confortabil. Mențineți aceasta poziţie timp de 5 secunde, respirând normal. Reveniţi cu braţele în poziţia iniţială.

Repetaţi exerciţiul de 10 ori.

Exerciţiu: „Poziţia corectă a spatelui"

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Aşezaţi-vă pe un scaun cu mâinile în spatele gâtului. În timp ce inspiraţi, împingeţi uşor coatele în spate. Menţineţi câteva secunde poziţia, respirând normal, apoi reveniţi în poziţia iniţială.

Repetaţi exerciţiul de 10 ori.

Exerciţiu: „Plierea bărbiei"

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Aşezaţi-vă pe un scaun şi fixaţi privirea înainte. Trageţi bărbia spre gât, păstrând privirea în faţă; nu aplecaţi capul. Împingeţi mâinile în spate. Pentru a vă îndrepta coloana mențineți poziția pentru câteva secunde.

Repetaţi exerciţiul de 5 ori.

Exerciţiu: „Arcuirea pe perete"

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Poziţionaţi-vă cu faţa la perete şi mâinile pe lângă corp, păstrând o distanţă de 15 cm faţă de zid. În timp ce inspiraţi, aplatizaţi stomacul şi ridicaţi ambele mâini pentru a atinge peretele. Expiraţi şi coborâți ambele mâini pentru a reveni la poziţia iniţială. Inspiraţi din nou şi ridicaţi doar mâna dreaptă, împingând mâna stângă înspre sol. Expiraţi şi coboraţi mâna dreaptă, revenind la poziţia iniţială. Schimbaţi mâinile: în timp ce inspiraţi, ridicaţi mâna stângă şi împingeţi mâna dreapta spre sol.

Repetaţi fiecare mişcare de 5 ori.

Tehnică: „Atingere – miros"

Timp: 15 minute

Desfăşurare. Masajul este considerat de multă vreme un mod de a combate stresul. Fie singur, fie în combinație cu aromaterapia, are o mulțime de avantaje. La fel ca gimnastica, stimulează fluxul sanguin și relaxează mușchii crispați. Felul în care aplicați masajul este la alegerea dumneavoastră. Puteți să vă faceți singur masajele de bază – scalp, gât, umeri -, dar împreună cu un prieten și in manual adecvat ajungeți mult mai departe. Totuși, este sigur că masajul făcut de un profesionist dă rezultatele optime, în special pentru faptul că mâinile experimentate percep zonele musculare în care este cea mai mare nevoie de acțiune.

Aromaterapia nu necesită masaj, deși cele două se acordă de minune. Poate fi eficientă simpla respirare a esenței potrivite sau o baie caldă (nu însă fierbinte) în care ați pus aromele adecvate. Vă

puteți orienta singur în gama produselor comerciale pentru aroma terapie, dar ar trebui să cereți avizul unui specialist dacă vreți să folosiți uleiurile puternice din trusa profesioniștilor.

Așa cum se întâmplă cu majoritatea metodelor alternative, în presă găsiți păreri diferite despre aromaterapie. Dar este sigur faptul că are ceva bun. De exemplu, British Airways oferă acum ulei de lavandă în trusa de toaletă de la clasa întâi. S-a dovedit că un strop din el pus pe pernă favorizează somnul – un ajutor foarte precis în controlul stresului. Alte afirmații sunt mai puțin dovedite, dar aceasta este zona în care vi se recomandă să încercați, pur și simplu. Stresul este un amestec atât de complex de elemente mintale și fizice, încât nu contează decât ceea ce este eficient pentru dumneavoastră, indiferent dacă motivele sunt fizice sau psihologice. Masajul include relaxare pură, iar la unele persoane aromaterapia mărește acest efect. Dacă nu reușiți să scăpați de stres, mai ales când este asociat cu crisparea fizică, merită să încercați una dintre aceste metode sau chiar pe amândouă.

Exercițiu: „Relaxarea rituală”

Timp: 5 minute.

Desfășurare. Ritual, o practică regulată, este un scut solid împotriva stresului. Un ritual stabilit pentru o mică porțiune din fiecare zi o ancoră în viața noastră cu schimbări rapide. În sine, ritualul nu trebuie să fie măreț sau semnificativ. Și pot să apară situații în care trebuie să renunțați la el, fără ca asta să vă supere. Dar regula este ca ritualul dumneavoastră să existe. În general, seara este cel mai potrivit moment, deoarece ritualul vă ajută să vă concentrați pe altceva după ziua de lucru. Puteți sta 10 minute cu un pahar de vin roșu, să citiți o poveste copiilor, să urmăriți Coronation Street, să ascultați programul coral Evensong – ceea ce conturează nu este activitatea, ci caracterul ritual.

Așezați-vă și gândiți-vă câteva minute la viața dumneavoastră. Care elemente sunt ritualuri potențiale? Cum le puteți proteja? Încercați să vă oferiți ceva zilnic, preferabil seara, dar tot nu trebuie să dureze prea mult. Exersați câteva săptămâni, până devine obișnuință. Ritualul a căpătat un sens depreciativ. Când spuneți ”Este un întreg ritual cu el”, tonul este condescendent. Sensul este că a face lucrurile după un tipar înseamnă a fi încremenit în rutină. Este aici un sâmbure de adevăr. Dacă tot ce faci trebuie să aibă un tipar, atunci sunteți pierdut în uluitoarea, ultrarapida și mereu schimbătoarea lumea de astăzi. Dar nu este chiar așa de simplu. Oricât ați fi de flexibil, un mic nucleu de ritual vă face bine. La fel ca familia și casa, el oferă stabilitate într-un mediu haotic. Ritualul nu trebuie să predomine, dar este bine să fie prezent în viața dumneavoastră.

Mulți dintre noi avem deja un ritual, dar nu-l recunoaștem ca atare și, fără îndoială, nu-i acordăm importanța pe care o merită. Cei cărora le lipsește o ancoră vor profita și mai mult în urma acestui exercițiu.

Exercițiu/Tehnică: „Respirația vă face bine”

Timp: 5 minute

Desfășurare. Faptul că respirația este un lucru bun se înțelege de la sine – dar există diferite tipuri de respirație. În primul rând lucrul pe care îl știu toți cântăreții, există două tipuri de respirație – cu mușchii toracici și cu diafragma. Cel de-al doilea este mai controlat și duce la o respirație mult mai profundă – totuși, este insuficient folosită, mai ales de către cei supuși stresului.

Întâi, încercați să percepeți respirația diafragmatică. Stați în picioare drept, dar nu încordat. Respirați profund și rămâneți așa o secundă. Pieptul vi se ridică. Acum, menținând pieptul în poziția ”sus” inspirați și expirați. Veți percepe încordarea și relaxarea din zona stomacului. Puneți-vă palma ușor pe stomac ca să-i simțiți mișcarea.

Acum întindeți-vă pe podea sau ședeți comod pe un scaun. Închideți ochii. Începeți să respirați regulat: numărați până la cinci (în gând!) în vreme ce inspirați pe nas Țineți-vă respirația o secundă, apoi expirați pe gură, numărând din nou până la cinci. Puneți-vă palma pe stomac. Nu vă forțați în mod conștient cutia toracică să stea ridicată, concentrați-vă doar pe mișcările diafragmei. Stomacul vi se ridică ușor când inspirați și coboară când expirați.

Unul dintre cele mai mari avantaje ale acestor exerciții de respirație este că pot fi efectuate, practice, oriunde. De exemplu, chiar dacă poziția din dreptul volanului nu este ideală, tot puteți aplica respirația profundă.

Ședințele de câte cinci minute de respirație profundă, la intervale regulate stau la baza multor alte tehnici de control al stresului. Este simplu și foarte eficient. În plus, îi ajută la controlarea respirației pe cântăreți și pe cei care cântă la un instrument de suflat.

Exercițiu/ Tehnică: „Împingerea valorilor"

Timp: 5 minute

Desfășurare. S-ar putea ca exercițiul simplu de respirație să fie suficient pentru dumneavoastră – încercați totuși și pe acesta. Stați drept, cu picioarele puțin depărtate și genunchii ușor flexați (îndreptați-vă genunchii și apoi relaxați-i ușor). Împingeți fesele apoi, ca și cum ați avea o coadă mare de cangur pe care vă sprijiniți. Spatele și umerii trebuie să stea drept. Acum imaginați-vă o funie care leagă central corpului dumneavoastră de tavan. Trageți-vă cu ea capul un pic mai sus. Relaxați-vă. Bun, am rezolvat problema poziției.

Acum duceți-vă mâinile în față, cu degetele îndreptate în sus și palmele spre exterior, cu dosul mâinilor lipit de piept și coatele pe șolduri. Menținând mâinile în poziție vertical, îndreptați-le lent, ca o împingere, până ce brațele ajung aproape drepte, dar înainte ca articulația cotului să se închidă. De acolo, trageți mâinile înapoi către corp, lent, ținându-le orizontal și cu palmele în jos. Repetați aceasta până ce mișcarea devine lentă, grațioasă, ca un val. Faceți fiecare trecere de la o direcție la cealaltă cât mai lin.

Acum ne ocupăm de respirație. Când mișcăm mâinile în față, expirați pe gură. Când le trageți spre dumneavoastră, inspirați pe nas. Încetiniți întregul proces, astfel încât mișcările să fie atât de lente, cât de lent puteți respire. Închideți ochii și continuați cu mișcările line, grațioase și respirații lente și profunde. Este un exercițiu folosit adesea pentru relaxare la cursurile de taiqi. Este uluitor de simplu, dar extreme de eficient. Încercați-l. Veți fi surprins cât de relaxat vă veți simți. dacă totuși nu vi se primește – pentru unii, spectacolul mișcărilor lente și al efortului concentrate este în același timp caraghios și insuportabil la nivelul pantomime, așa încât s-ar simți ridicol să facă ei înșiși aceste exerciții – rămâneți la simpla respirație. Relaxarea folosește la eliminarea impactului fizic al stresului și dă o șansă de compensare a impactului mintal.

Exerciţiu: „Albumul"

Timp: 10 minute

Desfăşurare. Închide ochii. Imaginează-ţi o zi de vară. Mergi pe o cărăruşă, care te duce departe, departe. Ai ajuns la marginea pădurii. Este o pădure de mesteacăn. În jur e linişte. Se aude doar cântecul păsărilor, zumzăitul albinelor. Vântul mişcă frunzele copacilor. Mergi tot mai departe şi mai departe. Deodată în faţa ta a apărut o poieniţă. Eşti uimit de frumuseţea ei. În jur flori de multe culori, cu arome îmbătătoare. Doreşti să cazi în iarbă şi să te răsfeţi cu aceste arome, cu albul fin al mestecenilor din jurul poieniţei. Dar tu mergi mai departe. Cărăruşa duce în mijlocul pădurii. Vezi tulpini drepte şi aurii ale copacilor. Se pare că vârful lor atinge cerul senin. Cărarea se face tot mai îngustă. Treptat dispar copacii frunzoşi. Pădurea devine întunecoasă şi tristă. Dar deodată la capătul întunecat al poieniţei observi o casă. Mergi într-acolo. Cu fiecare pas îţi dai seama că această casă îţi este deja cunoscută. Ai mai văzut-o? Ai trăit în ea? Ori acolo au trăit alţi oameni dragi ţie? Împingi uşa şi auzi scârţiitul ei. Faci un pas şi inspiri aerul acestei case – foarte cunoscută,foarte natală. Mergi prin casă trecând dintr-o odaie în alta. În una din ele vezi un fotoliu, iar pe masa de alături un album. Te aşezi şi deschizi albumul. Pe prima foaie mama şi tatăl tău. Ei sunt fericiţi, zâmbesc. Sunt tineri. Privesc unul la altul. Au feţe luminoase şi frumoase. Alături de ei eşti tu – un ghemuleţ micuţ, de culoare roz. Tatăl te ţine atent şi gingaş de mâini. Se neliniştește. Este fericit şi mândru. Mama este la fel de neliniştită şi fericită. Ea priveşte la tine, la dragostea şi speranţa ei.

Întoarce foaia. Iarăşi mama şi tata. Este ziua când pentru prima dată te-a dus la circ ori în parc. Cât de fericit erai atunci. Alergai între ei, ținându-i strâns de mâini. Cât era de vesel îţi aminteşti?

Întoarce foaia. Iarăşi tu. Eşti serios. Ţii în mână un buchet de flori. Mergi în clasa întâi. Alături de tine – mama şi tata. Ei retrăiesc pentru tine. Îţi va plăcea oare la şcoală? Ce va urma după această primă zi de şcoală? Neplăceri? Minute fericite? Cu cine vei prieteni? Cum vei fi?

Întoarce foaia. Din nou tu. Nu-ţi vine să crezi ? DA. Este ultima ta ceartă cu mama sau cu tata. Îţi aminteşti care a fost cauza? A fost nu demult. Tu ceva ai cerut, ori ceva ai refuzat. Tu ceva demonstrai, convingeai, strigai. Îţi părea că ei îţi fac special rău. Ascultă-ţi glasul într-adevăr AŞA gândeşti? Aminteşte-ţi ochii mamei, glasul ei, mâinile, cum a tresărit mama când i-aţi aruncat vorbe duşmănoase. Apoi când împreună cu prietenii tăi aţi râs de o glumă, deodată ţi-ai amintit cum ea a tresărit, cum au căzut pe obrazul mamei lacrimi. Ţi-a fost ruşine şi milă. Dar în acelaşi timp ţi-ai amintit cum ea te-a jignit, ce cuvinte ţi-a spus şi deodată ruşinea şi mila a dispărut. Iart-o. Ea te iubeşte, retrăieşte pentru tine, doar tu eşti comoara ei. Doreşte să te ferească de greşelile posibile. Ea singură în viaţă a comis multe greşeli şi vrea să te păzească pe tine. Cel mai mult în viaţă ea doreşte să te vadă fericit. Ambii doriţi acest lucru. Simte că tu te maturizezi şi tot mai puţin ai nevoie de ea. Pleci de la ea te duci la prieteni. Are frica ca tu să nu greşeşti ceva. Se teme să nu te piardă. Nu ştie cum să procedeze. Poate şi greşeşte ceva, dar ea te iubeşte foarte mult. Iartă-i greşelile. Ajut-o să nu le comită.

Întoarce foaia. Ce vezi? Foi goale. Ce simţi? Fericire? Frică? Iritabilitate? Indiferenţă? Mirare? Cu ce o să completezi aceste foi? Este totul în puterea ta. Ce va fi acolo? Visul tău? Care este visul tău? Ce doreşti? Bani? Întoarce foaia . Iată-i – lei, dolari... .

Dar poate vrei să obţii biruinţă asupra bărbaţilor sau femeilor? Iată-le biruinţa Nr 1, Nr 2, ...

Ori doreşti poate libertate, independenţă? Întoarce foaia. Priveşte. Eşti tu independent şi liber.

Dar cine e alături? Este cineva? Totuşi ce doreşti tu?

Iată albumul tău, viaţa ta. Este în mâinile tale. Nimeni în afară de tine nu o să completeze aceste foi. Totul este în puterea ta. Cu ce le vei completa?...

Pui albumul la loc. Te ridici, treci prin toată casa, te pomeneşti în faţa uşii prin care ai intrat. Ce te aşteaptă acolo ? Te neliniştesti ? Nu te teme. Deschide uşa. Doar tu deja ştii că totul este în puterea ta. Toate foile din album poţi să le completezi doar tu, cu ce doreşti.

Împinge uşa. Ea se deschide uşor. Ai ajuns în poieniţa cea frumoasă. Faci un pas înainte şi vezi, că în întâmpinare vin oameni bucuroşi. Ei zâmbesc, îţi întind mâinile. Priveşte în ochii lor. Cine este printre ei? Te privesc deschis şi vesel. Îţi vin în întâmpinare. Stai cu ei puţin apoi revin-o deschizând ochii.

Evaluare. Se duc discuţii în grup despre ce au simţit, ce emoţii îi domină acum.

Exerciţiu: „Complimente colegului”

Timp: 10 minute

Desfăşurare. Participanţii aranjaţi în cerc transmit după acele ceasornicului colegilor de alături complimente.

Evaluare. Se dicută emoțiile participanților în situația când au oferit complimente și când le-au primit.

Exerciţiu: „Sursele conflictelor”

Timp: 15 minute

Desfăşurare. Participanții împărţiţi în perechi completează cu cît mai multe variante propoziţia *Un conflict este*.... Apoi un subiect selectează aspectele pozitive, celălalt subiect din pereche pe cele negative. Ambii alcătuiesc cîte o definiţie. Urmează discuţii.

Exerciţiu: „Palma”

Timp: 10 min

Desfăşurare: Participantul pe foaie îşi conturează palma sa. În interiorul fiecărui deget scrie cîte o calitate a sa, care îi place la sine. Apoi foile se transmit în cerc şi fiecare participant, completează acele calităţi pe care el le preţuieşte la această persoană.

Exerciţiu: „Scrisoarea”

Timp:10 minute

Desfăşurare. Scrieţi o scrisoare unei persoane sau unei organizaţii care vă stresează şi exprimaţi-vă toate sentimentele. După ce aţi scris-o rupeţi-o şi aruncaţi-o.

Exerciţiu: „Relaxaţi-vă muşchii”

Timp: 15 minute

Desfăşurare. Respectaţi următorii paşi. Așezați-vă într-o poziţie confortabilă. Respiraţi adânc. Începeţi de la picioare şi încercaţi să conştientizaţi tensiunea. Apoi faceţi tensiunea să dispară. Cum ? Lăsaţi-o pur şi simplu să treacă. Continuaţi procedeul cu gleznele, pulpele, genunchii, coapsele, fesierii, spatele, umerii, braţele, gâtul şi capul.

Exerciţiu: „Strigăt fără cuvinte”

Timp: 15 – 20 minute

Desfăşurare. Psihologul: Amintiţi-vă de o persoană, care vă ofensează permanent, care vă face să vă simţiţi vinovat, ofensat, neputincios. V-aţi amintit? Acum închideţi ochii, închipuiţi-vă că vedeţi această persoană, trageţi aer în plămîni şi strigaţi la el (o frază, un cuvînt). Strigaţi aşa ca el să înţeleagă că e timpul să vă lese în pace. Începeţi.

Repetaţi cu o putere mai mare. Încercaţi să repetaţi cu ochii deschişi.

Exerciţiu: „Tu acum...”

Timp: 10 minute

Desfăşurare. Conducătorul aruncă mingea unui participant şi spune: „Ana, îmi pare rău că tu acum eşti tristă”. Ana aruncă mingea următorului participant şi spune: „Florin, îmi pare rău, că tu acum eşti iritat”. Se poate de complicat jocul: primind mesajul, participantul poate să comunice ce simte el acum în realitate.

Exerciţiu: „Tronul”

Timp: 20 minute

Desfăşurare. Se alege un participant, care se aşează pe „scaunul-tron”. Restul pe cerc spun „Ce ne place la această persoană”, începînd fraza cu cuvintele: „Mie îmi place la tine...”. Ultimul pronunţă cuvintele sale conducătorul, cu un efect susţinător şi convingător. Apoi participantul care a stat pe tron, alege următorul rege.

Exerciţiul „Culoarea favorită”

Timp: 10 minute

Desfăşurare. Gândiți-vă la culoarea favorită şi imaginaţi-vă că sunteţi undeva afară, privind norii, care capătă culoarea voastră favorită. Respiraţi în nori, lăsând culoarea să vă pătrundă în plămâni şi în corp. Apoi expiraţi. De fiecare dată când expiraţi, lăsaţi şi stresul să iasă.

Exercițiu/tehnică: „Succese mici”

Timp: 2 minute

Desfășurare. Respectul de sine este un factor important care contribuie la controlul stresului. Dacă respectul de sine este scăzut, pericolul de a contracta maladii legate de stres este mult mai mare. Acesta este un exercițiu foarte rapid, cu efect surprinzător de mare asupra respectului de sine. Acordați-vă câteva minute pentru a înșira pe hârtie ce ați reușit să faceți în cursul zilei. Oricât de rea a fost ziua, nu se poate să nu găsiți ceva pozitiv de zis. Străduiți-vă să găsiți măcar trei lucruri pozitive care vi s-au întâmplat. Repetați acest exercițiu zilnic, timp de una sau două săptămâni.

Exercițiu: „Fanaticii controlului”

Timp: 15 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Măsura în care că vă controlați existența atât în privința muncii, cât și în afara ei are o influență majoră asupra nivelului dumneavoastră de stres. Luați o foaie de hârtie ți împărți-o în trei coloane: muncă, seară, week-end. Acum gândiți-vă la dumneavoastră în fiecare dintre activități. Cât control aveți asupra lor? (Aici contează cel mai mult propria percepție) Cât de mult hotărâți dumneavoastră ce faceți și când anume? Contează intervenția dumneavoastră sau urmăriți tiparul stabilit de cineva? Urmați reguli sau interpretați principii? Țineți cont de faptul că timpul este un factor major în deținerea controlului. Un termen limită pentru care vă pregătiți nu vă reduce

controlul. Un termen-limită ce vi se impune fără avertisment sau pentru care nu sunteți pregătit vă slăbește puterea. Notați nivelul controlului pe care îl dețineți cu I (înalt), M (mediu) și scăzut (S).

Notați zonele de control scăzut pentru a acționa pozitiv. Gândiți-vă la fiecare dintre ele. Există vreunele în care ați putea avea un control mai mare? Puteți face față stresului folosind oricare dintre principalele categorii din secțiunea următoare: control fizic (exerciții fizice, medicamente etc.), control mintal (modificarea modului de a gândi etc.) sau apărarea (acțiuni împotriva factorilor de stres care vă ating).

Exercițiu: „Cum reacționați?"

Timp: 5 min

Indicații: carnet

Desfășurare. Fiecare dintre noi reacționează în mod diferit la presiune, dar, în mare măsură toate aceste tipuri de reacție se încadrează în două categorii numite tipul A și tipul B de către medicul M. Friedman. Stați câteva minute și analizați care dintre aceste tipuri de comportament se potrivește cel mai bine cu reacția dumneavoastră tipică la o anumită situație. Fiți pe deplin sincer.

Tipul A	Tipul B
Simțiți că ceilalți vă stau în cale	Vă place să lucrați cu alții
Sunteți adesea foarte enervat	Sunteți de obicei relaxat
Aveți accese de furie	Priviți lucrurile cu calm
Un eșec vă pare foarte grav	Uitați ușor de eșec
Nu vă manifestați emoțiile	Nu vă rețineți emoțiile
Mereu vreți să faceți mai mult	Vă convin lucrurile așa cum sunt
Viața vă pare o luptă veșnică	Viața vă pare, în general, ușoară
Vă plac termenele-limită	Vă place lucrul fără termeni-limită

Dacă un comportament de tipul A este mai expus maladiilor legate de stres, el este asociat în schimb cu ideea de a duce lucrurile la bun sfârșit. Adesea, cei care ajung în vârful ierarhiei au caracteristici din tipul A. problema nu e simplă, ca întotdeauna în cazul stresului. Este adevărat și că nimic nu mai e greu decât să schimbăm o reacție bazată pe propria personalitate. Acest lucru este posibil și tehnicile de controlare a stresului vin în ajutor. Dacă deveniți conștient de poziția dumneavoastră, puteți de decide în ce mod aveți nevoie să echilibrați cele două tipuri. Nu încercați să vă transformați din tipul A în tipul B, ci doar să realizați un echilibru sănătos.

Exercițiu: „Verificarea parametrilor fizici?"

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Cât de stresați sunteți în acest moment? Aceasta este o activitate care verifică tipurile de reacții induse în mod tipic de stres. Recunoașteți mai multe dintre următoarele simptome fizice?

Indigestie, în mod regulat	
Absența somnului normal	
Dureri care dispar la masaj	
Eczeme, acnee, alte probleme dermatologice	
Dureri de cap frecvente	
Infecții minore frecvente	
Dificultăți în reținerea respirației	
Amețeli sau tremurături	
Transpirație rece, apărută brusc	
Furnicături în palme	

Nu toate simptomele de fizice de acest fel sunt promovate de stres. Acest exercițiu oferă fundalul util pentru controlul stresului.

Exercițiu: „Verificarea parametrilor emoționali și spirituali?"

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Reacțiile la stres nu se limitează la zona fizică. Acest exercițiu vizează simptomele tipice de stres. Câte dintre următoarele, în cazul în care aveți astfel de simptome, vă par cunoscute?

Uitați o mulțime de lucruri	
Vă este greu să luați decizii	
V-a scăzut abilitatea de conducător auto	
Vă simțiți agitat	
Ceilalți vă irită	
Sunteți, în general, lipsit de răbdare	
Aveți schimbări bruște de dispoziție	
Nu vă puteți concentra	
Totul vă pare lipsit de sens	
Nu vă puteți menține la cârma situației	
Vă simțiți mereu în defensivă	

Ca și în cazul simptomelor fizice, multe din aceste reacții pot fi datorate unei boli, nu doar stresului pur. Aceste verificări vă ajută să aflați în ce măsură sunteți deja într-un stres cronic. Ele oferă un fundal util pentru controlul stresului.

Exercițiu: „Împingând mașina ca să pornească"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Pentru acest exercițiu trebuie să ne gândim câteva minute la pregătirea dumneavoastră pentru ziua de lucru. Notați-vă pe hârtie caracteristicile începutului tipic. Cât dormiți? Somnul vă este netulburat? Cum vă treziți? Ce se întâmplă înainte de a ieși din casă? Ce se întâmplă pe drumul spre muncă?

Adesea, aceste ore pregătitoare sunt un haos deplin. Nu dormim destul. Ne învârtim de acolo-acolo, răstindu-ne la copii sau înfulecând o felie de pâine. Toate acestea nu sunt o pregătire prea bună pentru ziua de muncă. Dacă puteți ajunge la mai mult calm și la un somn mai bun, dacă puteți face ca începutul zilei să fie o bucurie și nu un coșmar, vă asigurați o zi de lucru mult mai bună. Petreceți restul de câteva minute pentru a stabili câteva măsuri rapide prin care să schimbați situația. Nu vă așteptați la o schimbare de azi pe mâine. Introduceți modificările treptat. Acestea pot include culcarea mai devreme, un mic dejun potrivit și reducerea stresului de pe drum. Primul gând este că nu putem schimba nimic în această zonă a vieții. Dar există întotdeauna un aspect care poate fi îmbunătățit.

Abordarea pozitivă este indicată și pentru seri. În drum spre casă, gândiți-vă la aspectele pozitivă a serii.

Exercițiu: „O laudă"

Timp: 2 minute

Desfășurare. Unii dintre noi ne pricepem să-i lăudăm pe alții când au făcut un lucru bun și asta e minunat. Primirea regulată a unor încurajări împiedică instalarea senzației că nu suntem apreciați, ceea ce duce la stres. Uneori însă nimeni nu vă laudă. Poate că aceea care ar trebui să o facă sunt prea ocupați sau nu se pricep să spună cuiva că a făcut un lucru grozav. Poate că nu este nimeni să o facă pentru dumneavoastră. Dacă este așa, nu vă sfiiți să vă lăudați singur. Când ați reușit ceva, strigați „Da!" și faceți un gest de victorie, lăsați să vi se desfășoare în minte beneficiile, scăldați-vă un moment în senzația de triumf, puteți chiar să vă oferiți ceva bun – orice, de la o tabletă de ciocolată sau un prânz copios până la jucăria pe care v-o doriți. pe mulți din noi ne reține gândul că nu putem fi obiectivi și că oricum n-ar trebui să ne lăudăm singuri. Atunci când nu are cine să vă laude, nu vă sfiiți să o faceți singuri – o mare parte din stres este îndepărtat prin deținerea controlului, iar controlul include capacitatea de a vă bucura de succesele obținute.

Exercițiu: „Lucrurile dimprejur"

Timp: 30 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Cei mai mulți dintre noi petrecem 30 – 60 ore pe săptămână la locul de muncă. Este mult timp, probabil mai mult decât petreceți în camera de zi de acasă. Comparați efortul pe care l-ați depus pentru a face plăcută camera de zi cu zi cu cel depus pentru a face plăcut locul de muncă. Adunați-i pe cei dintr-un sector delimitabil al încăperii în care lucrați sau faceți exercițiul singur. Faceți două scheme. Pe una treceți ceea ce nu este în ordine în prezent în mediul de lucru: lucruri mari și mici. Pe cealaltă treceți tot ceea ce credeți că ar face mediul mai plăcut: atât detaliile, cât și considerentele pe scară largă. Acum, combinând cele două scheme, decideți care sunt primele zece lucruri prin care, în ideea „maximum de efect, minimum de cheltuială", puteți face atmosfera de la birou mai plăcută. Acestea pot fi individuale sau prin intermediul grupului, în sfârșit, gândiți-vă unde puteți face rost de bani și dați niște termene de realizare.

Condițiile în care munciți influențează nivelurile dumneavoastră de stres în mod negativ sau pozitiv. Cei mai mulți dintre patroni sunt destul de informați despre stres pentru a înțelege aceasta și a avea o atitudine favorabilă. Faceți acest exercițiu chiar dacă sunteți singur la locul de muncă. Preocuparea față de mediu este la fel de mare.

Exercițiu: „Adaptarea la schimbări"

Timp: 10 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Schimbarea poate fi pentru noi o pacoste, fie ceea ce face ca viața să merite să fie trăită. Fiecare trece printr-un lanț de schimbări, de la nivelul la care se simte bine până la nivelul de stres intens. Pe măsură ce se accelerează ritmul schimbării și nu sunt semne de încetinire, toți suntem amenințați de expulzarea din zona de confort.

Din când în când, în special atunci când se prevăd niște schimbări, acordați-vă câteva minute pentru a alcătui o schemă a schimbărilor. Pentru aceasta trebuie să vă gândiți la felul cum rezistați la stresul produs de schimbări. Există două arme de bază cu care puteți face față schimbărilor fără să fiți stresat. Prima v-o asigură ancorele dumneavoastră. Care sunt lucrurile în care vă găsiți refugiul și care nu se modifică? Treceți pe schemă ancorele, cu cercuri în jurul lor. Poate fi vorba despre familie, prieteni, casă, religie, animalele de companie, lucruri în care vă refugiați atunci când tot restul este spulberat de furtună.

Cea de-a doua armă este să învățați să vă placă schimbarea. Nu cea de dragul schimbării, ci referindu-vă la una anume, înțelegând avantajele pe care le pot aduce și făcând un efort conștient de a crede în ea. Probabil că acestea înseamnă mult mai mult decât facem noi de obicei. Desenați zonele principale de modificare pe schema dumneavoastră, semnalându-le pe cele în care efectul este supărător. Pentru acele elemente, scrieți care ar fi părțile lor bune. Legați-le, acolo unde este cazul, de ancore. Încercați să vă concentrați pe sentimentele pozitive.

Rezistența la schimbări nu este neapărat rea, dar faceți mai întâi acest exercițiu. dacă credeți în continuare că avantajele nu sunt convingătoare gândiți-vă la acțiunile pe care le puteți întreprinde pentru a lupta cu schimbarea. Dar aveți grijă să luptați cu acea schimbare pentru că nu vă convin implicațiile ei, nu pentru că pur și simplu nu vă plac schimbările.

Exercițiu: „Râdeți"

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Stresul poate intra într-o buclă de feed-back. Cu cât sunteți mai stresat, cu atât sunteți mai nefericit. Nefericirea are ca rezultat creșterea stresului. Cerința fundamentală este ieșirea din cercul vicios, iar râsul este o unealtă foarte puternică pentru aceste situații.

Acordați-vă câteva minute pentru a aduna o serie de motive de râs, ca ancoră de salvare. Notați tot ce vă amintiți că vă face să râdeți. nu genul de râs în batjocură sau disprețuitor. Nici un fel de râs răutăcios sau calculat, ci doar bucurie pură, necontrolată. Poate fi vorba de anumite cărți, desene animate, filme, comici celebri, programe TV sau o seară în care ieșiți cu prietenii. După ce

ați întocmit lista, asigurați-vă una sau două ancore de salvare din domeniul râsului la care să recurgeți când vă simțiți deprimat.

Râsul este un factor antistres multiplu, cu efecte bune la nivelurile mintal, fizic și spiritual. Există niște procese chimice reale care explică, parțial, acest lucru, dar cea mai mare parte revine binefacerilor încântării pure.

Această tehnică poate fi aplicată în situațiile în care alții suferă de stres. Oferiți-le o seară de amuzament. Invitații la spectacolul unui actor comic. Este extrem de agreabil râsul împreună cu alții.

Exerciţiul: „Zâmbetul”

Timp: 5 minute

Desfăşurare. Participanţii sunt împărţiţi câte doi, în fiecare pereche unul se străduie să-l facă pe zâmbească pe celălalt. Peste 1-2 minute rolurile se schimbă.

Evaluare. Se întreabă participanţii cum s-au simţit. Care rol le-au plăcut mai mult.

Tehnica: „Nu faceți acest lucru”

Timp: 5 minute

Desfășurare. Atitudinea negativă provoacă stres. Cu cât dezaprobați lucrurile, criticați și transmiteți mesaje negative, cu atât vă încărcați de stres. Aparent, creierul se comportă stupid, nefăcând distincția între procesele mintale și cele fizice. Cu cât gândiți și comunicați mai mult în manieră negativă, cu atât mai mult vă stresați.

Prima dată când aveți o conversație aprinsă, detașați-vă și examinați cuvintele. Trebuie să capturați vorbele evident negative, comenzile și jignirile. Cu cât le folosiți mai mult, cu atât mai convins este creierul dumneavoastră că apare o amenințare și activează mecanismele de stres. Asta nu înseamnă că trebuie să fiți de acord cu orice, dar încercați să vorbiți și să gândiți mai deschis. Nu spuneți cuiva că nu poate face cutare lucru, întrebați-l dacă s-a gândit să facă un alt lucru anume. Nu-i spuneți că trebuie să facă asta, ci arătați-i că ar putea să facă asta. Găsiți motive de laudă, mai degrabă decât de critică.

Desigur, nu puteți evita întotdeauna atitudinea negativă. Negativitatea este o modalitate foarte eficientă de acumulare a stresului. Prin adoptarea unei atitudini pozitive reduceți această autostresare.

Exercițiu: „Supărăcioșii”

Timp: 5 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Îmbufnarea este o reacție omenească. Toți o avem, într-un oarecare grad. Dar la unii iritarea durează mai mult decât câteva minute. Sunt oameni care pot să țină supărarea ani întregi. Acest comportament este mai puțin stresant decât agresiunea, dar, în timp, ajunge insuportabil.

Stați câteva minute și notați ce ați face dacă ați avea de-a face cu un supărăcios. Dacă munciți alături de o astfel de persoană, cu atât mai bine. Existența unui plan poate schimba mult situația. Având în vedere faptul că lucrurile pe care le face un supărăcios sunt de mică importanță, este ușor să-l lăsăm într-ale lui când este supărat. Iată câteva sugestii.

Îmbufnarea este un comportament copilăresc. Așa cum ați proceda cu un copil, nu lăsați mânia să întunece totul și nu vă supărați și dumneavoastră. Adoptați o atitudine pozitivă când apar aceste accese.

Dacă nu cunoașteți motivul îmbufnării, încercați să-l aflați. Va fi nevoie de mai multe încercări, deoarece o componentă tradițională a îmbufnării este negarea faptului că ar fi vreun motiv de supărare. Dacă nu reușiți să aflați, explicați-i că nu puteți face nimic dacă nu se destăinui, așa încât o să vă purtați ca de obicei, dar că sunteți la dispoziția lui/ei oricând ar dori să stați de vorbă. și chiar purtați-vă ca și cum nu s-ar fi întâmplat nimic. Îmbufnarea pare a fi un fleac, dar poate produce un stres considerabil dacă sunteți expus la ea îndelungat. Contracarați-o.

Exercițiu: „Nemesis”

Timp: 10 minute

Indicații: carnet

Desfășurare. Această tehnică este important doar în cazul în care există printre cei cu care veniți în contact în mod regulat cineva care este in sine un factor major de stres. Gândiți-vă câteva minute la persoanele cu care aveți de-a face. Există cineva care are un efect fizic negative asupra stării dumneavoastră? După ce ați fost în preajma acestei persoane vă simțiți rău, sunteți amețit, vă bubuie inima sau tâmplele? Poate că vi se umezesc palmele sau se usucă gura? Dacă nu se întâmplă așa ceva, foarte bine. Dar daca da, trebuie să luați măsuri. Gândiți-vă la următoarele două posibilități. Într-un număr surprinzător de mare de cazuri, soluția este ruperea relației. Evitați complet acea persoană. Feriți-vă din calea ei. Evitați stresul. Dacă este nevoie, faceți în acest scop schimbări în munca dumneavoastră. Dar nu întotdeauna putem adopta această soluție, mai ales dacă persoana respectivă este membru al familiei. Chiar dacă decideți că trebuie să păstrați relația, lucrurile nu pot fi lăsate așa. Încercați să vă detașați și să analizați situația. Ce anume la acea persoană vă provoacă reacția? Încercați să înțelegeți și căutați modalitatea de contracarare.

Dumneavoastră sunteți singurul care știe ce simțiți, dar este de folos să aflați și părerea cuiva în care aveți cu adevărat încredere.

Este tentantă idea că putem elimina orice problem personal pentru că suntem „profesioniști" sau pentru că în afaceri nu contează personalitatea cuiva. În realitate, aspectele personale au o influență mult mai mare decât recunoaștem. Dacă există un conflict puternic care vă stresează, trebuie să acționați.

Dacă sunteți în contact regulat cu cineva care vă produce stres prin acest contact, este esențial să luați măsuri, fie pentru a întrerupe contactul, fie pentru a devia stresul. Astfel aveți de-a face cu un factor de stres periculos și persistent.

Exercițiu: „Huliganul"

Timp: o săptămână

Indicații: carnet

Desfășurare. Tuturor ne este cunoscut sfatul primit la școală: „Trebuie să înfrunți huliganii; de fapt, sunt lași". Și poate ne amintim și că sfatul ni s-a părut discutabil atunci când huliganul ne-a tras, cu mult umor, un pumn drept în nas. Comportamentul agresiv nu este limitat la anii de școală. Este frecvent și la locul de muncă (sau în afara lui). Diferența este că locul violenței îl iau amenințările și abuzul de putere.

Ar trebui să fie mai simplu de pus la punct un huligan atunci când suntem adulți, dar adesea este puternică o presiune social care ne împiedică; oricum, sfatul menționat rămâne valabil. În unele împrejurări, este suficient să se arate că nu este politicos sau acceptabil un anumit comportament sau limbaj. Dacă acesta nu dă roade, specificați, calm, că veți apela la toate mijloacele posibile pentru a pune capăt agresiunii. Dacă nu apare nici o modificare, recurgeți la protestul oficial – poate să pară exagerat pentru agresiunea de acest tip, dar persoana agresată suportă un stres continuu.

Pentru acest exercițiu, acordați-vă o săptămână în care să căutați conștiincios agresiunile de la locul de muncă. Urmăriți comportamentul dumneavoastră și al celorlalți. Observați modul în care sunteți tratat și în care sunt tratați ceilalți. Dacă este nevoie acționați.

Poate că sunteți norocos și nu există huliganism la locul dumneavoastră de muncă; chiar și în acest caz, exercițiul a meritat să fie făcut. Nu v-a luat prea mult timp, astfel că este rezonabil de rapid, chiar dacă v-ați acordat o săptămână.

Conștientizarea huliganismului și măsurile de bază care pot fi luate pot elimina stresul dumneavoastră și pe cel al colegilor.

Exercițiu: „Eliminați agresivitatea"

Timp: 5 minute

Indicații: pix și hârtie

Desfășurare. Emoția joacă un rol pozitiv în relație cu ceilalți și în negocieri. Totuși, când emoția se transformă în agresivitate, șansele de a obține un rezultat câștig-câștig zboară pe fereastră.

Imaginați-vă că sunteți într-o negociere. Partenerul are, din senin, un acces de agresivitate, bate cu pumnul în masă și urlă. Ce faceți dumneavoastră? Gândiți-vă câteva minute la situațiile reale în care vi s-a întâmplat aceasta. Notați câteva lucruri care v-au fost de folos. Încercați să le asociați (împreună cu sugestiile de mai jos) cu agresiunea, astfel încât să vă revină automat. Având în vedere faptul că trebuie să contracarați reacția naturală ”„luptă/fugă”, este esențial ca răspunsurile să se ivească în mintea dumneavoastră de îndată ce sunteți confruntat cu agresiunea. Recitiți-le în mod regulat.

În general, este utilă o respirație rapidă și profundă – orice ați încerca să faceți în tensiunea acestui moment ar putea alimenta furia. Apoi, o tehnică foarte utilă este deturnarea atenției de la persoană la problemă. Oricât ar înainta ceilalți parteneri pe calea furiei, rămâneți calm, arătând că obstacolul este problema, nu persoanele din jurul mesei.

Așa cum se întâmplă adesea cu conflictele emoționale, ele pot ajuta la limpezirea situație. Arătați că nu vă place atmosfera – că nu face lucrurile să înainteze. Faceți o pauză de câteva minute. Trebuie să fiți ferm și asertiv (dar nu agresiv) când respingeți acest tip de abuz. Surprinzător este faptul că, adesea, partenerul agresiv nu-și dă seama că face al ceva decât să discute intens. Afirmarea limpede a părerii dumneavoastră poate să dezamorseze situația.

Dacă ajungeți să înlocuiți reacția naturală la agresiune cu un răspuns calm, sunteți pe drumul cel bun pentru reluarea negocierii.

Exercițiu: „Placa zgâriată”

Timp: 5 minute

Indicații: pix și hârtie

Desfășurare. Toți am trecut prin asta. Știți că aveți dreptate, dar persoana cu care vorbiți nu cedează. Aproape simțiți cum încep să vă iasă aburi de sub guler. Imaginați-vă o soluție în care trebuie să vă plângeți de ceva. De exemplu, înapoiați un produs stricat sau cereți să vi se returneze banii la restaurant. În aceste situații, folosiți rațională tehnică asertivă a „plăcii zgâriate”. Pur și simplu, repetați cererea, indiferent ce spune cealaltă persoană.

Această tehnică este puțin riscantă, deoarece cealaltă persoană se poate enerva, iar astfel se generează stres, în loc să se reducă. Trebuie să repetați întotdeauna cererea cu un ton blând și prietenos. Aprobați din cap, fiți de acord, răspundeți: „Da, înțeleg” la motivele pe care interlocutorul vi le dă pentru a nu face ce cereți – apoi cereți din nou. Această tehnică funcționează cel mai bine în contactul direct, astfel, cealaltă persoană poate foarte ușor să închidă telefonul. Dacă vi se pare greu, exersați în continuare – vă va fi din ce în ce mai ușor și poate fi chiar amuzant.

Este surprinzător cât de des această tehnică sfărâmă rezistența și dă rezultate. Nu trebuie să fie aplicată prea des sau într-un loc pe care îl frecventați regulat , dar uneori este foarte eficientă.

Exercițiu/Tehnică: „CD-ul stricat”

Timp: 5 minute

Indicații: un partener

Desfășurare. Aceasta este o variantă a plăcii zgâriate – rugați un prieten să vă fie partener pentru a o exersa și o puteți folosi atunci când trebuie să fiți asertiv. Imaginați-vă o negociere în cadrul căreia trebuie neapărat să obțineți ceva. Partenerul se opune cererii dumneavoastră. De exemplu, vă trebuie o comandă de minimum o sută de articole sau nu puteți lucra în week-end. Gândiți-vă la cel puțin șase moduri diferite de a solicita acceptarea cererii. Ele trebuie să fie cât mai diferite posibil, fără ca rezultatul să se schimbe. Încercați formulări diferite. Verificați dacă sunt aspect ale solicitării pe care partenerul nu le-a înțeles sau îl deranjează.

Uneori, când cereți ceva perfect rezonabil, întâmpinați rezistență. Acest exercițiu vă dă experiența de atitudine asertivă în acest tip de situație. Trebuie să repetați întotdeauna cerea cu un ton blând și prietenos. Aprobați din cap, fiți de acord, răspundeți „Da, înțeleg” la motivele pe care interlocutorul vi le dă pentru a nu face ce cereți – apoi cereți din nou același lucru, în mod diferit. La fel cu majoritatea tehnicilor de negociere, și aceasta funcționează cel mai bine în contactul direct

astfel, cealaltă persoană poate foarte ușor să închidă telefonul. Dacă vi se pare greu, exersați în continuare – vă va fi din ce în ce mai ușor și poate fi chiar amuzant.

Este surprinzător cât de des această tehnică sfărâmă rezistența și dă rezultate, și poate fi mai puțin iritantă decât tehnica plăcii zgâriate, în care repetați cererea fără variație.

Tehnică: „Eșecurile”

Timp: 5 minute

Desfășurare. Uneori, un eșec aparent mărunt face foarte mult rău. Așa cum se întâmplă cu cei mai mulți dintre scriitori, păstrez un teanc gros de scrisori de refuz la primele încercări de publicare. O carte refuzată pare un lucru lipsit de importanță în mare ordine a universului; dar, atunci când ți-ai pus tot sufletul în aceea idee, refuzul doare cumplit. La fel stau lucrurile cu orice eșec. Pentru a complica și mai mult lucrurile, retrăirile vin uneori în serie. Nu este vorba de soartă sau deochi – dacă vă gândiți mai bine, nu v-ar cădea pe cap din senin o serie de problem dacă acestea ar fi tratate cum se cuvine. Pe la al treilea eșec în serie, probabil că vă simțiți foarte deprimat și stresat.

Această tehnică este veche, dar continuă să funcționeze. Când un copil învață să meargă pe bicicletă, îl încurajăm să se urce imediat pe ea după o cădere. La fel, când sunteți lovit de un eșec, lansați cât mai repede posibil o nouă inițiativă. Poate fi aceeași cu o mică modificare, altă legată într-un fel de prima sau ceva diferit. De exemplu, când mi se refuză o carte trimit aceeași propunere altui editor, modific propunerea sau trimit o propunere complet diferită, vizând altă piață. Dacă eșecul este cu adevărat dărâmător, puteți să vă accentuați protecția dublând reacția. Atunci când un refuz mă supără cu adevărat, trimit două propuneri în loc de una.

Intervalul de timp este foarte important. Reacționați rapid, cel mai bine în decurs de câteva ore. Conștiința acțiunii eminente elimină pe loc o mare parte din impact.

Această tehnică demonstrează forța anticipației. Anticipația este uneori mai bună decât realitatea. Dacă puteți construi anticipația pozitivă a unui lucru care egalează sau depășește eșecul, puteți contracara cea mai mare parte a impactului acestuia.

Dezvoltarea abilităților în negocieri

Toată lumea negociază. Negociem în fiecare zi: acasă, în drum spre locul de muncă, la birou. Orice interacțiune profesională, de la fuzionarea marilor corporații până la ședința în care se decide dimensiunea unui nou birou, se bazează pe negocieri. La fel stau lucrurile cu stabilirea regulilor de bază în relația cu propriii copii. Negocierea este o latură naturală a vieții. De fapt, puține sunt tranzacțiile interumane în care nu este posibilă discutarea și modificare termenilor. Negocierea este o abilitate care ajută persoana să obțină ceea ce dorește de la cei din jur, fără a fi ostil. Negocierile se deosebesc de alte forme de interacțiune socială prin faptul că rezultatul lor este dorit, prestabil, specific. Poate fi vorba despre o achiziție, un acord de plată, în ce local cinăm sau ora până la care trebuie să fie acasă un copil. Rezultatul dorit este ajungerea la un acord în privința subiectului. Negocierea este un proces prin care indivizii cu necesități diferite sau chiar contrare pot ajunge la o înțelegere rezonabilă. Deși ambele părți doresc să câștige, interesele lor sunt cel mai bine servite dacă vor cădea de acord asupra unei soluții acceptabile.

Toate negocierile, chiar și cele mai complicate, pot fi împărțite în *patru etape*:

1. Pregătirea. Înainte de a vă întâlni cu oponentul, trebuie să stabiliți ce rezultat v-ar mulțumi pe deplin, ce soluție ar fi mai puțin satisfăcătoare, dar acceptabilă, și care ar fi cea mai proastă variantă pe care ați accepta-o. În timpul pauzelor de negociere, veți continua pregătirea căutând informații, plănuind strategia și găsind idei pentru a face propuneri alternative.

2. Discuția. Amândoi descrieți datele problemei, ce simțiți și ce credeți în legătură cu aceasta. Îi explicați oponentului cum vedeți dumneavoastră situația, care vă sunt interesele și necesitățile.

Discuția este principala modalitate de a ieși din impas: cereți mai multe informații despre interesele celuilalt și vă informați propriul punct de vedere.

3. Propunerea – contrapropunerea. Dumneavoastră faceți o ofertă sau o solicitare. Oponentul face o contraofertă. Acest proces se repetă de câteva ori, probabil intercalat cu discuții suplimentare sau pauze de gândire. Pe măsură ce noile propuneri și contrapropuneri se dezvoltă, termenii lor continuă să se apropie de compromis.

4. Acordul/Dezacordul. Dezacordul întoarce negocierea la etapa discuției sau, dacă s-a cerut o pauză, la etapa pregătirii. Acesta este un pas firesc. Este un semnal pentru a încerca din nou, și nu un zid. În cele din urmă, veți reuși să cădeți de acord asupra unei soluții.

Un bun negociator trebuie să aibă foarte multe abilități. trebuie să comunice în mod eficient, combinând talentul de vânzător cu cel de ascultător. Trebuie să fie capabil să echilibreze considerentele tactice și strategice. Multe dintre tehnicile strategice se învață doar în practică.

Exercițiu: „Încetinirea ritmului"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Atunci când vă implicați într-o negociere urmăriți un anumit scop. Este omenească dorința de a-l atinge cât mai repede posibil. De fapt, îl vreți acum. Așa că apare tendința firească de a precipita lucrurile. În afară de cazul în care timpul este într-adevăr prezent, nu cedați ispitei. Încetiniți. Aceasta are două efecte pozitive. Vă dă șansa să nu greșiți, să fiți sigur pe ceea ce spuneți și să faceți ceea ce trebuie. Cu cât vă grăbiți mai mult, cu atât sunt mai multe riscuri de greșeală. În același timp, încetinirea deplasează presiunea către parteneri. Faptul că nu vă arătați deloc grăbit le poate forța mâna.

Pentru acest exercițiu, gândiți-vă cinci minute la modul în care controlați ritmul unei negocieri sau al altei discuții. Puteți încetini lucrurile pe față, sau puteți introduce factori secundari, care duc la un ritm mai moderat. Puteți să faceți pauze pentru a cugeta. Puteți face să apară întreruperi și pauze. Acestea sunt doar exemple. Pregătiți-vă o „trusă de încetinire" pe care să o aveți la dumneavoastră. Tot ce vă rămâne de făcut este să observați ritmul negocierilor și să folosiți, dacă este cazul, trusa.

Uneori timpul este cu adevărat prezent; dar, adesea, el este în acel proces un element mai arbitrar decât pare să fie cazul. Identificați sursele presiunii timpului și separați-le pe cele obiective de dorințele partenerilor de negociere.

În aceste situații se întâmplă ceva ciudat. La urma, urmei, argumentul este că încetinirea lucrurilor face să vă bucurați de o mai mare considerație – dar pare să aibă efect contrar asupra partenerilor care ajung să fie presați de timp. Motivul acestui rezultat paradoxal este faptul că dumneavoastră sunteți cel care controlează încetinirea – astfel încât ea poate, simultan, să vă ajute și să-i obstrucționeze pe ceilalți. Încetinirea procesului vă dă șansa să acționați în deplină siguranță și poate să-i pună în mișcare pe parteneri.

Exercițiu: „Tipurile de personalitate"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Oamenii se împart în câteva tipuri de personalitate. Numărul exact este încă discutat – Myers Briggs, unul dintre cele mai cunoscute profiluri ale tipurilor de persoane, bazat pe teoriile lui C. Jung, recunoaște 16 –, dar ceea ce contează ca negociator este să știți cum tindeți să vă comportați dumneavoastră și ceilalți. Analizați-vă răspunsurile la următoarele întrebări:

- Preferați imaginea globală sau detaliile?
- Preferați să lucrați singur sau în echipă?
- Vă motivează mai intens satisfacția personală sau laudele celorlalți?
- Verificarea regulată a felului în care progresează o lucrare vi se pare utilă sau supărătoare?
- Vă alcătuiți săptămânal liste de priorități sau de acțiuni sau preferați obiectivele globale?
- Sunteți mai bun la găsirea de noi idei sau la dezvoltarea și perfecționarea celor existente?
- Ce este mai important – să folosiți procedura corectă sau să ajungeți la rezultat mai expeditiv?

- Vă mulțumiși cu 80% rezolvate sau tindeți spre perfecțiune?

Ai răspuns la aceste întrebări într-un anumit mod. Alte persoane de la masa negocierilor vor răspunde diferit. Dacă unii parteneri sunt înclinați din fire spre alt comportament probabil că considerați că sunt dificili – de fapt, ei nu fac alt ceva decât să reacționeze normal pentru tipul lor de personalitate. Dacă înțelegeți că așa stau lucrurilor, este surprinzător cât de ușor vă va fi să vă purtați cu ceilalți în mod eficient. Comportamentul lor vi se pare natural, nu provocator. Puteți coopera, în loc să intrați în conflict.

Dacă puteți, faceți-vă profilul complet. Faceți-vă o părere despre diferitele tipuri de personalități și despre modul în care reacționați la contactul cu ele. Fiți pregătiți să contracarați reacția dumneavoastră firească într-o negociere. Cineva este diferit, iar negocierile la care participați nu se vor bloca niciodată din cauza deosebirilor de personalitate.

Exercițiu: „Valoare pe viață"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Identificați primii trei clienți ai firmei, în ordinea importanței. Trebuie să fie posibil să aflați cine sunt – oricât de mare ar fi compania în care lucrați, acesta este genul de informație pe care trebuie să o dețineți, dacă credeți că nu aveți clienți, gândiți-vă la tot ceea ce faceți – clienții vor răsări, fără îndoială. Aceasta este suma pe care v-o aduc pe an, înmulțită cu numărul anilor în care vă așteptați să faceți afaceri cu ei.

Gândiți-vă la valoarea general pe viață pe care o acordați relației cu partenerii într-o negociere - și la valoarea lor pentru dumneavoastră. Gândiți-vă și la impactul pe viață al negocierii respective asupra acestei relații. Unele aspect ale valorii pe viață sunt mai ușor de calculate decât altele. Este ușor pentru un furnizor să obțină o cifră estimativă a unui client. Este mai greu de a stabili valoare pe viață pentru dumneavoastră a unui furnizor. Unul dintre factori este beneficiul obținut de la produsele furnizorului, plus impactul special al motivelor pentru care ați ales acel furnizor și nu altul (furnizorul va fi bucuros să vi le ofere).

Alte negocieri pot fi și mai ușor de încadrat în această mentalitate – dar încercați, oricum, să o faceți. De exemplu, într-o negociere sindicală, este ușor de văzut valoare pe viață a relației muncitorului cu compania, în ambele sensuri, dacă vă gândiți un pic. Indiferent de caracterul negocierii, valoarea pe viață merită atenția dumneavoastră. Nu trebuie să vă ia prea mult timp. Este vorba despre o aproximare generală, ca reper, nu o previziune contabilă. Dacă acordați unui partener o mare valoare pe viață, puteți fi pregătit să-i oferiți un articol pilot, la preț extreme de favorabil și aveți grijă ca el să simtă că este foarte important pentru dumneavoastră. Chiar și clienții „mici" pot avea o valoare pe viață considerabilă. De exemplu, supermarket-urile ar fi mai puțin arogante cu clienții individuali dacă ar ține cont de faptul că valoarea de viață a unei familii tipice de multe ori depășește 100.000 de lire (150.000$). Valoarea pe viață este un instrument extreme de valoros atunci când se cântăresc considerentele strategice și tactice într-o negociere.

Exercițiu: „Cunoașterea opoziției"

Timp: 10 minute

Indicații: pix și hârtie.

Desfășurare. Când participați la negocierea unei vânzări, veți fi adesea comparat cu concurenții dumneavoastră. Acest exercițiu este destinat doar celor care au concurenți – dar, dacă suntem realiști, este vorba despre cei mai mulți dintre noi. Gândiți-vă două minute și notați-vă concurenții principali (la nevoie, limitați-vă la cei implicați în negocierile recente). Apoi faceți o listă cu principalele produse și servicii ale fiecăruia dintre ei. Scrieți, de asemenea, în cazul fiecăreia, prin ce anume produsele și serviciile dumneavoastră sunt superioare celor oferite de ei și prin ce sunt superioare ale lor.

Puteți descoperi că știți mult mai multe despre avantajele serviciilor dumneavoastră decât cele a concurenților. Personalul de la relații publice și cei care se ocupă cu vânzarea folosesc frecvent `gloanțele de argint", documente în care se prezintă toate avantajele pe care produsele lor le au față de cele a concurenților. În realitate, totuși trebuie să fie și unele zone în care produsele concurenței

sunt mai bune - și, dacă nu le cunoașteți, într-o negociere veți da impresia unui ignorant sau, mai rău, a unei persoane care încearcă să-i înșele pe parteneri, ceea ce distruge toată încrederea câștigată până atunci. Sigur că nu este nevoie să vă anunțați în gura mare lipsurile, dar nici nu trebuie să încercați să le ascundeți. mai bine transformați-le într-o particularitate. Arătați că acestea sunt zonele care nu este indicat să fie o tehnologie de vârf sau subliniați faptul că progresele pe care le veți face vor duce nu doar un pic mai departe, cum este cazul concurenților dumneavoastră, ci dincolo de întreaga generație actual de produse.

Dacă ați descoperit că nu știți multe lucruri despre produsele și serviciile concurenței, programați-vă în agendă un moment în care să vă informați. Cunoașterea produselor concurenților și forța lor vă va fi de folos în negociere. Gândiți-vă la o companie militară – informațiile sunt esențiale.

Tehnica: „Ascultați bine”

Timp: 5 minute

Desfășurare. Comunicarea incorectă este o permanentă sursă de stres, iar domeniul comunicării la care cei mai mulți dintre noi se pricep cel mai puțin este ascultarea. Pentru a vă dezvolta capacitatea de ascultate, detașați-vă de conversațiile pe care le purtați. În mod regulat, încercați să vedeți ce se petrece în realitate. În primul rând, aveți grijă să ascultați – să ascultați cu adevărat, nu să vă gândiți la alt ceva sau la ce veți spune. Folosiți semnalele non-verbale pentru a sublinia faptul că asculți. Înclinați-vă în față, folosiți contactul vizual, confirmați prin interjecțiile afirmative că ați auzit. Când ascultați nu dați semen de nerăbdare, nu vă deplasați, nu vă jucați cu diferite lucruri.

Ciudat, dar este la fel de important să-i lăsați persoanei pe care o ascultați suficiente spații de tăcere pe care să le umple. În timp ce interlocutorul este stimulat de semnalele non-verbale, se poate ca vorbirea să devină jenantă. Atunci când este un moment de tăcere, nu vă repeziți să-l umpleți, oricât de tentat ați fi să o faceți. Uneori, persoana care vorbește are nevoie de tăcere pentru a-și aduna gândurile. Dați-i această șansă.

În sfârșit, folosiți-vă cuvintele pentru a face interlocutorul să vorbească. Puneți întrebări deschise, pentru ca el să poată să-și dezvolte subiectul, nu întrebări închise, care obligă la răspunsul „Da” sau „Nu”. Atunci când este cazul, arătați ce ați înțeles dumneavoastră, pentru a confirma că există comunicare reală. Și, în orice caz, arătați-vă interesat de discuție. Poate că acest început pare artificial și de aceea este nevoie de exersare regulată, dar, în scurt timp, veți fi considerat un bun ascultător. Nu subevaluați latura non-verbală. Aceste aspecte – de exemplu, contactul vizual – contează foarte mult pentru a fi perceput ca un bun ascultător. Atât pentru dumneavoastră, cât și pentru cei pe care îi ascultați, arta de a asculta elimină stresul generat de neînțelegeri și comunicare incorectă. În plus, îi dați interlocutorului senzația că este apreciat, întărindu-i sistemul de protecție împotriva stresului.

Tehnica: „Naivitatea”

Timp: 2 minute

Desfășurare. Aceasta este o tehnică aparent simplă care se poate dovedi extreme de puternică. Se poate întâmpla ca într-o negociere unele aspect aduse în discuție de către parteneri să vă pară inacceptabile. În loc să le respingeți deschis, folosiți ceea ce s-ar putea numi politicos o reacție „naivă” (mai puțin politicos ar fi „tâmpită). Spuneți că nu le înțelegeți. Recunoașteți-vă stupiditatea și rugații să vă dea mai multe detalii. Fiți pregătit să faceți asta în mai multe rânduri. Aplicați metoda la următoarea ședință în care vi se pare că un coleg a spus ceva greșit sau neînțeles.

Pentru a folosi cu succes tehnica, ar trebui să renunțați la orgoliu, recunoscând că nu ați înțeles. În realitate, cu toții ar trebui să o facem mult mai des – și ar fi mai puține dezastre legate de comunicarea incorectă. Dar nu acesta este motivul pentru care trebuie să o facem.

Când partenerul este silit să dea mai multe detalii despre acel aspect se poate întâmpla mai multe lucruri. Se poate dovedi că este nereal, încercând să-l justifice, partenerul sapă o groapă din care nu mai poate ieși. Sau poate aduce în discuție noi variabile. Poate că nu se rezolvă situația

acestui aspect, dar justificarea lui poate aduce la alt aspect care să miște lucrurile. Sau analizarea repetată îl poate face pe partener să se retragă. Chiar dacă nu se produce nici o mișcare, ați aflat informații prețioase. Dar, adesea, atacul naiv poate să distingă atmosfera. Și este remarcabil faptul că, deși contestați realmente respectivul aspect, o face în mod pașnic. La urma urmei, acceptați faptul că în privința acelui punct sunteți stupid.

Sub masca naivității puteți obține multe lucruri, fără nici o amenințare.

Tehnica: „Este al dumneavoastră chiar acum"

Timp: 2 minute

Desfășurare. În unele negocieri, teoria și realitatea sunt complet separate. Partenerii au idee despre valoarea ofertei dumneavoastră, dar este cu totul altceva să o vadă materializată sub ochii lor. Dacă vindeți ceva puteți pune acel lucru pe masă sau îi puteți duce pe parteneri să-l vadă, spunând „Iată-l. Este al dumneavoastră chiar acum. Trebuie doar…" Dacă sunteți cumpărător, puneți sub ochii partenerilor banii gheață sau cecul. Deoarece reduce riscurile la minim, nevoia umană de a obține ceva ACUM, dacă se poate, fără să mai așteptăm, este foarte puternică. Dacă puteți face să fie așa, mai ales cu o prezență fizică reală, pe loc, cresc mult șansele de a încheia cu succes negocierea. Gândiți-vă câteva minute la posibilitățile de a aplica acest procedeu la genul de lucruri pe care le negociați.

Aceasta ne trimite la una din cele mai vechi tehnici: vânturarea teancului de bani sub nasul cuiva până ce acesta nu mai rezistă și acceptă. Este o tehnică brutală. Dar acesta nu este neapărat un lucru rău, dacă ne gândim că negocierea funcționează în mare parte pe baza instinctului. Dacă le oferiți partenerilor imaginea realității și ocazia de a pune mâna pe ea chiar acum, vă cresc la maxim șansele de a face târgul.

Tehnica: „Există întotdeauna un „dacă"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Atunci când negociați este ușor să aveți o atitudine pozitivă față de celelalte persoane implicate. Este un lucru bun: doriți să fiți plăcut, iar calea cea mai bună de a obține aceasta este să vă placă și dumneavoastră de ei. Dar nu lăsați aceste sentimente sau vreun simț obscur al cavalerismului să vă ducă la cea mai mare greșeală pe care o poate face un negociator. Nu uitați de „dacă". Niciodată nu dați ceva gratis partenerilor – faceți-i să plătească. De exemplu, dacă cor să scădeți prețul, puteți spune: „Da, ar fi avantajos și aș reuși să o fac dacă măriți comanda cu 25 %". Sau puteți fi cumpărătorul, iar vânzătorul spune: „Trebuie să așteptați patru săptămâni până la livrare". Nu înghițiți asta, pur și simplu. Rămâneți pozitiv, dar spuneți în mod sigur: „E în ordine, dacă faceți gratuit întreținerea, altfel se alege praful din încasările mele" sau orice altceva de genul acesta. „Dacă" este un cuvânt la fel de puternic pentru negociere ca „nu" pentru organizarea timpului. Folosirea fiecăruia poate fi surprinzător de dificilă, dar, dacă o faceți, ați înaintat mult pe calea succesului.

Tehnica: „Afaceri încântătoare"

Timp: 2 minute

Desfășurare. Este ușor să trecem cu vederea conținutul emoțional al negocierii. Deoarece plouă ci cifre și fapte, putem uita că ea este, la urma urmei, o interacțiune umană guvernată de reacții foarte umane. Modul în care se simt partenerii influențează negocierea, indiferent dacă asta vă convine sau nu. Din acest motiv, păstrarea unei atmosfere pozitive în timpul negocierii este cât se poate de benefică. Cea mai eficientă armă de care dispuneți este încântarea. Sunteți încântat de produsele și serviciile dumneavoastră. Vă încântă rezultatul de tip câștig-câștig.

În timpul unei negocieri amintiți-vă, în mod regulat, de toate lucrurile bune care pot să decurgă din ea. Zâmbiți-le celorlalți. Alungați orice gând negativ, gândiți pozitiv. Veți fi surprins de rezultat. Încercați sincer să fiți încântat de negociere și de prezența celorlalți parteneri. Poate că e greu la început, dar va fi ușor după ce exersați. Încântarea este o unealtă de negociere minunată, foarte delicată și totuși puternică. Exprimată corect, este aproape irezistibilă.

Exercițiu/Tehnica: „Evaluarea elementară a alternativelor"

Timp: 15 minute

Indicații: carnet, pix

Desfășurare. Atunci când trebuie să alegeți dintre mai multe variante, o evaluare simplă vă poate ușura mult alegerea corectă. Încercați acest exercițiu într-o situație reală, cum este alegerea unei mașini. Faceți pe o foaie de hârtie o listă a alternativelor. Dacă sunt mai mult de trei sau patru, încercați să eliminați dintre ele pe cele complet inacceptabile. Acum, faceți o listă a criteriilor de baza pe cărora veți alege dintre aceste alternative. Ce veți folosi ca să le departajați? Și din această listă nu păstrați decât criteriile cele mai importante.

În sfârșit, evaluați fiecare alternativă pe baza criteriilor. Folosiți fie o scară de la 1 la 10, fie nivelurile înalt/mediu/scăzut. Uniți rezultatele. Ați obținut o clasare a alternativelor în funcție de aceste criterii. Totuși, nu trebuie să o folosiți ca pe o decizie fixă, ci ca pe un ghid, alături de intuiție. Dacă instinctul vă spune altceva decât evaluarea logică, aflați de ce. Există unele criterii pe care le ignorați? Sunt unele mult mai importante decât altele?

Într-o negociere, alternativele pot să apară în mai multe etape. Trebuie să alegeți una dintre mai multe oferte, unul dintre mai mulți furnizori, unul dintre mai multe produse etc. Singura cerință este să aveți un set de variante cunoscute dintre care să optați pentru una. Acest proces vă ajută să vă înțelegeți mai bine decizia și să faceți o alegere mai eficientă.

Tehnica: „Sunt de acord…"

Timp: 5 minute

Desfășurare. Fără îndoială că oamenii pot fi extrem de stresanți. O sursă deosebită de stres este cineva care se plânge de un lucru. Este și mai rău când acea persoană o face în mod agresiv. Iată o tehnică deosebit de utilă când aveți de-a face cu o astfel de persoană. Presupunând că nu vreți să fiți de acord cu tot ceea ce spune ea, cedând astfel complet, găsiți ceva cu care puteți fi de acord și accentuați aprobarea dumneavoastră. Nu răspundeți direct la plângere, confirmați doar în ce măsură sunteți de acord cu ea. De exemplu, să zicem că aveți de-a face cu o persoană care spune că vă este clientă de 20 de ani, că a supărat-o foarte tare ceva și vrea o compensare. Nu aveți nici cea mai mică intenție să-i oferiți vreo compensare, așa că puteți ajuta la reducerea stresului spunând: „Da, înțeleg că este foarte supărător pentru dumneavoastră, mai ales că sunteți clienta noastră de atâta vreme". Diminuarea furiei într-o confruntare mărește șansele de a ajunge la un acord și reduce stresul la care sunteți expus.

Exercițiu/Tehnica: „AE-ul dumneavoastră"

Timp: 10 minute

Indicații: carnet, pix

Desfășurare. Indiferent dacă într-o negociere vindeți sau nu, actul negocierii are în el un element de vânzare – „vânzarea" propunerii, a părții dumneavoastră din argumentare. În marketing, un factor important este AE – Avantajul Excepțional. Gândiți-vă câteva minute la AE-ul dumneavoastră într-o anumită afacere ce urmează să se facă. Dacă nu aveți unul adecvat, dezvoltați-l pe al dumneavoastră, ca persoană pe care l-ați putea folosi la obținerea unui post. Un AE trebuie să fie scurt, precis și memorabil, să rezume esența propunerii de vânzare într-o propoziție. Poate fi ori general, ca „Niciodată n-am vândut intenționat la un preț inferior concurenței" sau „Ne străduim mai mult", ori foarte specific, ca „20% mai ieftin decât concurența" sau „Singurul farmacist care vinde noaptea". Nu este neapărat să aduceți AE-ul într-o negociere. Totuși, chiar dacă nu o faceți, este important să-l aveți în minte ca țintă a pledoariei dumneavoastră pentru a atinge scopul.

Exercițiu/Tehnica: „Folosirea tăcerii"

Timp: 15 minute

Indicații: un partener pentru exersare

Desfășurare. Pentru acest exercițiu aveți nevoie de cineva care să nu vă cunoască intențiile. Scopul este să vă obișnuiți să folosiți tăcerea. Cu un prieten sau un coleg, lăsați-vă într-o conversație care să dureze circa 20 minute. Exercițiul nu se poate face dacă unul dintre interlocutori este grăbit. După ce conversația a demarat, începeți să folosiți în mod conștient tăcerea. Când celălalt spune

ceva, nu vă repeziți să vorbiți. Încercați să păreți fascinat. Aprobați din cap, sau zâmbiți, sau scoateți un sunet de încurajare și siliți partenerul să continue, folosindu-vă doar de tăcere. Poate că o să vi se pare greu de la început, exersați mai departe. Fiți extrem de atent la înfățișarea dumneavoastră, trebuie să evitați aerul plictisit sau absent.

Tăcerea este una dintre cele mai puternice arme ale unui negociator, și totuși rareori este folosită cu eficiență maximă. Cei mai mulți dintre noi se simt jenați să păstreze o tăcere prelungită. Simțim nevoia stringentă să intervenim și să umplem golul. Când faceți asta, îi lăsați pe parteneri să scape din cârlig. Uneori, se poate ajunge într-un impas, când toți cei implicați se pricep să folosească tăcerea, și lipsa participării devine stupidă. Dacă nu s-a spus nimic vre-o cinci minute, merită să vorbiți. Dar nu pentru a ceda ceva. Spuneți, de exemplu, „Cred că ne-am împotmolit aici. Ne-ar face bine tuturor un pic de aer. Propun o pauză de cinci minute în care să ne dezmorțim" sau altceva în același sens. Adesea, reacția la tăcerea dumneavoastră va fi o întrebare. Atunci nu mai puteți păstra tăcerea, ar fi interpretată ca impolitețe. Dar folosiți cât puteți mai mult tăcerea ca răspuns la afirmații. Lăsați cealaltă persoană și tăcerea să dezvolte alternativele.

Pentru a putea folosi în mod eficient tăcerea, este important să învățați să eliminați senzația de jenă. Astfel, indiferent cât de bune vă sunt intențiile, veți ceda și veți vorbi.

Exercițiu: „Limbajul corporal"

Timp: 10 minute

Indicații: un partener pentru exersare, o cameră video

Desfășurare. Limbajul corporal influențează întotdeauna calitatea intervenției dumneavoastră în negociere. Încercați acest mic exercițiu. Rugați pe cineva să joace rolul unui partener într-o negociere strânsă. Filmați-vă câteva minute, în vreme ce argumentați că nu puteți scădea prețul, iar partenerul încearcă să obțină o reducere. Mințiți cu nerușinare. Acum analizați imaginile. Căutați semnele de închidere: încrucișarea brațelor, ghemuirea pe scaun, evitarea contactului vizual etc. La fel, căutați momentele în care sunteți deschis și cald.

Scopul acestui exercițiu este să vă cunoașteți limbajul corporal, așa încât să-l puteți controla în negocierile reale. Fiți conștienți de limbajul dumneavoastră corporal atunci când negociați. Aveți grijă să folosiți mai mult pozițiile deschise: ședeți înclinat spre spate, cu brațele desfăcute, cu palmele desfăcute, zâmbitor, privind partenerul în ochi. În scurt timp veți arată firesc, chiar dacă la început sunteți stânjenit.

Dezvoltarea abilităților de comunicare eficientă și de soluționare a conflictelor

Dezvoltarea abilităților de comunicare se realizează prin activități și tehnici care sunt orientate la: dezvoltarea comunicării non-verbale, înțelegerea importanței comunicării personale, facilitarea raporturilor interpersonale, conștientizarea importanței ascultării active în comunicare, învățarea stabilirii contactului vizual în comunicare și dezvoltarea abilităților de a se încadra într-o conversație deja începută.

Însușirea strategiilor de soluționare a conflictelor se poate înfăptui prin activități și exerciții care au ca obiective: conștientizarea problemelor și înlăturarea lor, înțelegerea comportamentului pe care îl adoptăm față de alții, prin identificarea sentimentelor și emoțiilor în situații de conflict și detensionare, dezvoltarea deprinderii de a reacționa la critici, facilitarea exprimării agresivității și favorizarea colaborării.

Tehnică „Acum îți spun"

Timp: cel puțin o oră

Desfășurare. Așezați în cerc, psihologul va stimula discuția și memoria faptelor, evenimentelor, situațiilor din copilărie care au lăsat o urmă negativă în propria viață. În special

amintirea unor fraze care au rănit sau au fost reținute ca nedreptate. Pot fi cuvintele unui părinte, ale unui învățător, ale unui prieten, care încă dor

Se cere participanților să scrie pe foaia dată de psiholog fraza respectivă.

Se lasă puțin timp.

Pe rând, fiecare participant va citi fraza și va ilustra contextul în care a fost pronunțată, sentimentele și repercusiunile unui asemenea eveniment.

După ce toți au citit și au povestit situația, psihologul va cere grupului să se mute cu scaunele la capătul camerei, lăsând un spațiu mare liber.

Pe peretele opus va fi pus un scaun pe care va fi în mod simbolic așezată persoana care a pronunțat fraza scrisă pe foaie.

Pe rând, fiecare participant se va posta

În fața scaunului liber și va începe un dialog cu cel care a pronunțat fraza.

Va putea spune propriile motive, să-și exprime propriile resentimente, durerea sau furia. Va putea chiar să-și imagineze că celălalt îi răspunde. În acest caz va trebui să stea pe scaunul liber și să vorbească ca și cum ar fi persoana căreia i se adresează.

Dialogul va continua până ce se va simți nevoia să înceteze.

Grupul va asculta în liniște până ce toți își vor fi terminat dialogurile.

La final, psihologul ca solicita participanții să-și exprime sentimentele trăite la propriul dialog și la dialogul celorlalți.

Discuție finală liberă.

Sugestii pentru psiholog. Aceasta tehnică poate fi dureroasă șu uneori dificilă, mai ales la faza de dialog cu scaunul gol. Dacă vreun participant nu dorește să încerce această experiență, va putea vorbi la sfârșit.

Pentru unii va fi mai ușor să vorbească cu o persoană reală: într-un asemenea caz va alege un coleg de grupă care va reprezenta persoana care a pronunțat fraza și se va așeza pe scaunul liber.

Este importantă solicitarea participanților de a-și exprima propriile sentimente față de cei care l-au jignit.

Dacă vreunul se blochează la dialog, poate fi ajutat de către un alt membru din grup. Psihologul va întreba în acest caz cine „simte” că poate să-și ajute colegul.

Cine se oferă va trebui să se așeze în spatele lui, punându-i mâinile pe spate să vorbească în locul lui încercând să exprime verbal sentimentele care nu au putut fi exprimate cu voce tare.

Participarea emotivă a grupului se va dovedi terapeutică, la fel, ca și posibilitatea oferită de joc de a exprima, chiar mai târziu, sentimentele care s-ar fi vrut exprimate, odată, persoanei care ne-a ofensat.

Tehnica „Dialogul prin gesturi”

Timp: aproximativ o jumătate de oră

Desfășurare. Psihologul propune fiecărui participant să-și aleagă un coleg și să formeze astfel un cuplu. Fiecare cuplu trebuie să improvizeze un dialog non-verbal, deci să folosească numai gesturi, semne și mimică facilă. Psihologul va lăsa un timp de lucru de cel puțin 3 minute. La sfârșitul experimentului, fiecare cuplu va putea să verifice verbal dacă mesajele au fost clare sau nu. Este posibil, dacă grupul dorește, să se repete experiența schimbând partenerul. La sfârșit, participanții să renasc în cerc pentru o discuție finală.

Tehnica „Ochiul lui Polifem”.

Timp: cel puțin 40 de minute, în funcție de numărul de participanți

Desfășurare. Psihologul le va explica participanților că activitatea constă în a forma perechi în care unul din cei doi participanți îl însoțește într-o călătorie imaginară pe celălalt, care se preface că este orb. Cel care este ghidul trebuie să propună un traseu frumos, pe care să-l descrie, , pentru a-l determina pe colegul orb să îl urmeze, folosindu-se doar de „ochii minții”.

Alegerea perechilor și a rolurilor este lăsată la alegerea subiecților, cu o singură sugestie: ambii să experimenteze cele două roluri (două minute pentru fiecare traseu).

La sfârșitul activității, fiecare participant își exprimă preferința pentru un rol sau pentru celălalt, spune ce dificultăți a întâlnit, chiar și eventuale temeri trăite.

Discuție finală liberă.

Sugestii pentru psiholog. Să noteze ce dificultăți a notat fiecare persoană sau cuplu în timpul activității; cum este privită asumarea responsabilității în rolul ghidului și capacitatea de a avea încredere totală în ceilalți în rolul celui orb; tipul de traseu ales, liniștit și încurajator sau dificil și imprevizibil.

Tehnica „Călătoria mea cu …"

Timp: aproximativ o oră

Desfășurare. Psihologul cere fiecărui participant să-și închipuie că pleacă într-o călătorie imaginară, spre orice destinație, localizată într-o epocă trecută, prezentă sau viitoare. Cere în plus să se ia cu sine un coleg de călătorie ales dintre persoanele din grup. Conducătorul invită pe fiecare să scrie o povestire intitulată: „Călătoria mea cu …", cu recomandarea ca personajele din călătorie să li se dea nume imaginare. După ce a acordat grupului timpul necesar pentru a scrie povestirea (10 – 15 minute) se trece la lectura povestirilor. După citirea propriei povestiri, fiecare participant va trebui să spună ce persoană din grup și-a ales ca însoțitor de călătorie și de ce.

Sugestii pentru psiholog. Jocul scoate în evidență mai ales problema alegerii și explică mecanismele acesteia. Pe cine alegem și de ce? La ce ne așteptăm și ce părere avem despre ceilalți?

Psihologul va trebui să acorde o atenția specială acestor aspecte, să susțină persoanele în alegerile lor și în exprimarea sentimentelor.

Activitatea „Călătoria de cristal"

Timp: 10 minute

Desfășurare. Participanților li se citește încet textul: „Aşezaţi-vă comod, relaxaţi-vă şi închideţi ochii. Imaginaţi-vă următoarele: Primăvara intraţi într-o livadă de meri. Mergeţi încetişor printre copaci, savurând aroma florilor gingaşe. Pe o cărăruşă micuţă, ajungeţi la o portiţă şi o deschideţi. Ieşiţi într-o luncă verde. Iarba moale se leagănă, insectele bâzâie plăcut, vântul adie uşor şi vă mângâie faţa, părul, înainte este un iaz, apa este limpede, iepuraşii de soare se joacă „de-a v-aţi ascunselea". Încetişor, ajungeţi la o insulă. Mergeţi pe malul unui râuleţ şi ajungeţi la o cascadă, intraţi în cascadă. Apa vă curăţă, vă „umple" cu putere şi cu energie. Ajungeţi la o peşteră liniştită, comodă. Acum, trebuie să vă întoarceţi pe acelaşi drum. Ieşiţi din livada de mere şi deschideţi ochii".

Activitatea „Stări sufletești exprimate cu ajutorul corpului"

Timp: o oră în funcție de numărul participanților

Desfășurare. Participanții trebuie să așeze scaunele în semicerc. Înainte de a începe jocul, psihologul explică importanța folosirii corpului ca mijloc de comunicare și să se evite discrepanțele sau ambiguitatea în transmiterea mesajelor. În acest moment, prezintă fiecărui participant o situație specifică dintre cele de mai jos, prin care se poate învăța exprimarea identității propriei persoane:

- atragerea atenției;
- comunicarea oboselii;
- Manifestarea afecțiunii;
- exprimarea furiei:
- comunicare nerăbdării;
- exprimare șireteniei.

Pe rînd fiecărui participant i se va cere să exprime o anumită nevoie prin folosirea în întregime a corpului, inclusiv mimica facială și contactul ochilor; restul grupului va trebui să recunoască ceea

ce s-a intenționat să se exprime și să noteze eventualele discrepanțe în comunicare nonverbală. Fiecare membru, la sfârșitul jocului, va exprima în mod verbal ceea ce a simțit la efectuarea exercițiului.

În cazul în care cineva manifestă dificultăți în îndeplinirea sarcinii, conducătorul va putea cere altuia din grup să-l înlocuiască. Persoana care are dificultăți va observa acest comportament și apoi va încerca să-l repete.

Variante a) la sfârșitul activității, psihologul va putea deschide o discuție în care fiecare este liber să descrie cum se exprimă de obicei cu tot corpul și ce sentimente în împrejurări precise.

b) după ce a distribuit foi fiecăruia, psihologul poate să propună să se scrie prima pagină numele și starea emoțională cea mai relevantă din zilele precedente și pe rînd să o reprezinte cu ajutorul corpului, așa cum crede cp este mai bine.

La sfârșit, fiecare participant va prezenta celorlalți emoția reprezentată; grupul o va compara cu ceea ce a dedus și a scris în timpul reprezentării.

Sugestii pentru psiholog. Psihologul va trebui să sublinieze importanța corpului în comunicare și cât de mult este subevaluat acest aspect.

Psihologul va trebui să fie atent și să încurajeze orice comportament adecvat, orice pas mic făcut de participanți, evitând respingerea comportamentelor inadecvate.

Tehnica „Modalitatea de a-i respecta pe ceilalți”

Timp: 1/2 – 1 oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. Psihologul îi va invita pe participanți așezați în cerc să adopte o poziție cât mai relaxantă, comodă, aplecând capul înainte, lăsând libere brațele pe lângă corp și să înceapă relaxarea

Respiră profund și dă tot aerul afară. Încearcă să îți eliberezi mintea de orice gând supărător și concentrează-ți atenția asupra mușchilor corpului pe care, încet, îi relaxezi, vizualizează-ți fruntea…, mușchii gâtului…, ai spatelui…, încearcă să-i lași în voie. Relaxează-ți brațele…, mâinile…, vizualizează-ți fiecare mușchi al pieptului și al abdomenului în timp ce se relaxează.

Încearcă să simți toți mușchii corpului în deplină relaxare. Respirația este regulată, inspiră și expiră, de fiecare dată când respiri odată cu aerul iese și toată tensiunea ta. La fiecare expirație repetă cuvântul „calm”.

Acordați 3 – 4 minute pentru relaxare.

Psihologul continuă: „Acum încearcă să cauți în memorie o întâlnire cu un prieten, la care ai avut o anumită stare sufletească, încearcă să te observi din exterior vizualizându-ți atitudinea corpului, expresia feței, contactul ocular, și distanța interpusă între tine și el”. După ce s-a lăsat un timp suficient, psihologul va sugera exerciții de revenire: „Acum mișcă-ți picioarele, mâinile, întinde-ți brațele, respiră profund, deschide ochii”.

La sfârșitul activității fiecare participant va spune ce tip de situație a vizualizat și ce emoție a simțit, dificultățile întâlnite, care era comportamentul său și dacă ar fi vrut să poată să se exprime într-o altă manieră decât cea vizuală.

Variante: psihologul va putea sugera o vizualizare a întâlnirii cu un prieten la care participantul a simțit o emoție opusă celei vizualizate anterior (plăcere – furie, bucurie – tristețe).

Sugestii pentru psiholog. În acest joc putem înțelege cum ne comportăm față de ceilalți.

Este bine ca animatorul grupului să noteze dinainte dificultățile participanților și să observe dacă sunt probleme de vizualizare, în cazul în care s-a utilizat variante participanții să se exprime verbal dacă a fost mai simplă vizualizarea în situația plăcută sau în acea în care își exprimau un sentiment negativ.

Activitatea „Modalitatea de a te exprima și de a asculta”

Timp: ½ - 1 oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. Participanții sunt invitați să se așeze în cerc. Psihologul îi va ruga pe participanți să se gândească la o problemă despre care simt nevoia să vorbească; imediat după aceea sunt invitați să-și aleagă un partener și să se așeze alături de el.

Pe rînd, unul din membrii perechii va începe să-și expună propria problemă celuilalt, care va trebuie să răspundă spontan: psihologul va schimba rolurile, iar cine a expus problema acum ascultă problema celuilalt.

După ce toate perechile au terminat, fiecare spune cum s-a simțit când a povestit și cînd a fost ascultat și cât de mult a reușit să îl asculte pe celălalt. În plus, dacă s-a simțit mai bine cînd a ascultat decât atunci când a povestit. La sfârșitul fiecărei prezentări, publicul va putea face aprecieri privitoare la ceea ce a observat din când în când.

Sugestii pentru psiholog. Această activitate este necesară pentru verificarea capacității fiecărui de a intra în sintonie cu celălalt, și a adevăratelor disponibilități de a juca rolul în relație cu celălalt.

Psihologul îi va ajuta să observe dacă au fost dificultăți în exprimarea unui lucru despre sine sau depistarea și discutarea problemei altora.

Tehnica „Eu printre oameni”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Participanții sunt rugați să răspundă la următoarele întrebări:

Care este atitudinea mea față de oamenii din jur, ce sentimente am față de ei?

Iubesc pe cineva în afară de mine?

Pe cine respecte eu?

Ce apreciez cel mai mult în oameni (la general) și la prieteni?

Cum mă comport cu oameni diferiți și în situații diferite?

Ce oameni (de aceeași vârstă sau mai maturi) mă interesează?

Deseori intru în conflict cu alții? De ce?

Ce companii mă atrag cel mai mult?

Sunt eu capabil să săvârșesc o faptă importantă în apărarea dreptății, contra fățărnicii și grosolăniei?

Sunt considerat drept om care procedează corect?

Prietenii se simt bine cu mine?

Cine mă înțelege cel mai bine?

Ce prefer mai mult: să ajut oamenii sau să fiu ajutat de ei?

Fiecare participant va citi pe rînd ce a scris, apoi va împărtăși trăirile, percepțiile, descoperirile pe care le-a avut cu privire la sine, cum s-a simțit când a scris, i-a fost ușor, i-a fost greu și cum s-a simțit când a citit răspunsurile.

Tehnica „Hârtiuțe colorate”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. A. Moderatorul lipește pe fruntea fiecărui participant câte o hârtiuță colorată, fără ca acesta să vadă culoare. După ce toți participanții au primit hârtiuța pe frunte li se cere să se grupeze după culorile pe care le au pe frunte, ei necunoscând culoare.

B. Se dă în mâna fiecărui participant câte o hârtiuță colorată, fără ca ceilalți să vadă. Aceeași indicație, grupați-vă după culorile pe care le aveți în mână.

La final se discută: cum s-a simțit fiecare când ceilalți știau cine este, dar el nu / cum s-a simțit când doar el știa cine este, iar ceilalți nu?

Tehnica „Exprimă-te în situații de disconfort”

Timp: ½ - 1 oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. După ce li s-a spus participanților să așeze scaunele în cerc, psihologul îi invită pe fiecare în parte să se gândească la o situație din prezentul sau din trecutul său în care ar fi vrut să-

și exprime sentimentele sau părerile legate de o anumită persoană (sau mai multe persoane) și nu a reușit să o facă.

În acest moment, fiecare membru își alege din grup un partener care poate să reprezinte persoana cerută din el. Odată formate perechile, pe rînd, fiecare va putea să se așeze în fața persoanei alese și va trebui să exprime ceea ce gândește și simte. La sfârșit, fiecare va trebui să spună cum s-a simțit în situația în care îi comunică celuilalt ceea ce gândea și simțea și dacă el crede că a reușit să facă acest lucru. Grupul va trebuie să aprecieze cât de mult a reușit fiecare membru să exprime coerent prin comunicarea verbală și non-verbală.

Tehnica „Lucruri care ne plac"

Timp: o oră

Desfășurare. Vă rog să vă grupați în diade. Acum discutați în interiorul diadei timp de 5 – 10 minute despre lucrurile care vă plac. Ați terminat! Priviți în jur și alegeți altă pereche cu care să vă grupați. Ați ales! Încercați să aflați ce lucruri aveți în comun, ce vă apropie și ce vă deosebește. Exercițiul continuă până vom realiza două grupuri de 6 persoane. Ați realizat cele 2 grupuri. În interiorul grupurilor mari ați aflat ce vă apropie și ce vă desparte, apoi gândiți-vă cum să vă prezentați celuilalt grup după aceleași criterii. Puteți alege pe cineva care să reprezinte grupul (5 – 10 minute). Apoi veți ieși pe rînd în fața grupului și vă veți prezenta. Ați reușit! Acum veți forma cercuri numite „cercul intereselor" care au la bază asemănări și interese comune. Discutați ce lucruri creative ați putea realiza în viitor pe baza asemănărilor și intereselor voastre.

Pe final se discută: Ce impresii ați avut în timpul desfășurării acestei activități? ce ați simțit în timpul jocului în grupuri mici? Ce au simțit cei au transmis jocul? Ce ați simțit în timpul jocului colectiv? Ce ați simțit când vi s-au adresat mesajele? Ce impresie v-a creat „cercul intereselor"? cum v-a ajutat acesta pentru planurile voastre de viitor?

Tehnica „Scrisori"

Timp: o oră

Desfășurare. Îți propun un exercițiu care te va ajuta să înțelegi mai bine atitudinea ta față de sine însuși și față de cei apropiați, să-ți exprimi gândurile și emoțiile. Scrie o scrisoare familiei tale. Scrie o scrisoare celui mai drag om. Scrie o scrisoare dușmanului tău.

Tehnica „Dependența și co dependența în viața mea"

Timp: o oră.

Desfășurare. Trebuie să alcătuiești lista supărărilor și plângerilor (pretențiilor) (răspunsurile le înscrii în coloane pe foi separate pentru fiecare întrebare).

1. Sunt supărat pe mama fiindcă …

2. Sunt supărat pe tata fiindcă …

3. De ce sunt supărat pe … (aici se înscrie numele persoanei sau mai multor persoane importante pentru tine)

4. Sunt nemulțumit de mine fiindcă …

Tehnica „Ferestrele emoțiilor"

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Identificați o situație, care a generat emoții negative / emoții pozitive. Poate cerata cu șeful sau discuția cu o prietenă. Ați identificat? Acum gândiți-vă la o emoție negativă și încercați să vă dați seama: ce am făcut eu pentru a genera emoția, ce a u făcut ceilalți pentru a genera emoția, cum au rezolvat ceilalți emoția?

Ce am făcut pentru a genera emoția	Ce au făcut ceilalți pentru a genera emoția
Cum am rezolvat eu emoția	Cum au rezolvat ceilalți emoția

Pe final se concluzionează: transmiteți persoanelor mesaje pozitive, conștientizați valorile personale principale, ale dvs. și a celor cu care interacționați, identificați sursa mesajelor cu potențial negativ, acționați în armonie cu valorile personale.

Activitatea „Fire încurcate”

Timp: o oră

Desfășurare. Participanții sunt rugați să se așeze n cerc ținându-se de mâini. I se cere unui participant care se oferă voluntar să iasă din sală și să aștepte până va fi chemat. Ceilalți participanți fără a-și da drumul la mâini se combină astfel încât colegului ieșit din sală să-i fie greu să mai refacă cercul.

Discuții pe final: cum v-ați descurcat? Au fost participanți care v-au susținut? În ce mod? Ați simțit nevoia de a ajuta, compasiune față de celălalt? Ce ați făcut? Cum s-au simțit atunci când colegul nu reușea să refacă cercul? Dar când a reușit?

Tehnica „Ascultarea”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Observați persoanele din anturajul dumneavoastră în timpul unei conversații obișnuite. Distingeți momentele în care ele nu mai ascultă sau își întrerup interlocutorul. Distingeți distorsiunile mesajului (când ascultătorul înțelege altceva decât ceea ce intenționează să transmită interlocutorul).

Distingeți persoanele care ascultă și receptează corect mesajul.

Ce impact are asupra dialogului o ascultare defectuoasă? Dar o ascultare corectă?

Observați gândurile care vă trec prin minte atunci când ascultați un interlocutor sau când ascultați ceva la radio sau TV. Cum influențează aceste gânduri interpretarea mesajului receptat de dumneavoastră?

Distingeți situațiile când vă vine greu, respectiv ușor să ascultați. Repetați situațiile când credeți că ați înțeles mesajul, chiar înainte ca interlocutor să fi vorbit.

Ce impact are asupra dialogului o ascultare defectuoasă? Dar o ascultare corectă.

Tehnica „Jocul contrariului”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Grupul se divizează, fiecare grup având un număr egal de membri. Se aranjează în două șiruri, astfel, încât fiecare să aibă în față o persoană din celălalt grup, la o distanță de trei metri. Psihologul prezintă succesiv sau alternativ următoarele condiții:

- Vorbiți cu una dintre persoane din grupul de vis-a-vis
- Comunicați cu privirea cu o persoană din celălalt grup
- Intrați în contact cu cineva din grupul din față prin intermediul gesturilor
- Conversați între grupuri ca echipe.

Evaluarea se realizează mai întâi pe perechi, apoi cu tot grupul. Doritorii să se exprime cum s-au simțit în interiorul grupului. Cum s-a perceput distanța?

Tehnica „Nivelul de comunicare”

Timp: o oră

Desfășurare. Când mesajul este exprimat direct și precis?

Când este el exprimat aluziv, indirect sau prea complicat?

Care sunt consecințele exprimării indirecte sau aluzive asupra înțelegerii mesajului?

Dar cele ale exprimării directe și precise?

Exersați în scris pentru a vă exprima ideile cât mai direct și cât mai precis posibil, Delimitați ideile pentru a nu le exprima pe toate deodată. Ordonați-le cât mai logic posibil.

Exersați oral pentru a vă exprima cât mai precis, mai direct și mai simplu. Străduiți-vă cu partea nonverbală să fie adaptată la sensul mesajului.

Tehnica „Priviți în ochi interlocutorul”

Timp: 30 minute

Desfășurare. Exersați, încercând să vă priviți în ochi interlocutorul, atunci când îi vorbiți. Dacă vi se pare greu, este destul să-i priviți conturul feței sau doar fruntea: cel din față dvs. nu-și va da seama dacă vă uitați în ochii lui sau la un alt element al feței. Dacă este necesar, exersați, fără să vă descurajați, apropiindu-vă treptat privirea de ochii interlocutorului. Veți reuși, după mai multe încercări, să mențineți fără nici o problemă contactul vizual. Încercați să vă priviți interlocutorul când îi dați cuvântul sau când așteptați un răspuns. Priviți-l ușor atunci când îi vorbiți, mai ales când doriți să subliniați un pasaj important.

Tehnica „Participă la o conversație”

Timp: ½ - 1 oră, în funcție de numărul participanților.

Desfășurare. Participanții se așează în cerc. Psihologul comunică grupului modalitatea de desfășurare a jocului: pe rând, fiecare trebuie să iasă din cameră, în timp ce ceilalți încep o conversație pe o temă care îi interesează.

În acest moment, oricine dorește poate începe discuția, iese primul participant, psihologul cere restului grupului să strângă cercul și să stimuleze situația în care o persoană necunoscută va intra în grup și va continua discuția; când discuția începe să se însuflețească, psihologul îi cere participantului care a ieșit să intre și îl invită să găsească o modalitate de a intra în grup alegându-și locul în spațiu, simulând faptul că trebuie să intervină într-o situație în care sunt două persoane care nu cunosc.

Se acordă timp suficient pentru fiecare.

La sfârșitul activității, psihologul va întreba componentul care a intrat ultimul cum s-a simțit când era în afara camerei, cu ce dificultăți s-a confruntat când a intervenit în conversație; iar pe restul participanților îi va întreba ce au simțit când au trebuit să accepte un nou element în interiorul grupului.

Variante. Acest joc poate fi foarte stresant dacă subiectul care trebuie să intervină într-o conversație este o figură absolut necunoscută grupului. Totuși se poate, încerca să se repete de mai multe ori jocul, propunându-se diverse roluri, plecând de la cele mai puțin stresante până la cele mai stresante – de exemplu, să se înceapă cu un rol de prieten care, de câtva timp, a fost plecat în străinătate.

Sugestii pentru psiholog. Acest joc este important pentru identificarea modalităților sau limitelor cu care se confruntă alții în situații necontrolabile.

Psihologul va trebui să observe dificultățile fiecărui participant care intervine în conversație, acei membri ai grupului care opun rezistență, cei care, dimpotrivă, se arată binevoitori în a-l primi pe noul venit.

Dacă un anumit participant va întâmpina anumite dificultăți în intervenție, va putea să repete jocul până când se va declara satisfăcut.

Tehnica „Blocarea invaziunii celuilalt”

Timp: 1/2 – 1 oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. Li se cere participanților să așeze scaunele în formă de cer; psihologul va invită pe fiecare să se gândească la ceva ce ar putea să ceară sau să dorească de la un alt component al grupului, utilizând invazivă și sâcâitoare.

După ce li s-a acordat câteva minute de gândire, fiecare își va alege partenerul.

Pe rând, fiecare participant va trebui să-și asume rolul de persoană sâcâitoare în timp ce celălalt va trebui să găsească o modalitate de stopare a cestei atitudini invazive, și invers.

După ce toți au efectuat exercițiul, psihologul îi va întreba pe fiecare cum s-a simțit ca persoană sufocantă și ce a simțit când era „invadat"; în plus, îl va întreba pe cel care a suportat „invazia" cât de satisfăcut este privitor la modalitatea pusă în practică pentru a-l opri pe celălalt sau dacă ar fi vrut să facă mai multe ori altceva.

La sfârșit va fi o discuție în grup în timpul căreia fiecare va putea să vorbească despre experiențele și trăirile personale relative la această temă.

Sugestii pentru psiholog. Adesea nu reușim să înțelegem când cineva ne invadează spațiul. Această activitate este utilă pentru a distinge o cerere de insistență și pentru a învăța cum să o stopăm.

Psihologul va observa cine a avut dificultăți în stoparea celuilalt și îi va propune, dacă dorește, să repete scena de mai multe ori, până când se declară mulțumit de comportamentul său.

Activitatea „Reacția la critici"

Timp: ½ -1 oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. Psihologul îi invită pe participanți să-i observe pe ceilalți și să se gândească la un aspect care nu le place la cineva și simt nevoia să o spună.

Pe rând, fiecare își alege un partener, se va așeza jos în fața lui și va începe să-i spună ceea ce simte și ceea ce gândește despre el, iar celălalt va reacționa cum crede de cuviință.

La sfârșit, fiecare va trebui să exprime ceea ce a simțit la comunicare a tot ceea ce simțea față de celălalt, partenerul va trebui să exprime la rândul său ce a simțit când a fost criticat și dificultățile de a reacționa. Ambii vor trebui să încerce să înțeleagă dacă unul dintre ei ar fi vrut să reacționeze într-un alt fel decât cum a făcut-o la sfârșitul fiecărei prezentări de cuplu, grupul va putea să-și exprime propriile trăiri avute referitore la diferite interacțiuni.

Sugestii pentru psiholog. Acest joc îi ajută pe participanți să-și dea seama de felul cum primesc criticile. Este bine ca activitatea să se repete de fiecare dată când cineva a dovedit mari probleme în felul de a reacționa. Este necesar să se repete scena de către un membru al grupului care joacă rolul modelului și apoi să se invite din nou subiectul să repete scena. În acest scop, ar fi necesar ca, grup la care fiecare să poată da exemple de situații trăite, prezente sau trecute, în care au primit critici, pentru a verifica dacă reacția la aceste critici făcute cunoscute în interiorul grupului este una obișnuită.

Tehnica „Strigătul de război"

Timp: circa o jumătate de oră, în funcție de numărul participanților

Desfășurare. După ce au pus salteaua în mijlocul camerei, psihologul le propune participanților să-și imagineze că sunt indienii din America și trebuie să înfrunte dușmanul. Deci, câte unul pe rând, îi așează la mică distanță de saltea și îi invită să-și ia un mic avânt pentru a urca și să țipe în momentul urcării pe saltea, pentru ca apoi să cadă pe ea. Psihologul trebuie să specifice că țipătul poate fi exprimat printr-un sunet sau printr-un cuvânt inventat, dar că, în ambele cazuri, fiecare trebuie să încerce să emită sunetul cât poate de tare. Fiecare participant trebuia să repete experiența de cel puțin patru ori.

Sugestii pentru psiholog. Este posibil ca unii participanți să întâmpine greutăți în emiterea sunetului, în acest caz, psihologul nu trebuie să-i forțeze, ci să-i încurajeze să ia exemplu de la colegi și să-i încerce să-i imite.

Tehnica „Turnul de control"

Timp: jumătate de oră

Desfășurare. Se formează perechi şi se nominalizează cine este „avion" şi cine „turnul de control". Se face o pistă cu două rânduri de scaune, creând obstacole pe traseul de aterizare.

„Avionul” are ochii legaţi, iar „turnul de control” trebuie să-l dirijeze verbal, evitând dificultăţile pentru o aterizare favorabilă. Pe urmă, rolurile se schimbă, fiind posibilă şi modificarea situaţiei pe pista de obstacole. Se examinează faptul cum s-au simţit participanţii.

Dezvoltarea inteligenței emoționale

Pentru un adult inteligența emoțională este o dimensiune fundamentală a personalității. Confruntarea cu schimbări tot mai frecvente, imperativul adaptării, participarea la diferite sarcini, în diferite echipe implică dezvoltarea inteligenței emoționale. Aceasta se poate realiza prin: dezvoltarea abilităților de comunicare, dezvoltarea capacității de ascultare, identificarea și înțelegerea emoțiilor și sentimentelor proprii și a celor din jur, experimentarea deschiderii totale față de celălalt și dezvoltarea empatiei, cunoașterii și intercunoașterii.

Activitatea „Propoziţii incomplete”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Se împart fișele şi fiecare le completează individual. Participanţii trebuie să completeze următoarele propoziţii.

Când sunt tăcut într-un grup, mă simt...
Când sunt cu o persoană și nu vorbesc, mă simt ...
Când mă supăr pe cineva, mă simt ...
Când e cineva supărat pe mine, mă simt ...
Când critic (cert) pe cineva, mă simt ...
Când cineva de lângă mine plânge, mă simt ...
Când fac cuiva un compliment, mă simt ...
Când cineva îmi face un compliment, mă simt ...
Când sunt nedreptăţit, mă simt ...

Se inițiază discuții: A fost greu să terminați propoziţiile? Cum apreciem sentimentele? Este ușor să le exprimăm? Suntem atenţi cu ceilalţi?

Tehnica „Mesaje către celălalt”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Participanţii sunt solicitaţi să completeze şi să transmită verbal fiecare propoziţie la cel puţin cinci persoane diferite:

Eu am nevoie acum de.....
Eu am nevoie acum de... iar asta mă face să.....
Eu cred că tu ai nevoie de.....
Eu cred că tu ai nevoie de... iar asta mă face să.....
Eu vreau ca tu să.....
Eu nu vreau ca tu să .....

Discuții pe final:

Care au fost necesitățile colegilor voștri?

A fost ușor să le înțelegeți necesitățile? Ce v-a ajutat / sau ce v-ar ajuta să-i înțelegeți mai bine?

A corespuns ceea ce cred ei despre necesitățile voastre cu ceea de ce aveți nevoie?

Cum vă simțiți după această activitate?

Tehnica „Empatia – inversiune de rol”

Timp: o oră

Desfășurare. Vă rog să formați un cerc. În mijlocul cercului vom așeza un scaun pe care va sta unui dintre participanți. Acestuia i se cere să interpreteze rolul unei persoane pe care nu o place. Ceilalți participanți îi pun întrebări iar acesta va trebui să răspundă tratându-i cu considerație.

Pe final se discută: ce au trăit înainte și după intrarea în rol? Ce experiențe le-a invocat exercițiul?

Tehnica „Teatrul sentimentelor”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Într-o cutie se introduc o serie de bilețele pe care sunt notate diverse sentimente legate de activitatea profesională: fericire, nemulțumire, furie, împlinire și tristețe. în altă cutie se introduc bilețele pe care sunt scrise diferite părți ale corpului: ochi, palme, gură, nas, față și brațe. Participanții sunt rugați să se împartă în două grupe. Se solicită participanților din primul grup să tragă un bilețel pe care este scris un sentiment și un altul cu o parte a corpului. Apoi., un membru al grupului este rugat să mimeze emoția notată pe bilețel folosind doar partea corpului indicată.

Membrii celui de al doilea grup au sarcina să intuiască starea emoțională mimată. Se continuă până s-au implicat toți participanții.

Pe parcursul activității se urmărește dacă participanții folosesc abilitățile empatice „privesc în ochi în timp ce ascultă”, „înțeleg și acceptă punctul de vedere al celuilalt”, „vorbesc despre ceea ce a fost perceput”.

Activitatea „Jurnalul emoţiilor”

Timp: 30 minute

Desfășurare. Psihologul roagă participanții să completeze un jurnal al emoţiilor, respectând cerinţele indicate. Sarcina poate fi continuată şi acasă.

Jurnalul emoţiilor							
Săptămâna	**Luni**	**Marţi**	**Miercuri**	**Joi**	**Vineri**	**Sâmbătă**	**Duminică**
7.00 – 12.00							
Acţiune							
Emoţie							
12.00 – 17.00							
Acţiune							
Emoţie							
17.00 - 21.00							
Acţiune							
Emoţie							

Activitatea „Totul se leagă”

Timp: 30 de minute

Desfășurare. Unul din membrii grupului este rugat să dezvolte o idee. Apoi, altcineva va preluare o parte din discurs (un cuvânt cheie, sinteză parțială) și va continua discursul. Pe rând se vor implica toți participanții, fiecare asociind un discurs personal.

Discuții pe final. După finalizarea exercițiului se vor face discuții pe tema dată. Se vor urmări emoțiile, trăite, ce experiență le-a trezit activitatea, pe ce s-a centrat fiecare în parte: ascultarea celuilalt, exprimarea propriilor idei, limbaj non-verbal, le-a fost greu, le-a fost ușor, ce le-a fost mai ușor să realizeze?

Tehnica „Asertiv vs. Pasiv sau Agresiv”

Timp: o oră

Desfășurare. Ne împărțim în trei grupuri, fiecare a câte 4 persoane formând echipa A, B, C. Membrii echipei A sunt rugați să realizeze un scenariu în care să prezinte o situație în care personajele manifestă: comportament asertiv / comportament pasiv / comportament agresiv.

Membrii echipe B vor fi rugați să interprete scenariul pus la dispoziție de echipa A.

Membrii echipei C vor identifica cele trei tipuri de comportări și vor descrie stările lor emoționale în fața fiecărei comportări.

Grupați în două echipe A și B.

Echipa A va iniția o conversație cu membrii echipei B, provocând acestora diferite comportamente emoționale prin: întreruperi repetate / diferite expresii ale feței / afirmații jignitoare / reacții disproporționate ca răspunsuri (explozie de bucurie, furie, etc.) / complimente nesincere / complimente sincere / ascultare empatică, etc.

Inversare de rol

Feedback-ul activității: ce ați simțit atunci când ați fost întrerupți în repetate rânduri, s-au folosit afirmații jignitoare la adresa dvs., complimente nesincere? Dar atunci când v-ați simțit ascultați empatic, încurajați, vi s-au reflectat sentimentele?

Tehnica „A împărtăși și a comunica. Fraze de completat”

Timp: o oră

Desfășurare. Căutați-vă un partener din grup. Așezați-vă față în față cu el, țineți-vă de mâini și priviți-vă în ochi timp de 2 minute. Examinând în liniște ceea ce se produce în dvs. o să vă împărtășiți opiniile și sentimentele cu partenerul.

1. Ceea ce gândesc despre tine este…
   Comunicați-i în mod liber și spontan partenerului părerea pe care o aveți despre el. spuneți-i lucruri importante, pentru ca el să învețe să se cunoască mai bine.
2. Ceea ce-mi place și apreciez la tine este …
   Ceea ce vă place din punct de vedere fizic și moral, ceea ce apreciați la el din punctul de vedere al calităților lui de contact și comunicare.
3. Ceea ce nu-mi place la tine este …
   De exemplu. Ceea ce nu îmi place la tine este că nu îmi răspunzi când îți vorbesc …
4. Mi-e ciudă pe tine când … să-ți cer să …
   De exemplu: Mi-e ciudă pe tine că te prezinți adesea ca o victimă vinovată.
   Când aveți nevoie de ceva cereți. cererile neformulate se transformă în frustrări. Resentimentele neformulate se transformă în furie ori sunt proiectate sub formă de vină.
5. Sentimentele pe care le am pentru tine sunt…
   Exprimați sentimentele pe care le simțiți față de persoana respectivă, atât cele pozitive, cât și cele negative. De exemplu: mi-e frică de tine sau nu mi-e frică de tine.
6. Resursele tale sunt …
   Spuneți-vă părerea despre resursele interioare ale acelei persoane, mai ales în ceea ce privește modului sau de-a comunica cu sine sau cu ceilalți. De exemplu: Ascultare, comunicare, tenacitate, căldură umană, receptivitate, încredere în sine, empatie, răbdare, etc.

Discuții pe final: ce au evocat vorbele sau comportamentul celuilalt în tine? Cum mă afectează mesajul celuilalt? Ce sentiment îmi induce: de plăcere, de tristețe, furie, plictiseală / Ce am înțeles din ceea ce îmi spune?

Tehnica „A fi în acord sau dezacord - oglinda”

Timp: o oră.

Desfășurare. Alege-ți un partener. Stabiliți cine va fi A și cine va fi B. Ați stabilit? Acum, priviți-vă în ochi și mențineți contactul vizual.

A – va face mișcări spontane. B le va copia mișcarea lui A păstrând contactul vizual. Dacă B constată că nu va putea imita mișcarea, A va trebuie să o modifice pentru a se putea realiza exercițiul. – 1 min.

2.Acum, tu B, rupe asimetria anterioară. Fii în dezacord cu ritmul și mișcarea colegului. Păstrați contactul vizual. Urmăriți care sunt reacțiile voastre interioare atunci când celălalt face mișcări diferite – 1 min.

3. B renunță la contactul vizual , este tot mai aproape de A și face cu totul alte mișcări decât A. A- trebuie să analizeze ce simte în aceste condiții – 1 min.

4. A continua să facă mișcări. B – va relua contactul vizual și va compune propriile sale mișcări ca răspuns. Va încerca să recreeze armonia – 2 min.

Opriți-vă! Închideți ochii și vizualizați în interior experiența trăită.

Ce ați simțit în momentul „spargerii" oglinzii, atunci când mișcările au încetat să mai fie sincrone?

Mai mult ce s-a întâmplat atunci când s-a modificat brusc contactul vizual?

Cum s-a simțit A însoțit în mișcări de către B?

Dar B în calitate de însoțitor?

Exercițiul „Să Ascultăm în deplină conștiință"

Timp: pe parcursul unei săptămâni

Desfășurare. Alege un moment în care vei fi cu u interlocutor care are nevoie să-ți vorbească.

Ascultă-l neutru și binevoitor.

Uită-te la persoana pe care o asculți, dacă ești la telefon, nu face altceva decât să te concentrezi asupra a ceea ce auzi.

Nu mai vorbi.

Încearcă să intri în empatie și să înțelegi persoana respectiv, chiar dacă subiectul despre ce vorbește ți se pare banal.

Nu pune afirmațiile sub semnul întrebării. Nu judeca.

Folosește cuvinte de încurajare ca sa-i arăți că-l asculți, impulsionându-l să continue: „Înțeleg…", „Mmm…", „Da…".

Folosește formula „Înțeleg" când este potrivită.

Nu-l întrerupe ca sa-i spui ceea ce simți sau gândești.

Încurajează-ți interlocutorul prin limbajul tău corporal: dacă te înclini spre el sau dai din cap înseamnă că ești atent la ce spune.

Nu căuta soluții în timp ce asculți decât dacă persoana ți-o cere.

Ai grijă să nu tai vorba, rămâi la subiectul abordat de aceasta.

Exercițiul „Aplecare asupra mea"

Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. De fiecare dată când nu te simți bine, pot „să mă opresc la mine însumi", să respir liniștit, să închid ochii și să-mi pun următoarele întrebări:

1. Ce emoție simt?
2. Care este nevoia mea nesatisfăcută?

Această introspecție îmi va permite să-mi clarific trăirile interioare și chiar dacă nevoia nu poate fi satisfăcută pe moment, faptul că am identificat-o și am numit-o constituie un prim pas spre calm și liniște, pot să ies din ceață emoțională și să ajung la claritate și la conștientizarea a ceea ce trăiesc.

Astfel, pot să folosesc autoempatia, adică să îmi întâmpin cu bunăvoință emoțiile, pentru că, în acel moment, probabil că doar eu o pot face. Mă pot îmbrățișa, ca pe un copil, pe care ăl iei în brațe pentru a-l liniști.

Tehnica „Reexprimarea emoțională"

Timp: pe parcursul unei săptămâni

Desfășurare. În comunicarea cu interlocutorul vom reformula emoțiile acestuia: „Înțeleg că ești furios, trist, contrariat".

Se mai pot folosi și următoarele formulări:

„Văd că ești furios…, neliniștit…, frustrat…".

„Înțeleg că ești enervat…, neliniștit…, supărat…".

„Văd că ești contrariat…, îngrijorat…, trist…".

Important este să-i arăți și să-i spui celuilalt că emoția lui a fost observată și înțeleasă. Această tehnică poate fi aplicată pe toate palierele: cu copiii, în cuplu, cu familia, cu prietenii, în relațiile sociale sau profesionale.

Team building sau cum formăm o echipă eficientă de muncă

Team building este un proces de dezvoltare și motivare a unui grup, astfel încât aceasta să-îșI ating ă țelul și să devino o echipă. Team building-ul presupune un set de activități complexe și conectate între ele, dar și cu nevoile participanților.

Pentru angajați team building înseamnă timp de calitate petrecut alături de colegi. În cadrul activităților de echipă ce presupun: cooperare, strategie, comunicare, creativitate, uneori depășirea propriilor limite dar și distracție, să înveți să te cunoști pe tine și pe colegii tăi, să-ți dezvolți acele abilități necesare lucrului în echipă, să găsești cea mai bună cale de comunicare și cooperare cu colegii, într-o atmosferă plăcută, reconfortantă, astfel încât toate cunoștințele acumulate să se sedimenteze cât mai rapid și eficient. Într-un final toate activitățile duc la creșterea performanței echipei.

Team building-ul are numeroase avantaje, printre care vom numerota:

- diminuarea fluctuației de personal,
- energia colectivă a companiei este îmbunătățită,
- optimizează organizarea echipei prin comunicare, decizii, roluri,
- consolidează dialogul,
- crește sentimentul de apartenență a individului la grup,
- are un context experimental, ceea ce stimulează pozitiv echipa,
- reduce stresul și ameliorează climatul intern,
- îmbunătățește imaginea companiei,
- permite schimbul de experiență și responsabilizează angajații,
- crește motivarea, cooperarea, dar și schimbul de abilități și informații,
- permite o mai mare implicare din partea fiecărui membru al echipei,
- recunoaște competențele și ideile tuturor, crește productivitatea și calitatea serviciilor oferite,
- consolidează echipele.

Activitatea „Numără legat la ochi"

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 5 – 40.

Timp: 15 – 30 minute

Desfășurare. Grupul se va așeza în cerc cu fața îndreptate spre exterior, cu spatele unul la celălalt. După ce se face așezarea câte un membru pe rând va trebui să spună un număr cu glas tare, iar echipa va trebui să-l identifice. Va vorbi câte o singură persoană pe rând. Activitatea poate fi modificată prin introducerea unor subiecte noi pe care membrii echipei le vor spune. De exemplu: nume de țări, nume de fotbaliști, nume de ciocolata, melodii cunoscute, etc. Această activitate face parte din acele idei de activități de team building care pot fi folosite la începutul sesiunilor. Este o activitate indicată să o faci în cadrul echipelor noi, în care oamenii nu se prea cunosc între ei.

Activitatea „Cercul tăcerii”

Spațiu: indoor sau outdoor

Participanți 10 – 20.

Timp: 10 – 15 minute

Desfășurare. O persoană din cadrul cercului este rugată să meargă în mijloc. Va fi legată la ochi și va trebuie să ghicească unde se aude zgomotul din cadrul cercului. E indicat să aveți un spațiu unde este liniște. Indiferent că e outdoor sau indoor. Persoanele din cerc vor trebui să transfere un obiect de la unul la altul, iar unde se aude zgomot persoane din mijloc poate ghici. Dacă persoana a ghicit cine face zgomotul trece în cerc și cel ghicit vine în mijloc.

Activitatea „Orbul”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 7 – 14.

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Se vor face echipe de câte doi. Unul dintre ei va fi legat la ochi. Cel care nu va fi legat la ochi va trebui să creeze un labirint pe unde îl va purta pe coleg. După ce îl trece prin labirint, colegul legat la ochi va trebui să găsească calea de întoarcere. Labirintul trebuie să fie ușor și cu grad scăzut de dificultate. Să nu uităm ca într-un team building buna dispoziție și distracția primează. Aceste idei de activități de team building le poți face indiferent de eveniment.

Activitatea „Legătura”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 4 – 12.

Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare. Pentru această activitate toți participanții trebuie să stea așezați într-un cerc, cu fața în interior. După ce toată lumea e pe poziție se vor prinde de mâini. Acum psihologul va veni la fiecare și îi va lega de încheieturile mâinilor. După ce toată lumea e legată psihologul va da câteva jocuri de îndeplinit. De exemplu:

3. Împachetarea unui cadou;
4. Să construiască un pod;
5. Să toarne o cană cu apă pentru fiecare persoană din grup, etc.

Aceste idei de activități de team building pot fi făcute oriunde.

Activitatea „Turnul comunicării”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți 6 – 24 de participanți.

Timp: 60 de minute

Desfășurare. Turnul comunicării are ca scop scoatere participanților din zona de confort și creșterea gradului de interacțiune. Denumirea activității provine sin munca noastră de zi cu zi, deoarece uneori uităm să ascultăm și să fim activi în comunicare. Această activitate ne va aminti ce înseamnă să fim asertivi și să adaptăm comunicarea în funcție de fiecare situație. Participanții se așează în cerc, majoritatea vor fi legați la ochi, iar unul va putea vedea. El va dirija activitatea prin

comunicare. El nu are voie să atingă sfoara, care dirijează turnul. La această activitate liniștea și ascultarea activă vor predomina. Experiența pe care o va dobândi echipa va fi unică și inedită. Echipa va avea de îndeplinit mai multe probe în cadrul acestei activități. Probele vor avea mai multe grade de dificultate. După activitate de team building se va face de briefing pentru a discuta de ce s-a făcut turnul comunicării.
Turnul comunicării se poate repeta la mai multe evenimente de team building, pentru a se vedea modul în care se gestionează situația.

Activitatea „Podul lui Da Vinci"

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 6 – 15 (dacă grupul este mai mare se vor face mai multe subgrupe).
Timp: 20 – 30 minute
Desfășurare. Leonardo da Vinci a fost unul dintre cei mai creativi oameni ai lumii, el a dezvoltat diferite mașinării pur și simplu uimitoare. Această activitate se axează pe construirea unui pod din scânduri care să se auto susțină. Pentru a duce acest joc de team building la bun sfârșit echipa va trebui să planifice, să coordoneze și să lucreze bine în echipă. Această activitate face parte din acele idei de activități de team building în care participanții se vor implica 100%. Echipa va trebui să-și facă un plan și apoi să se coordoneze pentru a-l duce la bun sfârșit.

Jocul „Râul cu lavă"

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 8 – 12 (dacă grupul este mai mare se vor face mai multe subgrupe).
Timp: 20 – 30 minute
Desfășurare. Scopul acestui joc de team building este ca toată lumea să treacă în siguranță pe partea cealaltă a râului de lavă. Pentru a trece în siguranță vor trebui să lucreze în echipă și să se încadreze doar pe foaia A4 pe care vor sta. Fiecare persoană va sta pe o foaie A4. După ce toată lumea e pe poziție, se poate începe jocul. Ultima persoană va fi prima care va încerca să treacă râul de lavă. Ea trebuie să găsească cea mai bună strategie cu fiecare persoană din fața ei pentru a ajunge la mal. Pe foaia A4 pot sta minim 2 persoane. Dacă foaia rămâne goală răul o va lua. De aceea se începe de la ultima persoană. Dacă dorești să complici acest joc poți lega persoanele la ochi sau poți adăuga alte elemente pe care vor trece participanții. Această activitate se poate realiza și ca o întrecere între două sau mai multe echipe.

Jocul creativ „Gazeta de știri"

Spațiu: indoor.
Participanți 6 – 20.
Timp: 60 – 90 minute
Desfășurare. Participanții la acest team building vor trebui să facă pe o foaie de flipchart un anunț de știri referitor la cum văd ei compania pe viitor. Pot folosi toate materialele de care dispun. Dacă vor să facă improvizații o pot face, chiar e de încurajat. Gazeta de știri ca joc într-un team building va ajuta echipa să se destindă și să fie creativă. Dacă echipa este mare se pot face grupuri mai mici și fiecare să primească câte o temă (știri internaționale, sport, vremea, știri locale, știri șoc, etc.). La finalizarea activității e indicat să faceți un debriefing pentru a discuta fiecare lucru care s-a întâmplat pe durata activității de team building

Activitatea „Dansul echipei tale"

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 10 – 80.
Timp: 120 – 180 minute

Desfășurare. Aceasta activitate de team building este antrenant și foarte creativ. Fiecare echipă va trebui să creeze propriul dans în funcție de o temă aleasă de ei. Un trainer special îi va coordona și la va oferi suport când vor avea nevoie. Dacă doriți să lucrați cu 3 grupuri e bine să aveți o locație de team building care să ofere această posibilitate. Participanții vor ieși din zona de confort și vor fi creatorii propriei lor coregrafii. Ne dormi ca toată lumea să facă parte din procesul pe care îl dezvoltăm în team building. Când face acest lucru participanții sunt mai motivați și mai încărcați cu energie.

Activitatea „Triunghiul vieții”

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 8 – 18.
Timp: 40 – 60 minute

Desfășurare. Echipele dvs. au rămas blocate pe 3 insule separate. Obiectivul jocului este de a afla cum să obții 3 elemente esențiale pe fiecare insulă pentru a supraviețui. Fiecare insulă trebuie să aibă apă, mâncare și o stație radio pentru a supraviețui până la salvare. Insulele se află la o distanță foarte mare una de alta și nu se poate trece ușor/ echipele pot comunica între ele prin stațiile radio. Ele vor trebuie să pună la punct un plan de supraviețuire doar cu echipamentele pe care le au ei.

Activitatea „Explorează-ți sentimentele”

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 5 – 45 de participanți.
Timp: 60 – 120 minute

Desfășurare. Percepem realitatea exterioară cu ajutorul simțurilor. Cu cât o amintire, include mai multe simțuri (vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv și gustativ) cu atât ea rămâne mai bine întipărita în memoria noastră. Această activitatea va scoate la iveală latura mai puțin vizibilă, mai vulnerabilă, mai autentică. Capacitatea de deschidere nu este o slăbiciune, ba din contră, reflectă puterea interioară. Activitatea gravitează în jurul participanților. Ei sunt cei care dezvoltă activitatea. Psihologul este prezent pentru îndrumare și oferire de informație. Această activitate este de fapt un proces. Pentru început participanții vor fi împărțiți în grupuri mai mici. Sunt rugați să aleagă 3 cărți cu diferite imagini. După ce aleg trebuie să prezinte colegilor de echipă cărțile și să răspundă la 3 întrebări. După ce răspund grupul se axează pe oferirea de feedback constructiv. Rezultatele acestei activități sunt remarcabile și perfect customizate. Fiecare activitate e unică și duce la niște concluzii surprinzătoare. Cu cât participanții se deschid și sunt mai empatici pot comunica valori esențiale celor din jur. În tot procesul comunicării cel mai important aspect este ascultarea activă. Ascultarea activă necesită o pregătire inițială iar participanții la această activitate de team building vor fi învățate în toate aceste aspecte. Toate activitățile sunt însoțite cu multă distracție și voie bună. Participanții se destind și se apropie mai mult, creând coeziune în grup.

Activitatea „Semnalul electric”

Spațiu: indoor.
Participanți: 8 – 15.
Timp: 30 minute

Desfășurare. Participanții sunt legați la ochi și stau ținându-se de mână într-un șir continuu. Primul dintre el are parte de la trainer de un impuls inițial pe care trebuie sa-l dea mai departe șirului prin strângeri de mână, astfel încât ultimul membru al șirului să dea răspuns corect înaintea echipei adverse.

Activitatea „Camel Trophy”

Spațiu: outdoor.
Participanți: 8 – 15.

Timp: o oră

Desfășurare. Fiecare provocare e menită să ne testeze limitele fizice și mentale dar și să ne scoată din zona de confort. Pe un traseu prestabilit va trebui să formați echipe și să ajungeți la destinație folosindu-vă de abilitățile voastre individuale sau colective, trecând peste obstacole și găsind soluții creative când vor apărea situații neprevăzute. Harta, busola și celelalte instrumente vă așteaptă la locație.

Activitatea „Telecomanda”

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 16.

Timp: 40 minute

Desfășurare: Se vor forma 4 echipe. Se vor așeza două echipe pe o parte, iar alte două pe cealaltă parte. Distanța 10 – 15 m. Fiecare echipă va avea un voluntar și-l va ghida printr-un limbaj să găsească iala. Echipa din fața lui va trebui să găsească cheia. Task-ul final este ghidarea celor doi pentru introducerea cheii în ială. Participanților li se vor prezenta un set de reguli care va face greu de atins task-ul, însă nu imposibil. Se pot organiza trei runde.

Activitatea „Robotica”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 8 – 10.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Se formează echipe de câte doi. Unul dintre ei va fi legat la ochi, iar celălalt îl va ghida pe un traseu cu obstacole să ajungă într-un anumit loc. Ghidajul va fi făcut doar prin punerea mâinilor pe umerii celui legat la ochi. Se va juca în sistem eliminatoriu.

Activitatea „Perfect team”

Spațiu: indoor sau outdoor.

Participanți: 12 – 20 persoane.

Timp: 40 minute

Desfășurare. Este un joc provocator în care trebuie să se caute soluții. Se vor face două echipe. Singura soluție este aceea în care ei vor funcționa ca o echipă. Toți participanții vor fi legați la ochi și se vor ține de mână. Vor avea de parcurs împreună un traseu foarte complicat. Lungimea traseului va fi de 100 m pentru o echipă de 10 – 12 persoane. Este un joc care are și o soluție.

Activitatea „Păianjenul uriaș”

Spațiu: outdoor.

Participanți: 8 – 10

Timp: o oră

Desfășurare. Se vor forma două echipe. Exercițiul este foarte atractiv pentru participanți. Între doi pomi participanții își construiesc din frânghie o pânză de păianjen. Fiecare ochi al pânzei poate fi folosit de un singur participant. Toți participanții vor trebui sa treacă în partea cealaltă a pânzei. Jocul este astfel gândit încât participanții nu pot realiza sarcina decât după o anumită metodă și numai cu ajutorul celorlalți.

Activitatea „Emisiunea TRANDY”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10

Timp: minim o oră

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în două echipe. Aceștia vor trebui să conceapă o emisiune de știri de 15 minute în care să prezinte realizări profesionale și personale ale membrilor

echipei. Obligatoriu știrile trebuie să includă toți membrii. Va fi alcătuit și un juriu care va decide echipa câștigătoare.

Activitatea „Să ne salvăm împreună”

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 10 – 12.
Timp: minim o oră
Desfășurare. Jucătorii alcătuiesc un grup de călători prin junglă, capturat de canibali. Toți călătorii, stând în picioare și lipiți strâns unul de altul, au fost legați cu o funie ca să nu scape. Totuși, nu sunt paznici, iar dacă grupul reușește să se deplaseze pachet, până în alt loc, va găsi acolo ajutor și călătorii vor scăpa din cazanul canibalilor.

Activitatea „Clădirea uriașă”

Spațiu: indoor.
Participanți: 10 – 16
Timp: o oră
Desfășurare. Participanții sunt împărțiți în 2 sau 4 echipe. Vor avea la dispoziție, hârtie și schoth pentru a construi o clădire cât mai înaltă. Clădirea la final va trebui să suporte o greutate de 0,5 kg. Câștigă echipa care construiește clădirea cea mai înaltă, dar care va putea susține greutatea. Greutatea va fi testul final, nu vor putea proba în timp ce construiesc.

Activitatea „Broasca țestoasă”

Spațiu: indoor sau outdoor.
Participanți: 20 – 24.
Timp: 40 minute.
Desfășurare. Se formează grupe a câte 6 – 8 jucători. Fiecare grupă primește o pătură. Membrii grupei se bagă sub pătură. Ei trebuie să se coordoneze astfel încât să parcurgă o anumită distanță (înainte, înapoi, peste obstacole) fără ca pătura să cadă de pe ei.

Activitatea „Sculpturi”

Spațiu: indoor.
Participanți: 8 – 12.
Timp: 40 minute
Desfășurare. Jucătorii se împart în patru grupe. Fiecare grupă numește un sculptor. Ceilalți sunt „materialul”. Sculptorul trage un cartonaș, pe care este notată o situație, ca de ex. o scenă de despărțire, un succes la un examen, rec. Fără să vorbească, sculptorul încearcă să transpună scena într-o sculptură. Celelalte grupe trebuie să ghicească motivul sculpturii.

Activitatea „Pompă de aer”

Spațiu: indoor.
Participanți: 6 – 10.
Timp: 40 minute
Desfășurare: Jucătorii formează două grupe. O grupă se așează pe podea ca un balon dezumflat. Ceilalți se grupează în jurul primilor. Ei sunt pompa de aer și trebuie să umfle balonul. Ei suflă prin mâinile împreunate. Balonul se umflă încetul cu încetul. Apoi se schimbă rolurile.

Activitatea „Dansul marionetelor”

Spațiu: indoor.
Participanți: 6 – 10.
Timp: 30 minute

Desfășurare. Jucătorii formează perechi. Unul este marioneta, celălalt păpușarul. Ultimul urcă pe un scaun, marioneta stă jos sau în picioare. Jucătorii sunt legați cu sfori imaginare. Ei încearcă să joace un teatru de păpuși. Variațiuni: Doi jucători sunt păpușari: unul se ocupă cu mâinile marionetei, celălalt cu picioarele acesteia. Pentru început marioneta chiar poate fi legată cu sfoara.

Activitatea „Este o vorbă la noi”

Spațiu: indoor.
Participanți: 6 – 10.
Timp: 30 minute

Desfășurare. Fiecare jucător își caută un partener. Sarcina lor este de a reprezenta pantomimic o zicătoare, de ex. „lupul paznic la oi”, etc. Ceilalți jucători trebuie să ghicească despre ce este vorba. Ar fi indicat ca partenerii să se schimbe des între ei. O grupă are nevoie de mai mulți mimi, ei pot fi ajutați de alți jucători. Atenție: zicătorile să fie cunoscute.

Activitatea „Teatru pentru toți”

Spațiu: indoor.
Participanți: 8 – 12.
Timp: 30 minute

Desfășurare: Jucătorii stabilesc o temă, pe care doresc să transpună pe o scenă de teatru (2 echipe). Apoi vorbesc despre situația care să stea la baza piesei. Doi sau trei dintre ei încep să joace scena. Pe rând, când doresc, pot și ceilalți să se implice. Tot așa un jucător care joacă se poate retrage și să ia rolul unui spectator. Interesant este la acest joc că nu știe cum merge jocul mai departe, totul depinde de prestația și dorința fiecăruia.

Activitatea „Obiective SMART”

Spațiu: indoor.
Participanți: 6 – 10.
Timp: 20 – 30 minute

Desfășurare: Participanții (împărțiți în 2 sau 4 echipe) vor avea sarcina să fixeze 2 obiective comune pe care urmează să le atingă anul următor. Ei vor primi înainte instrucțiuni de felul cum trebuie stabilite obiectivele.

Activitatea „Hoții de timp”

Spațiu: indoor.
Participanți: 12 – 16.
Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Ei trebuie sa identifice cauze ale pierderii timpului, însoțite de soluții. Câștigă echipa care identifică cele mai multe soluții realiste.

Activitatea „Performer”

Spațiu: indoor.
Participanți: 12 – 16.
Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Se vor aduna pe o singură fișă calitățile de care dispune fiecare, întocmindu-se astfel o fișă a performanței. Apoi participanții vor trebui să identifice când și unde anume își folosesc acele abilități în cadrul companiei.

Activitatea „Supraviețuirea pe mare”

Spațiu: indoor.
Participanți: 10 – 18.

Timp: 30 – 40 minute

Desfășurare. Participanții se împart în echipe. Ei sunt într-o situație de criză, întrucât nava lor se scufundă. Pot lua dintr-o listă de obiecte în barca lor. Ei trebuie să stabilească ce obiecte vor lua, în funcție de situația în care se află.

Activitatea „Marțienii și pământenii”

Spațiu: indoor.

Participanți: 10 – 12.

Timp: 30 minute

Desfășurare. Participanții vor fi împărțiți în două echipe. Unii vor fi marțieni, iar ceilalți pământenii. Ei vor primi un set de instrucțiuni, însoțit de o descriere a situației în care se află. Ei vor trebui să negocieze cu cealaltă echipă o anumită tranzacție cât mai avantajoasă. Va fi o negociere în runde.

Activitatea „Cine suntem”

Spațiu: indoor.

Participanți: 12 – 18.

Timp: o oră

Desfășurare: Participanții vor fi împărțiți în 4 echipe. Ei vor trebui să răspundă la 3 întrebări. Cum sunt priviți de furnizori? Cum ne vedem noi? Cum ne văd clienții noștri? Apoi se va discuta despre măsurile posibile pentru îmbunătățire.

Activități pentru dezvoltarea creativității la tineri și adulți

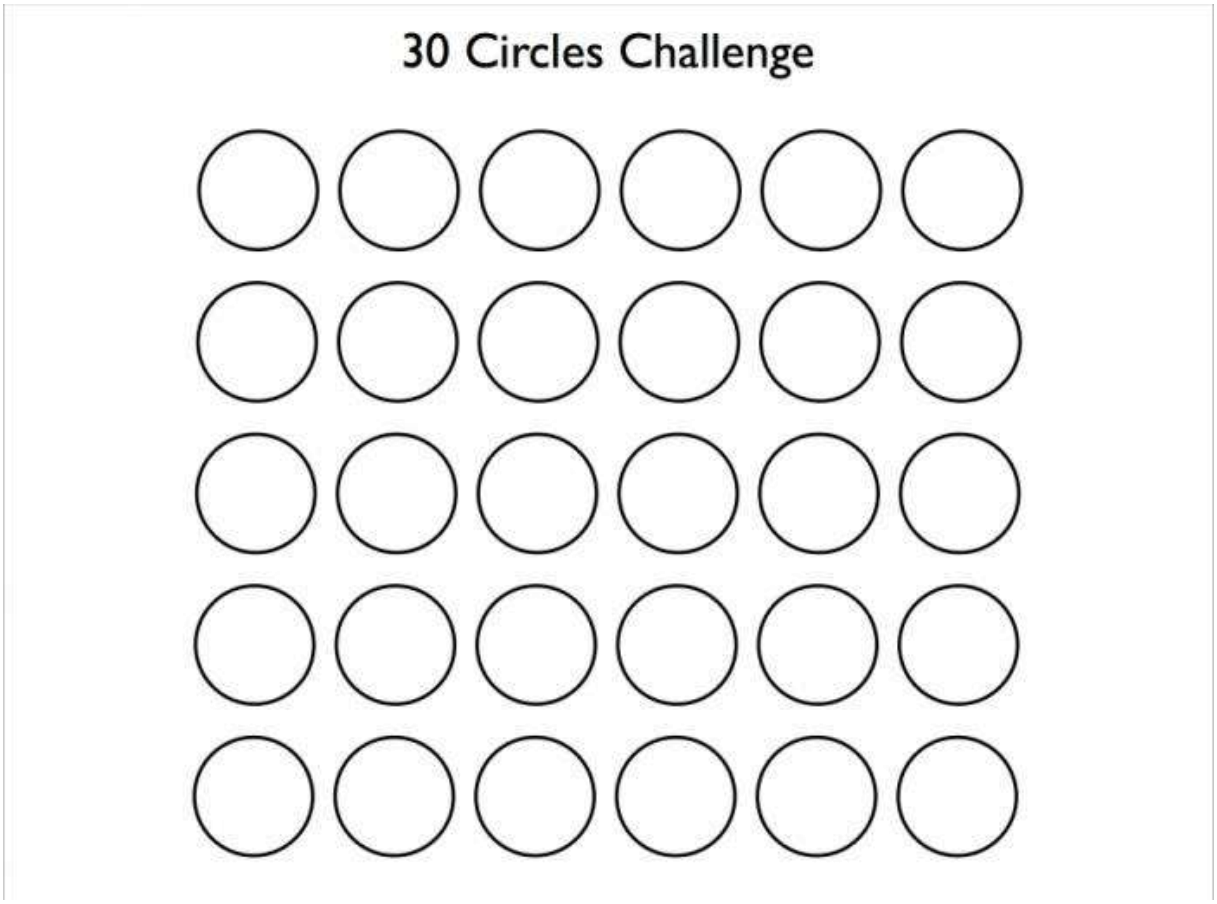
Exercițiul „30 de cercuri”

Materiale: foaie cu 30 de cercuri, creion/pix

Durată: 5 minute

Scop: clarificarea imaginii cu privire la potențialul creativ, dezvoltarea ingeniozității

Fiecare student primește câte o foaie pe care sunt desenate 30 de cercuri. **Sunt rugați ca timp de un minut să transforme cât mai multe dintre ele în obiecte** (unul poate fi soarele, altul poate fi o minge etc.) Trebuie să se țină cont de faptul că e important să obțină cât mai multe obiecte în 60 de secunde, deci **contează cantitatea, nu calitatea**.



Exercițiul „Câte-ncap într-o valiză?”

Materiale: foaie, pix
Durată: 10 minute
Scop: dezvoltarea productivității creative

Fiecare participant este rugat, pe rând, să numească cât mai multe obiecte care încep cu aceeași literă și care ar încăpea într-o valiză (de exemplu, pentru litera ***P***, poți spune *pistol, piatră, pantof, poșetă*, dar nu *pian sau palat*).

Exercițiul „Povești actualizate”

Materiale: cartonașe cu denumiri de povești, foaie, pix
Durată: 30 minute
Scop: dezvoltarea spiritului inventiv

Se formează echipe a câte 3 persoane. Fiecare echipă alege câte un cartonaș pe care este indicată denumirea unei povești renumite. Sarcina este de a alcătui poveștii un sfârșit nou și diferit de cel cunoscut deja. Colegii vor alege care este cea mai ingenioasă variantă.

Exercițiul „Cuvinte aleatoare”

Materiale: dicționar, foi, pixuri
Durată: 20 minute
Scop: dezvoltarea flexibilității

Se lucrează cu dicționarul. Fiecare participant deschide dicționarul la întâmplare și alege al 3-lea cuvânt de pe pagina dreaptă, sus. Repetă apoi procedeul de încă 3 sau 4 ori. Sarcina este de a alcătui o frază cu cuvintele găsite, care să fie logică și plauzibilă.

Exercițiul „Întâmplări trăsnite”

Materiale: set de imagini, foaie, pix

Durată: 40 minute

Scop: stimularea creativă, dezvoltarea ingeniozității

Se formează echipe a câte 3. Fiecare echipă alege câte o imagine din cele propuse. În baza acesteia va alcătui, timp de 15-20 minute, o poveste/întâmplare. Cele obținute vor fi prezentate grupului.

Activitatea „Reutilizare creativă”

Materiale: lucruri folosite/uzate la alegere, capsator, lipici, foarfece, foi, creioane, carioci

Durată: 60 minute

Scop: dezvoltarea creativității inventive

Participanților li se înaintează sarcina de a crea o compoziție/lucrare pe temă liberă. Condiția însă este de a utiliza lucruri folosite/uzate deja (de ex.: pahare din plastic, pungi, hârtii, sticle etc.) Timpul acordat este de 50 minute, după care fiecare prezintă lucrarea realizată.

Activitatea „Poezii grăbite”

Materiale: set de cartonașe cu substantive, set de cartonașe cu adjective, foi, pixuri

Durată: 20 minute

Scop: dezvoltarea gândirii divergente

Pe masă sunt aranjate două seturi de cartonașe cu cuvinte. Un set conține doar substantive, iar altul doar adjective. Fiecare participant extrage câte un substantiv (care va fi ”eroul” poeziei) și 3 adjective. Sarcina constă în alcătuirea unei poezii în care să fie incluse toate cuvintele extrase. Timpul acordat este de 5-7 minute, după care toți citesc pe rând poeziile.

Activitatea „Salata de povești”

Materiale: set de cartonașe cu personaje din povești cunoscute, foi, pixuri

Durată: 40 minute

Scop: dezvoltarea flexibilității

Se lucrează în echipe a câte 2-3. Pe masă este aranjat un set de cartonașe. Se sugerează ca fiecare echipă să aleagă 2 sau 3 cartonașe, pe fiecare dintre ele fiind reprezentat câte un personaj dintr-o poveste cunoscută. Sarcina este de a crea o poveste nouă prin amestecarea personajelor din poveștile cunoscute, realizând un nou fir narativ. Pentru alcătuire se oferă 15-20 minute, după aceasta fiecare echipă citind colegilor cele obținute.

Activitatea „Publicitate”

Materiale: set de cartonașe cu obiecte, calculatoare

Durată: 60 minute

Scop: dezvoltarea originalității și antrenarea imaginației

Participanților li se spune că publicitatea face parte din viața noastră, aceasta însoțindu-ne acasă, în fața televizorului, în mașină, la cumpărături, pe stradă. Se formează echipe a câte 3 persoane. Membrii echipelor sunt rugați să-și imagineze că sunt angajați la o firmă de publicitate din New York. Sarcina echipelor este de a realiza (cu ajutorul PPT) o reclama inedită unui obiect reprezentat pe cartonaș. Se ține cont de faptul că reclama nu trebuie să se rezume doar la imagini, ci și la alte elemente precum muzică, slogan etc. Se acordă 20 de minute pentru elaborarea reclamei, după care echipele prezintă cele realizate colegilor, cu scopul de a-i convinge că produsul prezentat merită achiziționat.

Activitatea „Dezbateri”

Materiale: cartonașe cu situații, cartonașe ”PRO”/”CONTRA”, foi, pixuri

Durată: 40 minute

Scop: dezvoltarea gândirii divergente, sporirea capacității de asumare a riscului în susținerea și promovarea ideilor originale (proprii sau ale altora), dezvoltarea capacității de a lucra în echipă

Grupul de studenți se împarte în două echipe, alegând câte un lider. Se propun diferite situații (de ex: ștergerea frontierelor dintre state, interzicerea înghețatei, legalizarea cannabis-ului, adoptarea legii cu privire la nașterea obligatorie, interzicerea concubinajului etc.) Liderii echipelor trebuie să aleagă dintre două cartonașe, pe unul fiind scris ”PRO”, iar pe altul ”CONTRA”. Astfel, echipa cu cartonașul ”PRO” trebuie sa aducă argumente în susținerea ideii propuse, iar echipa cu cartonașul ”CONTRA” trebuie să propună argumente în scopul respingerii ideii. Echipele au la dispoziție 10-15 minute pentru a-și formula argumentele, după care fiecare echipă anunță pe rând câte un argument. Dezbaterile încheie în momentul în care echipele își epuizează toate argumentele.

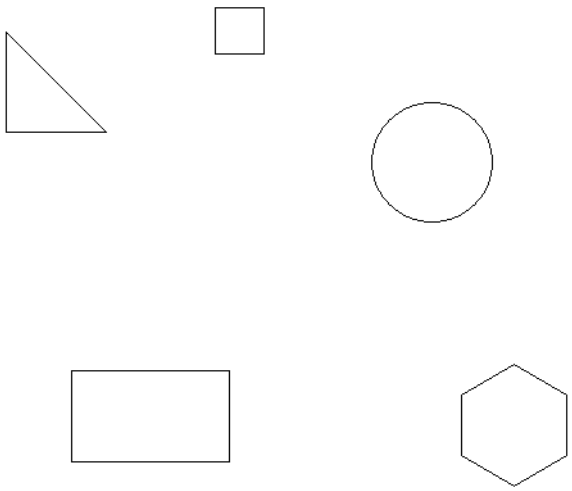
Activitatea „Continuă desenul”

Materiale: foaie cu figuri, creioane

Durată: 25 minute

Scop: dezvoltarea gândirii divergente, dezvoltarea capacității de adaptare

Toți membrii grupului primesc câte o foaie de hârtie pe care sunt desenate în mod haotic câteva figuri geometrice. Pornind de la figurile respective, studenții trebuie să elaboreze un desen. Se oferă 15 minute la dispoziție, după care fiecare explică grupului ceea ce a reprezentat în desenul său.



Activitatea „Cabinetul meu”

Materiale: foi, pixuri, creioane, carioci

Durată: 50 minute

Scop: dezvoltarea gândirii divergente, dezvoltarea capacității de a lucra în echipă

Se formează echipe a câte 3. Studenții sunt invitați să-și imagineze că au posibilitatea de a-și deschide propriul cabinet. Împreună cu membrii echipei trebuie să decidă cum se va numi cabinetul, ce tip de asistență psihologică vor oferi, care vor fi clienții țintă, care vor fi slogan-ul și emblema etc. După 30 de minute, fiecare echipă va prezenta grupului cele elaborate.

Activitatea „Felicitare”

Materiale: foaie albă, hârtie colorată, ață colorată, creion simplu, radieră, foarfece, lipici
Durată: 30 minute
Scop: dezvoltarea creativității expresive

Se propune realizarea unei felicitări cât mai originale pentru un prieten care în curând urmează să serbeze un anumit eveniment. Pentru realizarea sarcinii se oferă doar o foaie albă, hârtie colorată, ață colorată, creion simplu, foarfecă și lipici. Se acordă 20 minute pentru elaborare. La final fiecare prezintă felicitarea realizată.

Activitatea „Ce înseamnă fericirea?"

Materiale: coală de hârtie (A1), creioane, carioci, acuarele, hârtie colorată, lipici
Durată: 50 minute
Scop: dezvoltarea gândirii divergente, creșterea toleranței pentru ambiguitate, dezvoltarea capacității de a lucra în echipă

Se formează grupuri a câte 4 membri. Toți participanții sunt îndemnați să mediteze asupra întrebării "Ce înseamnă fericirea?" După aceasta grupurilor li se propune să elaboreze o gazetă de perete în care să ilustreze răspunsul la întrebarea dată. Se acordă drept timp de lucru 30 de minute, după care grupurile prezintă cele elaborate.

Activitatea „Renovare și modernizare"

Materiale: coală de hârtie (A1), creioane, carioci, acuarele, hârtie colorată, lipici, pix
Durată: 50 minute
Scop: dezvoltarea creativității inovative, dezvoltarea capacității de a lucra în echipă

Se lucrează în grupuri a câte 3. Participanții sunt rugați să-și imagineze că se anunță un concurs în cadrul universității, care presupune selectarea celei mai originale și potrivite idei de renovare și modernizare a blocului în care-și fac studiile. Se presupune că proiectul acoperă toate cheltuielile necesare creării unui mediu armonios atât pentru studenți, cât și pentru profesori și personalul auxiliar. Se acordă drept timp de lucru 30 de minute, după care grupurile își prezintă proiectele. Grupul, al cărui proiect a fost recunoscut drept cel mai bun, va fi premiat.

BIBLIOGRAFIE

1. Alecu R., Gemescu M. Mindfulness și optimizarea comportamentului profesional. București: Ed. SPER, 2017.
2. Avram E., Cooper C. Psihologie organizațional – managerială. Tendințe actuale. Iași: Polirom, 2008
3. Bogathy Z. Îndreptarul psihologului industrial, Bucureşti, Ed. Şt. si Encicl., 1985
4. Bogathy Z. Introducere în psihologia muncii, Timişoara, Tipografia Universităţii de Vest, 2002
5. Bogathy Z. Manual de psihologia muncii şi organizaţională. Iaşi, Polirom,2004
6. Bogathy Z. Manual de tehnici şi metode în psihologia muncii şi organizaţională. Iaşi, Polirom, 2007
7. Boier R. Comportamentul consumatorului. Iaşi, Ed. Graphix, 1994
8. Belmont J. 103 activități de grup. Idei de tratament și strategii practice. București: Ed. Trei, 2015.
9. Blythe J. Comportamentul consumatorului. București: Ed. Trei, 1998
10. Cartea mare a jocurilor. Coord: I. Moldovanu. Chișinău: CIDDC. 2005.
11. Calancea A. Trainingul de dezvoltare a competențelor afective. Chișinău: Tipografia Centrală, 2012.
12. Calancea V. Practicum la psihologia clinică. Chișinău: Cetatea de Sus, 2012
13. Cătoiu I., Teodorescu N. Comportamentul consumatorului. Teorie şi practică. Bucureşti, Ed. Economică, 1997
14. Cole G.A. Managementul personalului, Bucureşti, Codecs, 2000
15. Clegg B. Dezvoltarea personală. Iași: Polirom, 2003
16. Chirica S., Andrei D., Ciuce C. Aplicații practice ale psihologiei organizaționale. Cluj-Napoca: ASCR, 2012.
17. Dalat I. Ghidul reuşitei tale profesionale. Iași, Polirom 2003.
18. David D. Dezvoltare personală. Iași: Polirom, 2014.
19. Dragomirescu D., Hoffman O., Profesiile în faţa viitorului, Bucureşti, Ed. Academiei, 1990
20. Emilian R. Conducerea resurselor umane. Bucureşti, Ed. Expert, 1999
21. Fengler J. Burnout. Strategii pentru prevenirea epuizării profesionale. București: Ed. Trei, 2016.
22. Goddard A. Limbajul publicităţii. Polirom, Iaşi, 2002
23. Hoffman O. Sociologia muncii, Bucureşti. Ed Hyperion, 1996
24. Ionescu Ghe. Psihoterapie. Bucureşti, Ed, Ştiinţifică, 1990
25. Iosif Ghe. Botez C. Psihologia muncii industriale. Bucuresti, Ed. Academiei, 1983
26. Iosif Ghe. Moldovan-Scholz M., Psihologia muncii. Bucureşti, EDP, 1996
27. Iosif Ghe. Managementul resurselor umane. Psihologia personalului. Bucureşti, Ed. Victor, 2001
28. Iliescu D. & Petre D. Psihologia reclamei şi a consumatorului. Psihologia consumatorului. București: Comunicare.ro, 2004
29. Lefter V., Manolescu A., Chivu I. şi colab. Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste. Bucureşti, Ed. Economică, 1999
30. Losîi E. Influenţa trăsăturilor de personalitate asupra tipului de reacţionare în situaţii de stres ocupaţional. În: Psihologie. Pedagogie specială. Asistenţă socială. 2010, nr. 1 (18), 55-62 ISSN 1857-0224
31. Losîi E. Activitatea psihologului în sistemul bancar. În: Psihologie. Pedagogie specială. Asistenţă socială. Nr. 1 (6) 2007. p.23 -28.
32. Losîi E. Inteligenţa emoţională şi succesul profesional al lucrătorilor bancari. În: Psihologie. Pedagogie specială. Asistenţă socială. 2010, nr. 3 (20), p.1-12

33. Losîi E., Pîslari S. Particularităţile stresului profesional la lucrătorii din sfera bancară. În: Psihologie. Pedagogie specială. Asistenţă socială. 2011, nr. 3 (24), p. 1-7.
34. Losîi E., Pîslari S. Manifestarea stresului la lucrătorii bancari. In: Creşterea impactului cercetării şi dezvoltarea capacităţii de inovare: conf. şt. intern. Chişinău: USM, 2011, pag.176-178.
35. Manes S. 83 de jocuri psihologicepentru animarea grupurilor. Iaşi, Ed. Polirom, 2008
36. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Bucureşti, Ed. RAI, 1998
37. Manolescu A. Managementul resurselor umane. Bucureşti, Ed. Economică, 2001
38. Mathis R., Rusu C. Managementul resurselor umane. Bucureşti, Ed. Economică,1997
39. Moldovan-Scholz M. Managementul resurselor umane. Bucureşti, Ed. Economică, 2000
40. Mihuţ I., Pop M. Consumatorul şi managementul ofertei. Cluj-Napoca, Ed. Dacia 1996
41. Neculau A. Cunoaște-l pe celălalt. Iași: Polirom, 2003
42. Panisoara G, Panisoara O. Managementul resurselor umane. ed. II, Polirom, Iasi, 2005
43. Prutianu Ş. Manual de comunicare şi negociere în afaceri. Iaşi, Polirom, 2000
44. Pruteanu Ș. Antrenamentul abilităților de comunicare. Iași: Polirom, 2005
45. Petrescu I. Managementul resurselor umane. Bucureşti, Ed. Lux Libris, 1995
46. Pitariu H. Psihologia selecţiei şi formării profesionale. Cluj, Ed. Dacia, 1983
47. Pitariu H. Psihologia muncii şi organizaţională. Curs la Facultatea de Psihologie şi Ştiinţele Educaţiei, Universitatea Babes-Bolyai, Cluj-Napoca,1999
48. Popa M. Introducere în psihologia muncii. Iași, Polirom, 2008
49. Popa D. Comunicare şi publicitate. Ed. Tritonic, Bucureşti, 2005
50. Sutherland M., Sylvester A. De la publicitate la consumator. Ed. Polirom, Iaşi, 2008
51. Tabachiu A. Psihologie ocupaţională. Bucureşti, Ed.U.P.B.,2003
52. Tabachiu A. Psihologia muncii. Bucureşti, Ed.U.P.B., 2000
53. Ticu C. Evaluarea psihologică a personalului. Iaşi, Polirom, 2004
54. Ţurcan T. Psihologie managerială. Chişinău, Editura Epigraf, 2004
55. Vlăsceanu M. Psihologia organizaţiilor şi conducerii. Bucureşti, Ed. Paideia, 1993
56. Zlate M. Psihologia muncii. Relaţii interumane. Bucureşti, EDP, 1981
57. Zlate M. Tratat de psihologie organizaţional-managerială (vol.I). Iași: Polirom, 2004
58. Zlate M. Tratat de psihologie organizaţional-managerială (vol.II). Iași: Polirom, 2007
59. Zlate M. Tratat de psihologie organizaţional-managerială. Iași: Polirom, 2008
60. Legeron P. Cum să te aperi de stres. București: Editura Trei, 2003.
61. Jonhs G. Comportament organizaţional, Ed. Economică, 1998
62. Jefkins F., Zadin D. Cum să stăpâneşti reclama la perfecţie. Editura Rentrop & Straton, Bucureşti, 2000
63. Whitmore J. Coaching pentru performanță. București: Publica, 2014

64. Алавердов А.Р. Социально-психологическое обеспечение процесса управления персоналом в коммерческом банке // Банковское дело. 1997. № 2. С. 34—37.
65. Малкина-Пых И. Г. Психосоматика: Справочник практического психолога. М.: Эксмо, 2005.
66. Райгородский Д. Я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие. Самара: Изд. «Дом БАХРАХ», 2004.
67. Ловягин А.Е. Управление персоналом // Банковский персонал: подготовка, повышение квалификации и управление. М., 1996. С. 54—57.
68. Самоукина Н.В. Управление бликами России: цели, методы, программы // Ситнин А.В. и др. Управление банком. Организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. М., 1995. С. 146—165.
69. Самоукина, Н. Работа социального психолога в банковской системе / Вопросы психологии, № 4, 1997

70. Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка. — М.: Русская Деловая литература, 1997. 208 с.
71. Столяренко Л. Д. Основы психологии Практикум. Ростов на Дону, 2003.
72. Рогов Е.И. Настольная книга практического психолога. Кн.2. Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2001
73. www.psy.msu.ru
74. www.voppsy.ru
75. http://www.psy.msu.ru/science/public/psy_prof/3_bank.html
76. https://samoukina.com/
77. https://www.livelib.ru/author/18921/top-natalya-samoukina
78. https://www.klex.ru/author/samoukina/