

UNIVERSITATEA LIBERĂ INTERNAȚIONALĂ DIN MOLDOVA

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 316.61:005.32(043.3)

BÎTCA LUCIA

**DEZVOLTAREA COMUNICĂRII NONVERBALE ȘI
A MANAGEMENTULUI IMPRESIEI ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL**

511.03 – PSIHOLOGIE SOCIALĂ

Teză de doctor în psihologie

Conducător științific:

Rusnac Svetlana, dr. în psihologie, conf. univ.



Autor Bîtca Lucia



CHIȘINĂU, 2022

© Bîtca Lucia, 2022

CUPRINS

ADNOTARE	5
АННОТАЦИЯ	6
ADNOTATION.....	7
LISTA TABELELOR	8
LISTA FIGURILOR	9
LISTA ABREVIERILOR.....	10
INTRODUCERE	11
1. ABORDĂRI TEORETICO-ȘTIINȚIFICE ALE COMUNICĂRII NONVERBALE ȘI MANAGEMENTULUI IMPRESIEI.....	21
1.1. Comunicarea nonverbală – caracteristică generală a termenului	21
1.2. Tipuri, funcții și modalități de realizare a comunicării nonverbale.....	29
1.3. Managementul impresiei: cercetare și definire.....	38
1.4. Importanța comunicării nonverbale și a strategiilor managementului impresiei în mediul organizațional	45
1.5. Concluzii la Capitolul 1	50
2. ABORDAREA EXPERIMENTALĂ A DEZVOLTĂRII COMUNICĂRII NONVERBALE ȘI A MANAGEMENTULUI IMPRESIEI ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL	52
2.1. Organizarea cercetării experimentale: materiale și metode.....	52
2.2. Elaborarea și validarea metodelor de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei.....	63
2.3. Comunicarea nonverbală și managementul impresiei în mediul organizațional: prezentarea rezultatelor cercetării experimentale de constatare.	79
2.4. Concluzii la Capitolul 2	101
3. FORMAREA ABILITĂȚILOR DE MANAGEMENT AL IMPRESIEI PRIN PRISMA COMUNICĂRII NONVERBALE – TRAINING PENTRU MEDIUL ORGANIZAȚIONAL	104
3.1. Organizarea experimentului formativ și metodele de formare a abilităților de management al impresiei în mediul organizațional	104
3.2. Conținutul și parcursul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale	110
3.3. Analiza cantitativ-calitativă a rezultatelor implementării TFAMI-CN	120
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	132
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	134

BIBLIOGRAFIE	141
ANEXE	162
Anexa 1. Bateria de instrumente de cercetare	162
Anexa 2. Cheia și interpretarea metodelor de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei.....	168
Anexa 3. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei.....	170
Anexa 4. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru aptitudinile comunicative și aptitudinile organizatorice	175
Anexa 5. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională.....	177
Anexa 6. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de condițiile experimentale	182
Anexa 7. Analiza comparativă a scorurilor meta-factorilor (extraversiune, agreabilitate, nevrozism, conștiinciozitate și deschidere) în funcție de condițiile experimentale	187
Anexa 8. Trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală	192
Anexa 9. Materiale distributive pentru aplicațiile practice.....	218
Anexa 10. Demers înaintat către Inspectoratul General al Poliției.....	223
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII	224
CV Europass.....	225

ADNOTARE

Bîlca Lucia. Dezvoltarea comunicării nonverbale și a managementului impresiei în mediul organizațional. Teză de doctor în psihologie. Chișinău, 2022

Structura tezei. Teza conține: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 272 de titluri, 10 anexe, 140 de pagini de text de bază, 29 de tabele și 21 de figuri. Rezultatele obținute sunt publicate în 31 de lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: comunicarea nonverbală, managementul impresiei, autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare, intimidare, mediul organizațional.

Scopul lucrării a constat în identificarea, măsurarea și evaluarea capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei ale angajaților și dezvoltarea lor în vederea optimizării aptitudinilor comunicative și organizatorice.

Obiectivele lucrării: sistematizarea informațiilor existente în literatura de specialitate cu privire la semnificația noțiunilor de comunicare nonverbală și management al impresiei și particularizarea conținutului acestor concepte pentru mediul organizațional, în condițiile examinării mijloacelor de comunicare nonverbală (contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior) și tacticilor verbale de management al impresiei (autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare, intimidare) în formă de variabile experimentale.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute. În lucrarea de față pentru prima dată în spațiul românesc au fost delimitate variabilele și elaborat un model al raportului dintre capacitățile de comunicare nonverbală și management al impresiei în mediul organizațional, întocmite și validate două metode de cercetare a acestora, s-a identificat rolul comunicării nonverbale și al utilizării diferențiate a strategiilor de management al impresiei în manifestarea aptitudinilor comunicative și organizatorice. Reieșind din constatările experimentale a fost elaborată și aplicată o metodologie de intervenție în formă de training, prin care au fost dezvoltate abilitățile de management al impresiei prin comunicare nonverbală.

Rezultatele cercetării obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante constau în elaborarea unui model teoretico-praxiologic al dezvoltării competențelor relaționale în scop de optimizare a activității profesionale, care prezintă conceptualizarea capacităților de comunicare nonverbală și formarea strategiilor de management al impresiei, precum și indicatorii care indică la raportul bidirecțional dintre aceste variabile, demonstrându-se efectul pozitiv al trainingului de dezvoltare a strategiilor de management al impresiei prin comunicarea nonverbală, pentru utilizarea ulterioară în eficientizarea activității psihosociale a angajaților în mediul organizațional.

Semnificația teoretică constă în prezentarea unui model original al capacităților de comunicare nonverbală și a tacticilor de management al impresiei, și de deschidere socială în vederea eficientizării activității psihosociale a angajaților din mediul organizațional; definirea conținutului specific al noțiunii de comunicare nonverbală în termeni de dezvoltare a acestor capacități și autoevaluarea managementului impresiei.

Valoarea aplicativă a lucrării constă în selectarea metodelor și crearea unei metodologii științifice de cercetare a rolului comunicării nonverbale în managementul impresiei și de dezvoltare a capacităților de comunicare nonverbală în mediul organizațional. Instrumentele validate, cât și trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală pot servi specialiștilor consilieri organizaționali, psihologilor organizaționali, cercetătorilor științifici și psihologilor practicieni.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele obținute au fost discutate și aprobate în cadrul ședințelor Catedrei de Psihologie și Științe ale Educației, ULIM. Rezultatele cercetării experimentale de formare a capacităților de comunicare nonverbală și a managementul impresiei ale polițiștilor au fost expuse în cadrul Congresului World LUMEN 2021 - Logos Universality Mentality Education Novelty, 20th LUMEN Anniversary Edition, 26-30 Mai 2021, Iași, România. O parte din rezultatele obținute au fost incluse în publicații: 31 la număr, în formă de comunicări științifice prezentate la manifestări științifice și articole în reviste științifice.

АННОТАЦИЯ

Бытка Люция. Развитие невербальной коммуникации и управления впечатлениями в организационной среде. Диссертация на соискание ученой степени доктора психологии.

Кишинёв, 2022

Структура работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, общих выводов и рекомендаций, библиографии из 272 наименований, 10 приложений, 140 страниц основного текста, 29 таблиц и 21 рисунка. Результаты исследования опубликованы в 31 научных трудах.

Ключевые слова: невербальное общение, управление впечатлениями, самореклама, комплимент, пояснение примером, мольба, запугивание, организационная среда.

Цель работы заключалась в выявлении, измерении и оценке навыков невербального общения и управления впечатлениями сотрудников и их развитии для достижения оптимизации коммуникативных и организационных навыков.

Задачи исследования: систематизация имеющейся в литературе информации о значении понятий «невербальное общение» и «управление впечатлениями» и конкретизация содержания данных концепций в организационной среде, с учетом шести проявлений невербального общения (визуальный контакт, выражение лица, жесты и осанка, паравербальная выразительность, проксемика, внешний вид) и тактик управления впечатлениями посредством вербальных средств (самореклама, комплимент, пояснение примером, мольба, запугивание), представленных в работе в виде экспериментальных переменных

Новизна и научная оригинальность. В настоящем исследовании впервые в румынском контексте были определены переменные и разработана модель взаимосвязи между навыками невербального общения и управлением впечатлением в организационной среде, разработаны и утверждены два метода исследования, определена роль невербального общения и дифференцированного использования стратегий управления впечатлением в проявлении коммуникативных и организаторских способностей. На основе экспериментальных данных была разработана и применена методика психологического вмешательства в виде тренинга, с помощью которого были усовершенствованы навыки управления впечатлениями через невербальное общение.

Полученные результаты исследования, способствующие решению важной научной проблемы, заключаются в разработке теоретико-прикладной модели развития коммуникативных компетенций с целью оптимизации профессиональной деятельности, которая представляет собой концептуализацию навыков невербального общения и формирование стратегий управления впечатлением, а также показатели, указывающие на двунаправленную связь между этими переменными, доказывая положительный эффект тренинга по выработке стратегий управления впечатлением посредством невербального общения, для дальнейшего использования в повышении психосоциальной активности сотрудников в организационной среде.

Теоретическая значимость состоит в представлении оригинальной модели невербальных навыков общения, тактик управления впечатлением и социальной открытости с целью оптимизации психосоциальной активности сотрудников в организационной среде; определение конкретного содержания понятия невербального общения с точки зрения развития и самооценки управления впечатлениями.

Практическая значимость заключается в выборе методов и создании научной методологии для исследования роли невербального общения в управлении впечатлениями, а также в развитии навыков невербального общения в организационной среде. Разработанные инструменты, а также тренинг развития навыков управления впечатлениями посредством невербального общения, могут использоваться специалистами-консультантами по организационным вопросам, организационными психологами, научными исследователями и практикующими психологами.

Внедрение научных результатов. Полученные результаты были обсуждены и одобрены на заседаниях Кафедры психологии и образовательных наук ULIM-a. Результаты экспериментальных исследований по формированию навыков невербального общения и управления впечатлениями у сотрудников полиции были представлены на Всемирном конгрессе LUMEN, 2021, Logos Universality Mentality Education Novelty, 20th LUMEN Anniversary Edition, 26-30 мая 2021, г. Яссы, Румыния. Некоторые из полученных результатов содержатся в публикациях: представлены на 31 научных мероприятиях и статьях в научных журналах.

ADNOTATION

Âitca Lucia. Development of nonverbal communication and impression management in the organizational environment. PhD thesis in psychology. Chisinau, 2022

The thesis structure. The thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography of 272 titles, 10 annexes, 140 pages of basic text, 29 tables and 21 figures. The obtained results are published in 31 scientific papers.

Key words: nonverbal communication, impression management, self-promotion, ingratiation, exemplification, supplication, intimidation, organizational environment.

The aim of thesis was to identify, measure and evaluate the employees' non-verbal communication and impression management skills and their development in order to optimize their communication and organizational skills.

Research objectives: the systematization of the existing information in the specialized literature regarding the meaning of the notions of non-verbal communication and impression management and the specification of the content of these concepts for the organizational environment, under the conditions of examining the means of non-verbal communication (visual contact, facial expression, gestures and posture, expressiveness paraverbal, proxemics, external appearance) and verbal impression management tactics (self-promotion, complimenting, exemplifying, pleading, intimidation) in the form of experimental variables.

The novelty and scientific originality of the results obtained. In the present work, for the first time in the Romanian space, the variables were delimited and a model of the relationship between nonverbal communication skills and impression management in the organizational environment was developed, two research methods were drawn up and validated, the role of nonverbal communication and the differentiated use of impression management strategies in the manifestation of communicative and organizational skills. Based on the experimental findings, an intervention methodology was developed and applied in the form of training, through which impression management skills were developed through non-verbal communication.

The obtained research results that contribute to the solution of an important scientific problem consist in the development of a theoretical-praxiological model of the development of relational skills in order to optimize professional activity, which presents the conceptualization of non-verbal communication skills and the formation of impression management strategies, as well as the indicators that points to the bidirectional relationship between these variables, demonstrating the positive effect of the training for the development of impression management strategies through non-verbal communication, for further use in improving the psychosocial activity of employees in the organizational environment.

The theoretical significance consists in the presentation of an original model of non-verbal communication skills and impression management tactics, and of social openness in order to make the psychosocial activity of employees in the organizational environment more efficient; defining the specific content of the notion of nonverbal communication in terms of the development of these capacities and the self-evaluation of impression management.

The applicative value of the work consists in the selection of methods and the creation of a scientific research methodology of the role of non-verbal communication in impression management and the development of non-verbal communication capacities in the organizational environment. The validated tools, as well as the training for the formation of impression management skills through non-verbal communication, can serve organizational counselor specialists, organizational psychologists, scientific researchers and practicing psychologists.

Implementation of scientific results. The obtained results were discussed and approved during the meetings of the Department of Psychology and Educational Sciences, ULIM. The results of the experimental research on the training of non-verbal communication skills and impression management of police officers were presented during the World LUMEN 2021 Congress - Logos Universality Mentality Education Novelty, 20th LUMEN Anniversary Edition, May 26-30, 2021, Iași, Romania. Part of the obtained results were included in publications: 31 in number, in the form of scientific communications presented at scientific events and articles in scientific journals.

LISTA TABELELOR

Tabelul 2.1. Corelații între chestionarul CECCN și chestionarul COS-1	72
Tabelul 2.2. Coerența internă a IAMI	72
Tabelul 2.3. Valorile normative a IAMI	73
Tabelul 2.4. Distribuția participanților în funcție de grupul de vârstă	75
Tabelul 2.5. Distribuția participanților în funcție de condițiile experimentale	75
Tabelul 2.6. Statistici descriptive ale CECCN	79
Tabelul 2.7. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor CCN în funcție de vârstă	82
Tabelul 2.8. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale manifestării CECCN în funcție de sex și vârstă	83
Tabelul 2.9. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor CCN în funcție de condițiile experimentale	86
Tabelul 2.10. Statistici descriptive IAMI	87
Tabelul 2.11. Corelații statistice pentru IAMI	87
Tabelul 2.12. Statistici descriptive IAMI în funcție de statut managerial	89
Tabelul 2.13. Corelații între CECCN și IAMI	90
Tabelul 2.14. Nivelurile de dezvoltare ale aptitudinilor comunicative și organizatorice	91
Tabelul 2.15. Corelarea statistică între COS-1 și CECCN	93
Tabelul 2.16. Corelarea statistică între IAMI și COS-1	93
Tabelul 2.17. Corelarea statistică între IAMI, CECCN și TEQ	94
Tabelul 2.18. Corelarea statistică între COS-1 și TEQ	95
Tabelul 2.19. Corelarea statistică între CDNCS, IAMI și CECCN	97
Tabelul 2.20. Corelarea statistică între BFI, IAMI și CECCN	99
Tabelul 2.21. Corelarea statistică între COS-1 și BFI	100
Tabelul 3.1. Distribuția participanților în funcție de grupul de vârstă	108
Tabelul 3.2. Distribuția rezultatelor în grupurile formativ - de control în măsurarea test	110
Tabelul 3.3. Parcursul programului a TFAMI-CN	111
Tabelul 3.4. Rezultate test- și retest a CECCN în grupul formativ	121
Tabelul 3.5. Rezultate test- și retest a IAMI în grupul experimental formativ	122
Tabelul 3.6. Rezultatele testului neparametric a CECCN	125
Tabelul 3.7. Rezultatele testului neparametric a IAMI	125
Tabelul 3.8. Distribuția rezultatelor retest în grupul experimental la finalizarea TFAMI-CN	128

LISTA FIGURILOR

Fig. 2.1. Modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru comunicarea nonverbală	53
Fig. 2.2. Modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru managementul impresiei prin tactici verbale	54
Fig. 2.3. Statistici descriptive și distribuția variabilei pentru CECCN	71
Fig. 2.4. Distribuția participanților în funcție de sex și vârstă	74
Fig. 2.5. Diferențe în manifestarea CCN per nivel de dezvoltare	80
Fig. 2.6. Manifestarea capacităților de comunicare nonverbală pe grupe de vârstă	81
Fig. 2.7. Manifestarea CECCN ale apartenenței sexuale pe grupe de vârstă	83
Fig. 2.8. Manifestarea CECCN pe grupe de subiecți în funcție de condițiile experimentale	85
Fig. 2.9. Autoevaluarea managementului impresiei pe grupe de vârstă	87
Fig. 3.1. Distribuția participanților în funcție de sex și vârstă	108
Fig. 3.2. Nivelul dezvoltării CCN în grupurile formativ - de control în măsurarea test	109
Fig. 3.3. Nivelul dezvoltării IAMI în grupurile formativ - de control în măsurarea test	109
Fig. 3.4. Traseul dezvoltativ al TFAMI-CN	110
Fig. 3.5. Valori medii test-retest a CECCN în grupul experimental formativ	121
Fig. 3.6 Compararea valorilor medii a IAMI în grupul experimental formativ: date test-retest	123
Fig. 3.7. Nivelul CCN în grupul de control, etapa testare și retestare	123
Fig. 3.8. Compararea valorilor medii a IAMI în grupul de control, etapa testare și retestare	123
Fig. 3.9. Rezultate test-retest a CCN în grupul experimental	126
Fig. 3.10. Rezultate test-retest a IAMI în grupul experimental	127
Fig. 3.11. Rezultate test-retest a CCN în grupul de control	127
Fig. 3.12. Rezultate test-retest a IAMI în grupul de control	128

LISTA ABREVIERILOR

BFI – Inventar de personalitate „*Big five*”

CDNCS – Chestionarul de determinare a nivelului de competențe sociale

CECCN – Chestionar de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală

CCN – Capacitatea de comunicare nonverbală

COS-1 – Chestionarul COS-1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice

DRU – Direcția resurse umane

EQ – Inteligența emoțională

IAMI – Inventar de autoevaluare a managementului impresiei

IGP – Inspectoratul General al Poliției

IQ – Coeficient de inteligență

INIS – Institutul Național de Informații și Securitate

MAI – Ministerului Afacerilor Interne

MI – Managementul impresiei

SIS – Serviciul de Informații și Securitate

TEQ – Test de inteligență emoțională

TFAMI-CN – Training de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală

ULIM – Universitatea Liberă Internațională din Moldova

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța problemei abordate. Preocupările psihosociologiei contemporane, determinate de manifestarea unor modele epistemologice noi în condițiile evoluției transformării sociale, urmăresc să identifice componentele și mecanismele de producere a schimbărilor la nivel macro-, mezo- și microsocial, prin care se recurge la o mobilizare perpetuă a actorilor sociali în asigurarea și consolidarea structurilor și funcțiilor unui sistem inovativ de relații interumane, integrarea optimă în cadrul statuturilor și rolurilor solicitate de contemporaneitate, promovarea modelelor comportamentale, modalităților de acțiune conforme revendicărilor comunității, instituțiilor și organizațiilor, precum și constrângerilor controlului social. Orientată spre investigarea progresului social și a problemelor declanșate de transformare, în conformitate cu legăturile generale rezultate din universalitatea și continuitatea naturii umane, psihologia socială realizează misiunea de cunoaștere, analiză epistemologică și practică, explicare a actualelor modalități de relaționare prin care se produce comunicarea la toate nivelurile: micronivel – comunicare interpersonală și în cadrul grupurilor mici; mezonivel – în grupurile medii – instituții, organizații, formațiuni de interese și timp liber etc.; macronivel – grupuri mari, comunități întrunite după criterii etnice, confesionale, politice sau de stratificare socială.

Comunicarea în cadrul organizației constituie o temă de interes sporit pentru psihologia socială, organizația prezentând actorul colectiv implicat în transformarea socială. O politică organizațională contemporană are misiunea de a menține și dezvolta structuri capabile, să anticipeze tendințele de evoluție, precum și modificările structurale de conținut prin susținerea echilibrului dintre exigențele crescânde în muncă și resursele disponibile a competențelor profesionale ale angajaților. Strategiile vizează efectivul și calitatea personalului, precum și nevoia de asigurare cu resurse umane apte să facă față schimbărilor, unde formarea permanentă se axează pe educația și dezvoltarea competențelor-cheie, a celor specifice și avansate, necesare într-o economie a cunoașterii și ascensiune profesională.

Motivul comunicării nonverbale și a managementului impresiei prezintă actualitate, deoarece cel mai puternic argument al său îl constituie oamenii, care sunt, prin excelență, ființe sociale care comunică mult și leagă relații între ele. Tema tezei de doctorat reflectă un subiect inedit pentru spațiul academic din Republica Moldova și este consacrată analizei dezvoltării comunicării nonverbale și a managementului impresiei, care vizează importanța cunoașterii fațetelor comunicării nonverbale în raport cu reglarea impresiei în context inter- și transdisciplinar, aliniindu-se prevederilor legislative naționale și internaționale care

promovează politici în managementul organizațional orientate spre optimizarea activității de muncă și dezvoltare personală a angajaților. Studiul temei este determinat de motivul de a cunoaște subtilitățile ce țin de comunicare și care se află la concludența psihologiei sociale cu multe alte domenii, ceea ce îi oferă un grad înalt de complexitate și capacități de avansare.

Oamenii au nevoie de instrumente cât mai bune pentru a comunica eficient și armonios. Orice mijloc de a comunica cu ceilalți semenii se traduce prin nevoia de a fi considerat parte integrantă a comunității în care acesta trăiește, oferind un puternic sentiment de încredere și forță personală, căci reușim să ne facem mai bine înțeleși, să fim mai convingători și mai influenți în relațiile noastre, să „ne vindem imaginea” eficient.

Mai mult, a cunoaște constructele psihologice ce țin de comunicare și în special prin conexiune cu managementul impresiei, o variabilă psihologică ce ține foarte mult de nevoile sociale ale individului în sine și destul de mult de experiența pe care o are individul și de relația pe care o are cu propria persoană și intenția de a se implica în acest management al impresiei, oferă o viziune tot mai dinamică și mai complexă asupra comportamentului uman.

Încadrarea temei de cercetare în preocupările internaționale, naționale, zonale, ale colectivului de cercetare și în context inter- și transdisciplinar, prezentarea rezultatelor cercetărilor anterioare.

Registrul nonverbal este de o importanță covârșitoare în comunicarea umană, datorită bogăției sale considerabile și vitezei cu care transmite idei, și mai ales emoții. Importanța comunicării nonverbale pentru comunicarea umană derivă din faptul că ea este ontogenetic și filogenetic primordială, fiind imposibil să nu comunicăm nonverbal [39, p. 229-232]. Deși omul nu dispune de posibilități comparabile cu cele ale animalelor de a comunica luminos, electric, cromatic sau chimic, expresivitatea și eficiența comunicării nonverbale compensează această lipsă. Cercetătorii au observat și au înregistrat aproape un milion de semne și semnale nonverbale. După constatarea lui A. Mehrabian, din totalul mesajelor, aproximativ 7 la sută sunt verbale, numai cuvinte, 38 la sută sunt vocale, incluzând tonalitatea vocii, inflexiunea și alte sunete guturale, iar 55 la sută sunt mesaje nonverbale [222, p. 26-30]. Numeroase cercetări au demonstrat că din punct de vedere cronologic, comunicarea este primul instrument al omului în procesul socializării sale. Reieșind din complexitatea și multidisciplinaritatea problemei comunicării nonverbale și a managementul impresiei în mediul organizațional, investigația acesteia constituie un subiect comun pentru mai multe științe, fiind situat la confluența psihologiei sociale a personalității, psihologiei comunicării, psihologiei educației, psihologiei organizaționale și psihologiei businessului, reflectând în asemenea mod tendința contemporană de apropiere și escaladare mutuală a hotarelor domeniilor științifice. Pe de altă parte, problema

comunicării nonverbale și a managementul impresiei ca fenomen social și cultural a preocupat interesul cercetătorilor mereu și a fost investigată atât de clasicii științelor sociale, cât și de oamenii de știință contemporani.

În cadrul istoriei științei despre comunicare nonverbală se poate vorbi despre precursori până la jumătatea secolului XX, printre care amintim: Ch. Darwin [154], E. Kretschmer [210], W.H. Sheldon [250]; despre fondatori, putem vorbi între anii 1950 - 1980 despre R.L. Birdwhistell [131], J.R. Davitz [156], P. Ekman [163], D. Carnegie [38], P. Collet [46], L.K. Frank [171], E.T. Hall [183], R. Rosenthal [235]; iar despre cercetătorii de azi ai domeniului, în ultimele două - trei decenii: R. Archer [119], M. Argyle [125], A. Mucchelli [68], P. Brown, S. Levinson [144], P.A. Andersen [2], J.C. Schmitt [87], J. Corraze [151], M.L. Knapp [207], C. Schafer [86], J. Streeck [254], W.G. Woodall, J.P. Folger [270] etc. În încercarea specialiștilor de a identifica etapele de dezvoltare a câmpului de cercetare a comunicării nonverbale au descoperit o oarecare notă de artificialitate, respectiv, etapele nu au granițe temporale rigide, ele se întrepătrund, iar unii clasici ai domeniului sunt contemporanii noștri [40, p. 19].

Un aport notabil în abordările fundamentale teoretice și empirice ale comunicării interpersonale și a managementului impresiei sunt prezentate în lucrările autorilor din Republica Moldova și România: I.O. Pânișoară [70], S. Chelcea [39, 41, 42], E. Abrudan [1], D.C. Balaban [5, 6], M.I. Borchin [36], M. Băraian, G. Arghir [7], A. Chelcea [40], L. Ivan [62, 63], D. Mihai [47, 48], E. Graur [57], P. Iluț [59, 60], D. Petre, D. Iliescu [76], I. Radu, Matei, L. [77], M. Nicola [69], I. Chiru [43], F.C. Rus [6, 79], D. Iacob [58], M. Secui [34]. Preocupări pentru definirea și explicarea au avut și autorii: S. Rusnac [80, 81, 82, 84], E. Rusu [85], Ș. Boncu [20], D. Gherghi [76], A. Antoci, A. Beșliu, P. Movileanu, A. Popovici [3], N. Belous [8], N. Cojocaru, D. Franțujan [52], V. Marinescu [65], D. Iliescu [76], A. Gavreliuc [53], D. Gherghiță, I. Gherghiță, N. Tudorel [92], E. Bonchiș [34], M. Caluschi [37] etc. Ca bază metodologică, lucrările unor autori din spațiul post sovietic precum Г. Абрамова [93], А. А. Акишина, Т. Е. Акишина, Х. Кано [94], В. Б. Беглова [95], А. А. Бодалев [96], Т. Бойдел [97], Г. В. Бороздина [98], А. Вежбицкая [99], Е. Х. Вельховер, Б. Вершинин [100], Е. М. Верещагин, В. Г. Костомаров [101], Г. Вилсон, К. Макклафлин [102], А. Вирах [103], И. Н. Горелов [104], Г. Л. Кириленко [105], Х. Кнебель [106], В. П. Конецкая [107], Н. А. Коноплева [108], Г. Е. Крейдлин [109], Ф. А. Кузин [110], А. А. Леонтьев [111], В. П. Морозов [112], М. А. Поваляева [113], В. А. Пронников, И. Д. Лоданов [114], В. М. Шепель [115, 116].

O imagine de ansamblu a studiului de gesturi și expresii faciale este descrisă de filosofii antici: Aristotel, Teofrast, M.F. Kvintilianom, M.T. Cicero [4, 40]. Un loc aparte în studiul

mijloacelor de comunicare nonverbală are direcția etnologică, explorând specificul național de limbajul corpului. Cea mai importantă cercetare în acest domeniu, realizat de americanul antropolog D. Efron, care, în monografia sa se concentrează pe baza socială a gestului, respingând numeroase teorii rasiale, ce a provocat un interes deosebit în problema mijloacelor nonverbale de comunicare, studiate ulterior [162, p. 226].

J.K. Burgoon, D.B. Buller și W.G. Woodall, sunt unii dintre specialiștii care prezintă importanța comunicării nonverbale pentru relaționarea dintre persoane [147, p. 4-5] Cercetările desfășurate până în prezent descriu doar unele aspecte ale comunicării nonverbale și a formării primei impresiei, dar mai puțin despre managementul impresiei în mediile organizaționale. În perioada contemporană după 1980 și până azi au apărut numeroase lucrări teoretice și de cercetare empirică [120, p. 242-260].

Problema cercetării rezidă din importanța și nevoia de dezvoltare a capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei în mediul organizațional la etapa contemporană.

Scopul lucrării constă în identificarea, măsurarea și evaluarea capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei ale angajaților și dezvoltarea lor în vederea optimizării aptitudinilor comunicative și organizatorice.

Obiectivele cercetării. Pentru a atinge scopul studiului și a verifica ipotezele propuse, au fost înaintate următoarele obiective:

- 1) sistematizarea informațiilor existente în literatura de specialitate cu privire la semnificația conceptului de comunicare nonverbală și particularizarea conținutului acestui concept pentru angajații din mediul organizațional;
- 2) definirea conținutului specific al conceptului de management al impresiei în termenii a cinci categorii mari de variabile (autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare, intimidare);
- 3) elaborarea unui model al raportului dintre capacitățile de comunicare nonverbală și autoevaluarea managementului impresiei al angajaților în organizație;
- 4) verificarea valenței diagnostic-prognostică a metodelor și instrumentelor de evaluare a categoriilor de variabile ale capacității de comunicare nonverbală și evaluarea managementului impresiei;
- 5) identificarea aspectelor definitorii ale capacităților de comunicare nonverbală a angajaților din mediul organizațional și verificarea experimentală a raportului dintre capacitățile implicate în optimizarea activității profesionale;

6) elaborarea și implementarea trainingului TFAMI-CN, care implică dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală și de management al impresiei și evaluarea impactului optimizator al acestora pentru aptitudinile comunicative și organizatorice. Argumentarea importanței capacității de comunicare nonverbală și a managementului impresiei în mediul organizațional.

Ipoteza de cercetare. Dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală conduce la îmbunătățirea managementului impresiei, prin care se pot atinge noi performanțe în aptitudinile comunicative și organizatorice.

Trasarea profilului de predicție începe cu stabilirea funcției de dezirabilitate pentru variabila dependentă. Variabilele propuse spre testare sunt comunicarea nonverbală, managementul impresiei și aptitudinile comunicative și organizaționale (variabile independente), iar pentru variabila dependentă sunt caracteristicile mediului organizațional.

Sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese. Metodologia cercetării s-a fundamentat pe un șir de abordări teoretice fundamentale și rezultate ale cercetărilor empirice efectuate în psihologia socială, a vârstelor, a personalității, educațională.

1. Investigațiile asupra bazei științei comunicării nonverbale de până la jumătatea secolului XX au fost puse de către: Ch. Darwin în lucrarea „*The Expression of Emotion in Man and Animals*” [154], D. Efron în lucrarea „*Gesture, Race and Culture*” [162], E. Kretschmer în lucrarea „*Körperbau und Charakter Untersuchungen zum Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten*” [210], W.H. Sheldon în lucrarea „*The Varieties of Temperament: A Psychology of Constitutional Differences*” [250].

2. Între anii 1950 și 1980, comunicarea nonverbală a fost abordată de către: R.L. Birdwhistell în lucrarea „*Kinesics and context: Essays on body-motion communication*” [132], J.R. Davitz în lucrarea „*The communication of emotional meaning*” [156], P. Ekman în lucrarea „*Expression and the nature of emotion. Approaches to emotion*” [164], L.K. Frank în lucrarea „*Projective methods for the study of personality*” [171], E.T. Hall în lucrarea „*The silent language*” [183], R. Rosenthal în lucrarea „*Experimenter effects in behavioral research*” [235], în lucrarea „*The interpretation of levels of significance by psychological researchers*” [236] și în lucrarea „*Sensitivity to Nonverbal Communications: The PONS Test*” [237].

3. Conceptele de gesturi și expresii faciale au ilustrat în lucrările lui P. Collett „*Cartea gesturilor europene*” [45], L. Ivan „*Cele mai importante 20 de secunde: Competența în comunicarea nonverbală*” [62], A. Mucchielli în lucrarea „*Arta de a comunica. Metode, forme si psihologia situatiilor de comunicare*” [67], V. Birkenbihl în lucrarea „*Semnele corpului: cum să înțelegem limbajul corpului*” [10], Г.В. Бороздина „*Психология и этика делового общения*” [10].

учебник и практикум для академического бакалавриата” [98], D. Matsumoto, M. G. Frank, H. S. Hwang „*Nonverbal Communication: Science and Applications*” [221], date și recomandări practice cu privire la utilizarea mijloacelor nonverbale de comunicare, însă aceste recomandări se bazează nu pe rezultatele studiilor experimentale ci pe generalizările intuitive de natură empirică.

4. „Dicționarele gesturilor” existente create de lingviști: A. A. Акишина, Т. Е. Акишина, Х. Кано „*Жесты и мимика в русской речи. Лингвострановедческий словарь*” [94], Е. Х. Вельховер, Б. Вершинин „*Тайные знаки лица*” [100], Г.Е Крейдлин „*Иконические жесты в дискурсе*” [109], В. М. Шепель „*Имиджелогия. Как нравиться людям*” [115].

5. Evaluarea psihologică a studiilor de gesturi efectuate cu poziții istorice, etnice și culturale, estetice de către: А.А. Бодалев „*Психология общения*” [96], А.Вежицкая „*Семантические универсалии и описание языков*” [99], Е. М. Верещагин, В. Г. Костомаров „*Язык и культура*” [101].

6. Analiza gesturilor din arta plastică: L.M. Coutts, K. W. Schneider „*Visual behavior in an unfocused interaction as a function of sex and distance*” [152], H.G. Johson, P Ekman, W.V. Friesen „*Communicative body movements: American emblems*” [199].

7. Resursele de valoare în scopul identificării aspectelor comunicării nonverbale în calitate de autori de referință au servit: A. Mucchielli „*Enciclopedia de psihosociologie*” [68], P. Ekman „*Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*” [163], P.A. Andersen în lucrarea „*Limbajul trupului*” [2] și lucrarea „*Nonverbal Communication: Forms and Functioning*” [118], G.T. Bilbow „*Managing impressions in the multicultural workplace: An impression management-based model for cross-cultural discourse analysis and awareness training for the workplace*” [129], „*Learning the pragmatics of successful impression management in cross-cultural interviews*” [130], E.T. Higgins „*The self digest: Self-knowledge serving self regulatory functions*” [194], W. James „*The principles of psychology*” [198], E.E. Jones „*Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation*” [200], „*Effects of strategic self-presentation on subsequent self-esteem*” [201], J.K. Burgoon „*Nonverbal communication: The unspoken dialogue*” [147], W.G. Woodall „*Encoding specificity and nonverbal cue context: An expansion of episodic memory research*” [270], D. Cohn „*Limbajul trupului în relațiile de cuplu*” [44], C. Milton „*Comunicarea prin gesturi și atitudini: cum să înveți limbajul trupului*” [66], A. Pease „*Limbajul trupului - cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*” [71], „*Limbajul trupului*” [72], „*Abilități de comunicare*” [73], „*De ce bărbații se uită la meci și femeile se uită în oglindă*” [74], T.A. Sebeok „*Jocul cu fantasma: Semiotică și antropologie*” [88], „*Semnele: o introducere în semiotică*” [89], A.E. Scheflen „*Human Territories*” [242], P.

Ekman, D. Friesen „*Emotion in the Human Face*” [165], „*Unmasking the Face*” [166], M.L. Knapp „*The rhetoric of goodbye: Verbal and nonverbal correlates of human leave-taking*” [207], P. Collett „*Cartea gesturilor europene*” [45] și în lucrarea „*Cartea gesturilor: Cum putem citi gândurile oamenilor din acțiunile lor*” [46], H. Rückle „*Limbajul corpului pentru manageri*” [78], J.C. Schmitt „*Rățiunea gesturilor*” [87], M. Keeley-Dyreson, W.Bailey, J. K. Burgoon „*The Effects of Stress and Gender on Nonverbal Decoding Accuracy in Kinesic and Vocalic Channels*” [202], A. Kendon „*Exploring the utterance roles of visible bodily action: A personal account*” [203], C. Müller „*Introducing: gesture*” [205], G. Kirouac, F. Y. Doré „*Accuracy of the judgment of facial expression of emotions as a function of sex and level of education*” [206].

8. În literatura de specialitate românească s-au preocupat de studiul managementului impresiei: A. Gavreliuc „*De la relațiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială și stadiile diferite de articulare a sinelui*” [53], P. Iluț „*Abordarea calitativă a socioumanului*” [59] și în lucrarea „*Sine*” [60], iar în literatura de specialitate străină: M. Argyle „*Bodily Communication*” [121] și lucrarea „*Shills with People: A Guide for Managers*” [122] și în lucrarea „*Social Interaction*” [123], Z.I. Barsness, K.A. Diekmann, M.D.L. Seidel „*Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management*” [126], G.T. Bilbow „*Managing impressions in the multicultural workplace: An impression management-based model for cross-cultural discourse analysis and awareness training for the workplace*” [129] și în lucrarea „*Learning the pragmatics of „successful” impression management in cross-cultural interviews*” [130], M.C. Bolino, W.H. Turnley „*Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*” [140] și în lucrarea „*Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. Organizational Research Methods*” [142], P.J. Ellis, B. J. West, A. M. Ryan, R. P. Deshon „*The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type?*” [168], A.L. Kristof-Brown, M.R. Barrick și M. Franke „*Applicant impression management: dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity*” [211], R. Rosenthal „*Experimenter effects in behavioral research*” [235], R.A.Giacalone, P. Rosenfeld „*The interpretation of levels of significance by psychological researchers*” [236], E. Goffman „*Behavior in public places*” [176] și în lucrarea „*Interaction Ritual: Essays in face-to-face behavior*” [177] și în lucrarea „*Relations in public*” [178] și în lucrarea „*The presentation of Self in everyday life*” [179], M.R. Leary și R.M. Kowalski „*Impression management. A literare review and two-component model*” [215], J.T. Tedeschi, V. Melburg „*Impression management and influence in the organization*” [258], S.J.

Wayne, K.M. Kacmar „*The effects of impression management on the performance appraisal process*” [266].

9. Cercetări cu scopul de evaluare a performanțelor: Z.I Barsness, K.A. Diekmann, M.D.L. Seidel în lucrarea „*Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression management*” [126], S.J. Wayne, G.R. Ferris „*Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study*” [265], S.J. Wayne, R.C. Liden, I.K. Graf, G.R. Ferris „*Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study*” [267] și în lucrarea „*The role of upward influence tactics in human resource decisions*” [268].

10. Cercetătorii au adoptat perspectiva managementului impresiei și în cadrul examinării altor fenomene, precum: comportamentul organizațional, studiat de M.C. Bolino în lucrarea „*A multi-level review of impression management motives and behaviors*” [141], W.L. Gardner „*Impression management: an observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations*” [173], T. M. Holtgraves „*Language as social action: Social psychology and language use*” [195], W. James „*The principles of psychology*” [198], N.C. Kramer, S. Winter „*Impression management. The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social network sites*” [209]; conducerea și managementul în organizații, studiat de A. Mucchielli în lucrarea „*Arta de a comunica. Metode, forme si psihologia situatiilor de comunicare*” [67] și în lucrarea „*Comunicarea în instituții și organizații*” [68], D.P. Bozeman, M.K. Kacmar „*A cybernetic model of impression management processes in organizations*” [143], M.R. Leary R.B. Robertson, B.D. Barnes, R.S. Miller „*Self-presentations of small group leaders as a function of role requirements and leadership orientation*” [216].

11. Studiarea reprezentărilor dedicate aspectelor psihologice ale formării imaginii de către oamenii de știință ruși, lucru demn de remarcat: Г.С. Абрамова „*Невербальные средства коммуникации и их роль в национальных культурах*” [93], В.Б. Беглова „*Невербальные средства общения*” [95], Т. Бойделл „*Как улучшить управление организацией*” [97], Г.В. Бороздина „*Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата*” [98], Е.Н. Вельховер „*Тайные знаки лица*” [100], В.Г. Костомаров „*Язык и культура*” [101], Г. Вилсон „*Язык жестов - путь к успеху*” [102], А. Вирах „*Психология мимики*” [103], И.Н. Горелов „*Невербальные компоненты коммуникации*” [104], Г.Л. Кириленко „*Проблемы исследования жестов в зарубежной психологии*” [105], Х. Кнебель „*Правильно ли я веду себя при устройстве на работу*” [106], Н.А. Коноплева „*Психология делового общения*” [108], Ф.А. Кузин „*Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика*” [110], А.А. Леонтьев „*Психология*

общения” [111], В. П. Морозов „Невербальная коммуникация: Экспериментально-психологические исследования” [112], М. А. Поваляева „Психология и этика делового общения” [113], В. А. Пронников, И. Д. Лоданов „Язык мимики и жестов” [114], В. М. Шепель „Имиджелогия. Как нравиться людям” [115], „Имиджелогия: Секреты личного обаяния” [116].

Au fost aplicate metode teoretice: metoda cercetării bibliografice și documentării științifice, analiza și sinteza, construirea modelului variabilelor cercetării; metoda observației, metode empirice de colectare a datelor: convorbirea, testul, scalele de evaluare/autoevaluare; metode statistico-matematice de prelucrare descriptivă și inferențială a datelor și analiză cantitativă, calitativă și comparativă; de intervenție.

Sumarul compartimentelor tezei. Teza constă din introducere, 3 capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie, adnotare (în limba română, rusă și engleză) și 10 anexe. Textul lucrării este ilustrat prin intermediul a 29 de tabele și 21 de figuri.

Introducerea prezintă actualitatea și importanța temei abordate, încadrarea temei în preocupările internaționale, naționale, zonale, ale colectivului de cercetare, în context inter- și transdisciplinar, cu prezentarea rezultatelor cercetărilor anterioare referitoare la tema aleasă, problema de cercetare, scopul și obiectivele cercetării, ipoteza cercetării, sinteza metodologiei de cercetare și justificarea metodelor de cercetare alese și sumarul compartimentelor tezei.

În **Capitolul 1. Abordări teoretico-științifice ale comunicării nonverbale și a managementului impresiei** – este prezentat cadrul teoretic, conceptual științific și principalele contribuții teoretice la abordarea metodologiei cercetării comunicării nonverbale, dimensiuni și conținut ca condiție de bază a managementului impresiei. Sunt trecute în revistă perioadele sensibile și critice pentru dezvoltarea socială; strategiile principale la care recurg oamenii pentru formarea impresiei și influențe ale contextului social, cât și importanța relațiilor în mediul organizațional orientate pentru demersul designului cercetării experimentale.

În **Capitolul 2. Abordarea experimentală a dezvoltării comunicării nonverbale și a managementului impresiei în mediul organizațional (cercetare experimentală de constatare)** – este prezentat modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru comunicarea nonverbală și managementul impresiei, completate de dimensiunile comunicării nonverbale: contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior și cele cinci tactici de management al impresiei: complimentare, autpromovare, suplicare, exemplificare, intimidare, descrise în metodologia cercetării; metode de cercetare elaborate și validate și reflectate în rezultatele experimentului de constatare; etapele cercetării experimentale și organizarea celei de constatare, urmărind scopul, obiectivele,

metodele și instrumentele utilizate, descrierea eșantionului, ipoteza de cercetare constatativă și prezumțiile care urmează a fi verificate pentru demonstrarea acesteia. Prezentarea rezultatelor cercetării constatative ce se dezvoltă în trei direcții – de analiză cantitativă, cantitativ-comparativă și calitativă a: 1) capacităților de comunicare nonverbală; 2) autoevaluarea managementului impresiei; 3) stabilirea corelatelor al grupelor de vârstă, apartenența sexuală, domeniul de activitate, experiența de muncă și stagiul managerial. Capitolul se încheie cu concluziile cercetării experimentale de constatare.

Capitolul 3. Formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale – Training pentru mediul organizațional – sunt prezentate reperele teoretico-conceptuale și metodologia programului de training în vederea formării și dezvoltării abilităților de management al impresiei prin Trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală (TFAMI-CN) în mediul organizațional, urmată de o etapă de control a efectelor asupra capacităților de comunicare nonverbală și a autoevaluării managementului impresiei prin obiectivele generale și specifice, ipoteza de control, principiile, metodologia și metodele, instrumentele, tehnicile utilizate, precum și conținutul, implementarea și rezultatele obținute în urma aplicării experimentale a acestuia. Programul de training este prezentat atât sub aspectul obiectivelor sale cât și sub aspectul activităților derulate. Prezentarea rezultatelor aplicării experimentale al trainingului se dezvoltă tot în trei direcții: prezentarea și analiza test-retest a indicatorilor: 1) capacitățile de comunicare nonverbală a angajaților din mediul organizațional; 2) autoevaluarea managementului impresiei; 3) analiza cantitativă a rezultatelor implementării TFAMI-CN și eficiența acestuia, prin compararea dintre rezultatele angajaților Inspectoratul General al Poliției (IGP) din grupul de control și cele ale grupului experimental. Capitolul se încheie cu analiza și interpretarea comparativă a rezultatelor experimentale test-retest și cu verificarea rezultatelor prin raportarea la cercetările asemănătoare din domeniu, urmate de concluziile generalizate.

Concluziile generale și recomandările sintetizează rezultatele științifice obținute, corelându-le cu tema, ipotezele, scopul și obiectivele tezei, prezintă contribuțiile personale, cu sublinierea semnificației teoretice și valorii practice a acestora, menționează impactul elaborărilor în dezvoltarea științelor psihologică și socială, limitele rezultatelor obținute, precum și recomandările privind utilizarea rezultatelor în practică.

1. ABORDĂRI TEORETICO-ȘTIINȚIFICE ALE COMUNICĂRII NONVERBALE ȘI MANAGEMENTULUI IMPRESIEI

1.1. Comunicarea nonverbală – caracteristică generală a termenului

Abordarea teoretică a comunicării nonverbale, oferită în acest compartiment, are drept scop delimitarea tratării în formă de popularizare de cea științifico - metodologică, realizarea unei reviste a definițiilor oferite acestui fenomen și elaborarea unei explicații proprii prin sumarizarea opiniilor relevante cercetării de față, cu potențial de asigurare a conceptualizării acestei modalități importante de realizare a comunicării atât la nivel interpersonal, cât și în relațiile persoană – grup social.

Studiile cu privire la modul de comunicare fără să utilizăm cuvintele a constituit un obiect de interes din cele mai vechi timpuri. Preistoria acestui domeniu de studiu cuprinde perioada din antichitate până la sfârșitul secolului al XIX-lea. În urma unor cercetări realizate de A. Kendon și C. Muller a reieșit faptul că gesturilor le-a fost acordată o mare importanță în tradiția vestică, având ca sursă vechi scrieri grecești și din Roma cu privire la abordarea sistematică a acțiunilor expresive [198, p.156]. Astfel, primul profesor de retorică publică a fost M.F. Quintilianus (c. 35-96 e.n) din Roma, care a consacrat unul dintre cele douăsprezece volume ale *Compendiului Institutio oratoria, Formarea vorbitorului în public - pronunției - vocii și gesturilor*. În acest volum, M.F. Quintilianus prezintă informații detaliate despre limbajul trupului folosit de orator în concepția românilor [35, p. 19].

În primele două decenii ale secolului al XVII-lea se înregistrează o renaștere a interesului pentru studiul gesturilor. În anul 1616, la Veneția, G. Bonifacio [197, p. 13-45] publică lucrarea „*Arte de'Cenni*”. La Londra, în anul 1644, J. Bulwer publică „*Chironomia*” [84, p. 44-58]. În secolele următoare, se înmulțesc scrierile despre posibilitățile cunoașterii oamenilor după constituția corporală, configurația feței și a craniului, după expresiile faciale. Printre pionierii comunicării nonverbale disponibilă pe ecranul televizorului se numără Ch. Chaplin și alți actori ai filmului mut [35, p. 23].

O dată cu apariția cărții lui J. Fast despre limbajul trupului [163, p. 14], care a fost un rezumat al muncii depuse până atunci de savanții behavioriști în domeniul comunicării nonverbale, preocupările pentru a cunoaște modul cum comunicăm nonverbal, încercări de abordare sistematică a acțiunilor expresive [197, p.101], atât în scrierile din Grecia și, mai târziu, din Roma, gesturilor li s-au acordat o mare importanță [196, p. 14].

Comunicarea nonverbală este determinată cultural, în acest mod o mare parte a comportamentului nonverbal fiind învățat în copilărie. Un exemplu în acest sens ar fi comparația

dintre americani și africani. Cei dintâi își învață copiii să privească drept în ochi partenerul de conversație, pe când în cazul celor de-al doilea este o lipsă de respect ca un copil să privească drept în ochi un adult [70, p. 14]. După părerea unor cercetători, limbajul corpului trebuie învățat și variază de la o societate la alta, respingând ideea universalității unor semnale. R. Birdwhistell consideră că „*nu există nici un singur semnal al limbajului corpului care să poată fi considerat drept un simbol universal valabil*” [131, p. 53].

Unii cercetători apreciază că limbajul mușilor nu reprezintă comunicare nonverbală, deși personale cu deficiență audio - verbală, când își transmit unii altora gândurile și emoțiile, nu recurg la cuvinte [39, p. 31]. Interpretarea comunicării nonverbale se bazează pe experiență, de exemplu în privința intențiilor sau stărilor emoționale legate de un semnal nonverbal. M. Patterson consideră că influența genetică își aduce contribuția în comunicarea nonverbală la patru mari tendințe: codificarea și decodificarea reacțiilor expresive, atenția, monitorizarea vizuală a semenilor și diferențierea de gen în decodificare [40, p. 48].

În decursul evoluției umane, aspectelor nonverbale ale comunicării li s-au acordat o atenție scăzută, ele începând să fie studiate mai intens abia în anii '60. În literatura de specialitate sunt menționate mai multe definiții ale comunicării nonverbale, iar majoritatea dintre ele fiind acceptate. Totul depinde din ce perspectivă este abordat procesul de transmitere a semnelor nonlingvistice.

Ch. Darwin aduce importante contribuții la metodologia cercetării comunicării nonverbale. Ch. Darwin susține că exprimarea emoțiilor este înnăscută sau instinctivă, iar dacă acest lucru nu ar fi așa, expresiile sau gesturile pe care un individ le dobândește în perioada timpurie a vieții s-ar fi deosebit probabil de la rasă la rasă, precum limbile pe care le vorbesc. [148, p. 366]. Astfel, exprimarea unei emoții este analizată în corelație cu alte semne. De exemplu, când vorbește despre mâhnire, analizează schimbarea poziției sprâncenelor cu fața care devine palidă, mușchii care se relaxează, ochii care coboară, capul care atârână pe pieptul contractat, buzele, obrazii și maxilarul inferior care se lasă în jos, toate trăsăturile fiind alungite. Fondatorii sintagmei de „comunicare nonverbală” au apărut la jumătatea secolului trecut, iar primii care au inclus acest concept în titlul unei cărți – *Nonverbal Communication: Notes on the Visual Perception of Human Relations* – au fost J. Ruesch și W. Kees [240, p. 390-391].

M.L. Knapp și R. Birdwhistell, erau de părere cu privire la canalele nonverbale că sunt importante în comunicarea sentimentelor și atitudinilor, 35% din totalul procesului de comunicare îl ocupă canalul verbal, restul de 65% fiind ocupat de cel nonverbal [207, p. 89]. Alții au afirmat: „*Cercetările au sugerat că între 60 și 70 la sută din toate semne sunt derivate din comportamentul nonverbal*” [169, p. 133]. Iar după unii autori ponderea fiind chiar de 90 la

sută [51, p. 35]. Dacă fiecare țară are o anumită limbă prin care se exprimă și fără de care nu se poate comunica la nivel verbal, prin comunicarea nonverbală se poate forma un sistem lingvistic universal, utilizat și înțeles dincolo de barierele geografice. Comunicarea nonverbală însoțește în permanență comunicarea verbală. Iar, în ceea ce privește credibilitatea comunicării nonverbale, specialiștii susțin că aceasta a întrecut-o pe aceea a comunicării verbale. Mesajele nonverbale pot să fie în conflict cu cele verbale. M.L. Knapp, consideră că transmitem semnale nonverbale pentru a comunica cine suntem, pentru a arăta ce tip de relații am stabilit cu ceilalți, ce sentimente avem față de aceștia, pentru a-i influența și pentru a înțelege mai bine ce vor ei să ne comunice [208, p. 417].

S-au derulat nenumărate cercetări și discuții cu privire la semnale nonverbale pentru a stabili dacă acestea sunt înnăscute, dobândite, transferate genetic sau însușite. Aceste studii s-au bazat pe adunarea de dovezi prin observarea nevăzătorilor și a surzilor, ce nu pot deprinde semnale nonverbale pe cale vizuală sau auditivă, din analiza comportamentului gestic propriu diferitelor culturi și din studierea comportamentului maimuțelor, din punct de vedere antropologic fiind considerate rudele noastre cele mai apropiate [117, p. 187].

R.A. Baron și D.R. Byrne prezintă patru canale de bază în comunicarea nonverbală:

- expresia feței, se pornește de la cuvintele oratorului roman M.T. Cicero: „*Chipul este oglinda sufletului*”;
- „limbajul” ochilor (contactul vizual). Se susține ideea potrivit căreia contactul vizual servește la patru funcții majore: regularizează fluxul informațional; monitorizează feedbackul; exprimă emoțiile; indică natura relațiilor interpersonale;
- „limbajul” trupului (gesturi, mișcări, poziții) reprezintă o sursă importantă de informații și de feedback;
- contactul fizic poate să sugereze un evantai extrem de larg de factori care conduc la afecțiune, dependență, agresivitate, dominanță în interrelaționările personale cu care venim în contact. În același timp și alte caracteristici exterioare limbajului trupului pot să facă parte integrantă din comunicarea nonverbală (ex. îmbrăcăminte, machiaj, parfumul etc.);
- unii cercetători includ în aria nonverbalului și oferirea unor daruri [apud 40, p. 184].

Comunicarea nonverbală nu se face doar prin intermediul unui singur canal, ci din contra, comunicăm prin diferite canale nonverbale: gesturi, postură, păstrarea distanței, cine suntem și în ce relație ne aflăm cu interlocutorii înainte de a spune un cuvânt [32, p. 64]. Cercetătorii specializați au descoperit că oamenii tind să privească partea dreaptă a feței, ceea ce este o manieră greșită dacă se dorește perceperea mai intensă a emoțiilor, precum fericirea, bucuria, surpriza, supărarea, frica, dezgustul sau tristețea, care se presupune că se arată mai intense pe

partea stângă a feței [33, p.307]. Prin intermediul comunicării nonverbale se poate realiza influențarea altora și propria noastră influențare. Experimentele conduse de A. Mehrabian și M. Williams au demonstrat că, în general, cu cât se apelează mai mult la gesturi care au funcția de a păstra și consolida bunele relații interpersonale cu atât probabilitatea de a-i persuadea pe alții este mai mare [42, p.352]. Comunicarea nonverbală este ontogenetic primordială, datorită faptului că încă de la naștere și chiar înainte de naștere, copiii transmit semnale nonverbale mamelor [11, p.117]. Prin comunicarea nonverbală ființele pot exprima ceea ce prin cuvinte nu se cuvine sau nu se poate exprima [39, p. 229-232]. M.L. Knapp, apreciază că fiecare dintre emoțiile fundamentale – surpriza, teama, furia, dezgustul, fericirea, tristețea – poate fi exprimată printr-o anumită parte a feței, care identifică respectiva emoție, de exemplu, încrețirea nasului, reprezintă dezgust [apud 39, p. 230].

Comunicarea nonverbală, denumită și limbajul trupului sau comunicarea analogică are pondere mai mare în ceea ce privește conținutul unui mesaj, decât comunicarea verbală [15, p. 63]. T.A. Sebeok definește termenul de comunicare nonverbală ca fiind „*unul dintre conceptele semiotice cele mai prost definite*” [89, p. 45].

Ansamblul elementelor nonverbale ale comunicării este uneori denumit metacomunicare (cuvântul grecesc „meta” înseamnă „dincolo” sau „în plus”). Metacomunicarea este deci ceva în plus față de comunicare și trebuie să fim totdeauna conștienți de existența sa. Trebuie să subliniem că metacomunicarea, care însoțește orice mesaj, este foarte importantă.

Oamenii nu se limitează numai la schimburi de cuvinte, ci ei comunică și cu ajutorul altor semne, precum: distanțe, îmbrăcăminte, gesturi, obiecte, paralimbaj, reprezentări grafice, tăcere etc. De reținut ar fi faptul că, vorbim cu ajutorul organelor vocale, dar comunicăm cu întreg corpul nostru și chiar mai mult decât atât. Specialiștii au ajuns la concluzia că femeile se exprimă mult mai limpede decât bărbații și că sunt cele mai bune decodificatoare ale acestor cuvinte nerostite. Au fost efectuate studii la Universitatea Harvard care au arătat că fetele învață să vorbească mai devreme decât băieții, articulează mai bine cuvintele și își însușesc un vocabular mai bogat, comparativ cu băieții de aceeași vârstă. Experiențele sociale și interacțiunile interpersonale ne-au învățat că o îmbrățișare sau un sărut valorează mai mult decât o declarație de dragoste. Iar credibilitatea gesturilor este sistematic superioară celei de cuvinte, care nu întotdeauna spun adevărul. Atunci când mesajele transmise verbal intră în contradicție cu mesajele nonverbale vom avea tendința de a crede în semnalele transmise nonverbal [48, p. 35].

Autorul I. Chiru, apreciază că din totalul comunicării, 7% este reprezentat de cuvinte, 38% de paralimbaj (adică semnale de ordin vocal, fără a fi cuvinte, ce țin de intonație, ton, intensitatea vocii, sunete nearticulate) și 55% reprezintă limbajul nonverbal [43, p. 4]. Profesorul

R. Birdwhistell a apreciat că o persoană obișnuită în cursul unei zile vorbește aproximativ 10-11 minute, iar o propoziție durează în jur de 2 secunde și jumătate [132, p. 54]. Dacă între cele trei niveluri nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficientă. În schimb, dacă apar contradicții între cele trei niveluri de comunicare, mesajul transmis nu va obține rezultatul scontat.

Comunicarea nonverbală este influențată și de context, în sensul că nu poate fi înțeleasă în absența acestuia, dar este în același timp contextualizată, oferind baza pentru înțelegerea comunicării verbale. Adeseori, mesajele nonverbale determină semnificația celor verbale [65, p. 230]. După 1980 și până azi au apărut numeroase lucrări teoretice și de cercetare empirică [120, p.249]. Caracterizând perioada contemporană, distinge câteva tendințe ale studiilor privind comunicarea nonverbală:

- renunțarea la studiul separat al mișcărilor diferitelor părți ale corpului (membrele superioare, fața, ochii etc.) și centrarea pe cercetarea contribuției acestor mișcări combinate la transmiterea anumitor mesaje;
- schimbarea strategiei de cercetare, în sensul creșterii ponderii studiilor bazate pe observația comunicării nonverbale în condițiile „naturale”, nu în condițiile „artificiale” ale laboratorului experimental;
- urmărirea modului în care unele semnale interacționează cu alte semnale [208, p. 53-54].

Cu cât ne apropiem de secolul al XX-lea suntem martorii apariției unui nou tip de om de știință din domeniul comunicării nonverbale. Acest tip nou de om de știință supune observației pretutindeni individul acolo unde acesta intră în contact cu alți indivizi, interacționează [73, p. 35]. Comunicarea nonverbală este aceea care facilitează codificarea informațiilor și decodificarea mesajelor, iar atunci când nu se armonizează sau este în contradicție cu mesajul verbal, sau cu ceea ce se știe despre o anumită persoană este cea căreia i se acordă mai multă credibilitate, întrucât este un fapt recunoscut și frecvent menționat de numeroși specialiști în domeniu că este mult mai greu să mințim prin intermediul comunicării nonverbale, chiar dacă, adeseori, minciuna este rezultatul circumstanțelor vieții.

Comunicarea nonverbală este opusă comunicării verbale, fiind concepută, un timp îndelungat, ca un limbaj în sens strict. Omul nu a fost împiedicat să creeze din limbajul articulat mijloace nonverbale, pe care să le folosească pe o scară foarte largă, în dorința de a întări spusele, a sublinia limbajul verbal, a exprima afecte. Din cauza mediului, a societății, a contextului social nu toate formele limbajului nonverbal s-au bucurat de o dezvoltare egală [49, p. 238]. Astfel că prin conceptul de comunicare nonverbală înțelegem acea comunicare ce se realizează fără ajutorul cuvintelor, dar prin care putem exprima sentimente, emoții, atitudini. Chiar dacă nu rostim cuvinte, noi comunicăm cu cei din jurul nostru prin ceea ce facem. Acest

lucru este reflectat în modul cum stăm (poziția corpului), cum gesticulăm, cum ne îmbrăcăm, cum zâmbim, cum privim, fiecare dintre acestea comunicând celorlalți o informație despre noi [61, p. 43]. De asemenea, comunicarea nonverbală include și poziționarea corpului în spațiu, mesajele transmise prin îmbrăcăminte, culoare, miros. În categoria semnelor nonlingvistice putem încadra toate semnele și semnalele expresive video, audio, tactile utilizate pentru a transmite și recepționa mesaje altfel decât prin cuvinte. Alte definiții din literatura de specialitate acordate comunicării nonverbale: „*Limbajul corpului te poate face o ființă umană mai înțelegătoare și poate influența abordarea fiecărei relații în care ești implicat*” [170, p. 14-15]. Prin comunicarea nonverbală înțelegem „*transmiterea voluntară sau involuntară de informații și exercitarea influenței prin intermediul elementelor comportamentale și de prezență fizică a individului sau ale altor unități sociale (grupuri sau unități umane), precum și percepția și utilizarea spațiului și a timpului, a artefactelor*” [40, p. 11]. A. Pease, consideră comunicarea nonverbală „*un proces complex, care include omul, mesajul, starea lui sufletească și mișcările trupului*” [72, p. 4].

„*Comunicarea nonverbală implică suma stimulilor (cu excepția celor verbali) prezenți în contextul unei situații de comunicare, generați de individ și care conțin un mesaj potențial*”. Definiția include componenta intenționată și neintenționată ca parte a evenimentului de comunicare [43, p. 32].

Limbajul corpului reprezintă termenul care a definit până nu de mult comunicarea nonverbală. Limbajul corpului este o sintagmă care etichetează un canal important al comunicării umane, diferit de cuvinte rostite sau tipărite și reprezintă totalitatea mișcărilor corporale, posturilor și expresiilor faciale prin care o persoană comunică nonverbal cu alte persoane.

În anii '90 au fost realizate cercetări ce au condus la completarea definiției comunicării nonverbale cu semnificații susținute de explicații neurologice. Limbajul corpului se bazează pe modele comportamentale ale comunicării nonverbale. Din perspectivă anatomică, forma corpului uman este dată de scheletul acoperit cu mușchi. Acești mușchi, ce îmbracă suprafața corpului uman pun în mișcare scheletul, dar și organele interne, suprafețele de piele din jurul gâtului, feței, firele de păr de pe corp (exemplu: sentimentul de spaimă determină o multitudine de mușchi să ridice firele de păr). „Creierul nonverbal” dă glas tuturor sentimentelor, stărilor de spirit și conceptelor prin intermediul contracției mușchilor.

Cercetările au arătat că prin limbajul nonverbal se transmit atitudini și sentimente. În cazul în care mesajele transmise de limbajul verbal intră în contradicție cu cele ale limbajului trupului, oamenii au tendința să dea crezare ultimului. Se consideră că unele semnale sunt înăscute (zâmbetul), iar altele sunt dobândite prin culturalizare. Se pune adesea întrebarea dacă

este posibil să falsificăm limbajul trupului nostru. Răspunsul este în general „nu”. Dificultatea constă în aceea că acțiunile subconștiente ale creierului sunt involuntare și independente de minciunile verbale, așa că limbajul trupului ne dă de gol. Putem să descifrăm atitudinile și sentimentele persoanelor prin observarea gesturilor și pozițiilor lor, dacă dispunem de experiența și condițiile necesare pentru asta.

La fel ca și comunicarea verbală și cea nonverbală are aceleași elemente fundamentale: emițător, receptor, mesaj, canal de comunicare, efect, feedback și context al actelor de comunicare. Emițătorul este sursa mesajelor; receptorul este destinatarul. Mesajul are o semnificație care este codificată – tradusă într-un cod, într-un sistem de semne, adecvat canalului de comunicare și receptorului – de către emițător și decodificată – retradusă – de către receptor. Funcția de codificare este realizată prin contracția voluntară sau involuntară a mușchilor scheletici și faciali, schimbarea tonului și ritmului vocii, utilizarea spațiului și timpului, a unor artefacte [39, p. 136]. Mesajele sunt transmise utilizându-se diferite „canale de comunicare”: vizual, auditiv, tactil și olfactiv. Unul și același mesaj poate fi transmis concomitent prin mai multe canale senzoriale. De exemplu: „*te iubesc*” se spune în limbajul nonverbal prin modul de a privi (contactul vizual), dar și prin tremurul vocii (paralimbaj), prin îmbrățișare și prin sărut (atingerile corporale).

J. Ruesch și W. Kees au precizat [240, p. 390] faptul că șapte sisteme diferite sunt implicate în comunicarea umană și anume: prezența fizică și îmbrăcăminte; gesturile sau mișcările voluntare; acțiunile întâmplătoare; urmele acțiunilor; sunetele vocale; cuvintele rostite; cuvintele scrise. Pentru decodificarea mesajelor comunicării nonverbale trebuie să se aibă în vedere contextul cultural, informațiile culturale asociate unui act de comunicare. Problema abilității de decodificare a mesajelor nonverbale a concentrat atenția multor cercetători, înregistrându-se diferențe în funcție de variabilele gen și vârstă. Cercetările făcute de J.A. Hall [186, p. 853] au arătat că femeile decodifică mai exact mesaje nonverbale indiferent de vârsta și sexul emițătorului. De observat este că superioritatea femeilor în decodificarea mesajelor nonverbale este specializată: este evidentă doar în legătură cu comunicarea vizuală, nu și în ceea ce privește paralimbajul, domeniu în care bărbații dau dovadă de aptitudini superioare, după cum spun specialiștii în domeniu [188, p. 275].

Canalele de comunicare nonverbală se disting după simțurile prin care receptorul primește informațiile. Astfel, M. Kunczik și A. Zipfel [apud 185, p. 300-302], i-au în considerare canalele: (1) auditiv sau vocal: paralimbajul, comunicarea muzicală; (2) vizual: expresia feței, schimbul de priviri, gestică și mișcarea corporală, ținuta, distanța interpersonală, utilizarea

spațiului; (3) tactil: atingerea corpului, mângâierea; (4) olfactiv: receptarea mirosului corpului; (5) termal: receptarea căldurii corpului; (6) gustativ: receptarea gustului.

În 1986, D.G. Leathers a identificat următoarele canale de comunicare nonverbală: expresiile faciale, mișcările ochilor, postura, proxemica, aspectul fizic, factorii suprasegmentali – intonația, timbrul și volumul vocii – și atingerile cutanate [161, p. 35].

Comunicarea nonverbală se realizează cu ajutorul semnelor și semnalelor. *„Semnul este ceva fizic, perceptibil de către simțurile noastre; el se referă la altceva decât la sine însuși și este dependent de recunoașterea de către cei care îl utilizează a faptului că este semn”* [50, p. 112]. Cuvintele, tonul vorbirii sau pauzele prelungite sunt semne și au înțelesuri împărtășite de cei care comunică. C.S. Peirce, întemeietor al semioticii, înțelege prin *„semn, ceva care ține locul a ceva pentru cineva, în anumite privințe sau în virtutea anumitor însușiri. El se adresează cuiva, creând în mintea acestuia un semn echivalent, sau poate un semn mai dezvoltat. Semnul acesta pe care-l creează îl numesc „interpretatul primului semn”. Semnul ține locul a ceva, anume al obiectului său. El ține locul acestui obiect nu în toate privințele, ci cu referire la un fel de idee, pe care am numit-o uneori fundamentul reprezentantului”* [75, p. 272]. Astfel, semnul perceptibil generează în mintea celui ce îl folosește un concept mental, interpretatul semnului, în funcție de experiența pe care acesta o are. Unii autori nu fac deosebire între semn și semnal, preferând să analizeze semnele. Alți autori cum ar fi E.O. Wilson, vorbesc despre semnale înțelegând prin acest termen *„orice comportament ce comunică informație de la un individ la altul, indiferent dacă el servește și alte funcții”* [39, p. 229-230]. V.F. Birkenbihl utilizează exclusiv termenul de semnal când analizează limbajul corpului. Semnalele pot fi semnale discrete sau digitale și semnale gradate sau analogice. Semnalele digitale semnifică prezența/absența, iar semnalele analogice semnifică intensitatea [9, p. 165].

Pentru P. Watzlawick, semnalele analogice sunt directe, plastice sau reprezintă o analogie, în timp ce semnalele digitale sunt simbolice, abstracte, adesea complicate și probabil specific umane [163, p. 221]. Stabilirea contactului vizual între interlocutori reprezintă un semnal digital; durata contactului vizual este un semnal analogic. Codul este un sistem de semne, semnale și reguli de folosire a lor împărtășit de membrii unei culturi sau subculturi.

Autorul R.P. Harrison a identificat patru tipuri de coduri: coduri de execuție – mișcările corporale, expresiile faciale, privirea, atingerile și paralimbajul; coduri spațio - temporale – utilizarea spațiului și a timpului; coduri artefactuale – utilizarea materialelor și a obiectelor de la îmbrăcăminte la arhitectură; coduri mediatore – efecte speciale produse de interpunerea media între emițător și receptor, unghiul de filmare [42, p. 184-185]. După opinia lui J. Fiske orice cod are următoarele caracteristici: depinde de un acord prealabil între cei care îl folosesc și cei care

împărtășesc același fundament cultural; îndeplinește o funcție comunicativă sau de informare socială; este transmisibil prin mijloace de comunicare sau canale care îi sunt aplicabile [51, p. 128]. Comunicarea nonverbală folosește seturi de semne, coduri, care prin combinare dau o anumită structură, cum ar fi de exemplu semnalele vizuale care pot fi asociate semnalelor olfactive. Aceste semne sunt de fapt stimuli senzoriali care sensibilizează simțurile omului – văz, auz, pipăit, miros [26, p. 235].

Astfel în urma analizei literaturii de specialitate formulăm următoarele concluzii.

1. Comunicarea nonverbală este comunicarea care nu folosește cuvinte și prin care se exprimă sentimente, emoții, intenții, atitudini. Chiar și fără cuvinte, noi comunicăm prin ceea ce facem: modul cum stăm sau cum umblăm, cum ridicăm din umeri sau facem un gest, cum ne îmbrăcăm, cum ne comportăm, cum conducem o mașină sau stăm la birou, fiecare din acestea având o semnificație și comunicând o idee.

2. O mare parte din mesajul pe care îl transmitem este comunicat prin canalul nonverbal, ceea ce înseamnă că este foarte important ceea ce transmitem prin comunicarea nonverbală.

3. Comunicarea nonverbală completează, întărește, nuanțează sensul mesajelor verbale și, în anumite situații, este chiar mai credibilă decât comunicarea verbală.

4. Comportamentul nonverbal este influențat de câteva variabile, cum ar fi cultura, statusul, genul, personalitatea individului, context.

5. Comunicarea nonverbală este neintenționată - ne trădează emoțiile sau atitudinea chiar fără voia noastră, mesajele nonverbale uneori pot contrazice ceea ce afirmăm.

Definiția proprie a comunicării nonverbale rezumă din definițiile marcate: *comunicarea nonverbală se prezintă ca o verigă extrem de importantă a lanțului comunicațional, o condiție esențială a receptării corecte a mesajului, și constă din fiecare act de comunicare ce implică expresii nonverbale cu menirea de a codifica, decodifica, repeta, contrazice, înlocui, completa sau accentua mesajul transmis prin cuvinte, creând înțelesuri adiționale celor transmise verbal.*

1.2. Tipuri, funcții și modalități de realizare a comunicării nonverbale

De-a lungul timpului, de la folosirea termenului de comunicare nonverbală, s-au propus diverse clasificări ale comunicării nonverbale pe baza semnelor și canalelor de transmitere. Una dintre cele mai vechi clasificări ale comunicării nonverbale propuse de J. Ruesch și W. Kees în 1956, cuprinde trei categorii și anume: (1) limbajul semnelor, incluzând gesturile; (2) limbajul acțiunilor, incluzând mișcările corpului implicate în diferite activități – de exemplu hrănirea, alergarea; (3) limbajul obiectelor, care încorporează dispunerea intenționată sau neintenționată a obiectelor în spațiu în vederea utilizării lor [126, p. 34]. J.K. Burgoon, D.B. Buller și W.G.

Woodall [147] sunt de părere că această clasificare nu este mulțumitoare deoarece lasă deoparte modalitățile de comunicare importante precum paralimbajul sau cronemica. O clasificare rezultată din combinarea codurilor și mediilor de transmitere a mesajelor este acceptată de cei mai mulți cercetători [42, p. 37]. Aici se include:

- kinezica – limbajul corporal, care include mișcările corpului, expresiile faciale și privirea;
- oculezica cuprinde studiul privirii;
- paralimbajul sau vocalica alcătuiesc activitățile vocale;
- proxemica se ocupă de studiul percepției și al modului de utilizare al spațiului;
- cronemica studiază percepția și modul de utilizare a timpului.

Un alt punct de vedere pentru clasificarea comunicării nonverbale este cel al lui M.L. Knapp [208, p. 227] conform căruia, comunicarea nonverbală include: cum privim – caracteristicile fizice și îmbrăcămintea; cum auzim – tonul vocii; cum mirosim; cum ne mișcăm – individual sau în corelație cu alții, gesturile, postura, privirea, expresiile faciale, atingerile corporale și proximitatea; cum afectează mediul înconjurător interacțiunile umane și cum afectează acestea, la rândul lor, mediul înconjurător – dispunerea spațială a mobilei, temperatura, prezența altor oameni, zgomotele etc. Aspectul fizic, artefactele: îmbrăcămintea, podoabe, lucruri create de oameni și semnalele olfactive sunt considerate categorii separate ale comunicării nonverbale, chiar dacă se recunoaște că oamenii transmit semnale simultan prin mai multe canale, ceea ce face necesară abordarea integrată a comunicării nonverbale.

Funcțiile comunicării nonverbale. A analiza funcțiile comunicării nonverbale înseamnă să vedem care sunt intențiile, motivele și scopurile acestei forme de comunicare. În continuare vom prezenta funcțiile pe care autorii de referință ai domeniului le-au luat în considerare.

P. Ekman ia în considerare cinci funcții ale comunicării nonverbale și anume:

- repetarea – dublarea comunicării verbale; de exemplu când spunem „da” și dăm din cap de sus în jos și de jos în sus;
- substituirea – înlocuirea mesajelor verbale; un exemplu în acest sens ar fi o față posomorâtă care ne spune că persoana în cauză nu se simte bine;
- completarea – colaborarea la transmiterea mesajelor verbale, fapt care duce la o mai bună decodificare a lor;
- accentuarea – punerea în evidență a mesajelor verbale, amplificarea sau diminuarea celor spuse; de exemplu când scandăm sloganuri, ridicăm brațul și arătăm pumnul;
- contrazicerea – transmiterea de semnale în opoziție cu mesajele verbale; de exemplu ne bucurăm că ne-am întâlnit cu o persoană cunoscută, dar privim în altă parte când îi întindem mâna [166, p. 106].

M. Argyle, identifică patru funcții ale comunicării nonverbale, după cum urmează: exprimarea emoțiilor; transmiterea atitudinilor interpersonale (dominantă - supunere, plăcere - neplăcere etc.); prezentarea personalității; acompanierea vorbirii, ca feedback, pentru a atrage atenția [124, p. 38]. G.I. Fârte trece în revistă șase funcții ale comunicării nonverbale: repetarea, substituirea, completarea, inducerea în eroare/ascunderea/dezvăluirea, reglarea, sublinierea. O altă opinie este cea a lui M. Patterson, conform căruia, comunicarea nonverbală îndeplinește următoarele funcții: transmite informații; gestionează interacțiunile; reflectă gradul de apropiere; exercită influență; controlează sentimentele; facilitează satisfacerea unor obiective sau interese [3, p. 56].

J.K. Burgoon, D.B. Buller și W.G. Woodall [147, p. 363] identifică următoarele funcții ale comunicării nonverbale: (a) structura interacțiunii; (b) identificarea sau proiectarea identității sinelui; (c) formarea impresiei; (d) exprimarea și managementul emoțiilor; (e) managementul relației de comunicare; (f) managementul conversației; (g) managementul impresiei; (h) influența socială; (i) înșelarea și suspiciunea de înșelare. Prima dintre funcții ne propune să considerăm comunicarea nonverbală ca un ghid al conversației sau interacțiunii ce va urma. Cea de-a doua are în vedere codificarea și decodificarea mesajelor, iar cea de-a treia, referitoare la managementul impresiei se referă la prima impresie pe care un individ și-o formează despre alt individ, înaintea începerii conversației.

Diferențe între comunicarea verbală și comunicarea nonverbală. R.L. Birdwhistell susține că încercarea de a studia comunicarea nonverbală, separat de cea verbală, se poate compara cu studierea fiziologiei umane fără a lua în considerare inima [apud 41, p. 89]. În același sens se pronunță și A. Kendon (1983): „*Este o observație comună că atunci când o persoană vorbește intră în acțiune sistemul muscular. Gesticulația este organizată ca parte a aceleiași unități superioare a acțiunii prin care este organizată vorbirea. Gesturile și vorbirea sunt accesibile ca două moduri de reprezentare distincte, dar au aceeași coordonare*” [apud 208, p. 17]. Totuși, comunicarea verbală se diferențiază de comunicarea nonverbală din mai multe puncte de vedere. În primul rând se poate observa diferența între canalul de comunicare și modalitățile de comunicare. Astfel, comunicarea verbală folosește o singură modalitate de dezvoltare, cuvântul, pe când comunicarea nonverbală se extinde pe mai multe planuri de dezvoltare.

O altă diferență majoră este faptul că, comunicarea nonverbală este înnăscută, iar o parte a ei este formată prin achiziții evolutive, de exemplu prin imitarea unor gesturi văzute la cei din jur [40, p. 89-90].

Comunicarea verbală are un început și un sfârșit clar delimitate de cuvintele folosite, pe când comunicarea nonverbală este continuă. Comunicarea verbală este organizată și structurată, iar comunicarea nonverbală este mai mult nestructurată. Dacă comunicarea verbală este controlată aproape total, comunicarea nonverbală este aproape în întregime necontrolabilă. Tocmai faptul că există diferențe majore între cele două tipuri de comunicare determină indispensabilitatea și indisolubilitatea celor două tipuri de comunicare. Diferența dintre comunicarea verbală și nonverbală, nu trebuie să ne facă să ignorăm aspectele legate de complexitatea procesului de comunicare, ci din contra trebuie să-l facă să releve inseparabilitatea semnalelor verbale și nonverbale. De fapt, *gesturile și cuvintele sunt inseparabile*, susține M. Pacori [apud 39, p. 230]. În acest sens se pronunță și cercetările lui R. Krauss și E. Morsella care au demonstrat că performarea unei vorbiri fluente este legată de gesticulație. *Inhibarea gesturilor în timpul vorbirii, are consecințe negative asupra comunicării verbale, aceasta devenind astfel mai inexactă, mai puțin nuanțată* [apud 41, p. 30].

Comunicarea vizuală este comunicarea realizată prin intermediul sistemului vizual. Mesajul transmis este perceput și transformat în senzație vizuală. Comunicarea vizuală este obiectul de cercetare al mai multor științe, cele mai importante fiind psihologia, fiziologia creierului, semiotica. Cercetătorii sunt de părere că limbajul este produsul ambelor emisfere în timp ce prelucrarea imaginilor este rezultatul activității emisferei stângi [17, p. 285]. „*Senzațiile vizuale sunt rezultatul acțiunii undelor electromagnetice asupra analizatorilor vizuali*” [1, p. 1].

Imaginile sunt stocate în memorie de regulă cu o ușurință mai mare decât elementele de limbaj, această teză purtând numele de *picture superiority effect* [212, p. 249]. Imaginile vizuale creează cu măiestrie o realitate fictivă. Perceperea imaginii vizuale se realizează prin fixații (pe o durată medie de 0,2 secunde) și mișcări rapide. Mișcarea ochilor ne dă indicii despre modul în care este percepută imaginea. Numărul mediu de fixații pentru perceperea unei machete de presă de mărime medie este de 33,331 [1, p. 4]. Împreună cu prelucrarea imaginii are loc și o apreciere emoțională a acesteia care influențează restul percepției.

Spațiul personal și teritoriul în comunicarea nonverbală. În general oamenii le place să aibă un spațiu propriu, cât de mic, pe care să-l aranjeze conform dorințelor proprii. Spațiul împrumută ceva din personalitatea omului și transmite mesaje nonverbale despre ocupant. Spațiul personal poate fi definit ca fiind distanța de la care există disponibilitatea contactului cu ceilalți. În domeniul comunicării nonverbale există termenul de proximitate, prin care se disting distanțele diferite de comunicare în funcție de context și de caracterul mesajului transmis. D. Morris distinge trei tipuri principale de teritoriu și anume, tribal, familial și personal [apud 41, p. 143]. E.T. Hall mai vorbește de *spații cu organizare semifixă*, caracteristice unor edificii de

interes public [183, p. 856]. Unele dintre acestea sunt considerate *sociofuge*, deoarece amenajarea lor dorește să restrângă raportul de comunicare interpersonală, de exemplu sălile de așteptare ale policlinicilor și spitalelor unde interesul e ca pacienții să converseze cât mai puțin. În urma studiilor de specialitate s-au stabilit patru zone semnificative în ceea ce privește relațiile dintre interlocutori.

1. Zona intimă, este reprezentată de distanța dintre interlocutori de până la 0,5 metri. Acești parametri sunt acordați pentru discuții cu caracter personal, sau este caracteristic îmbrățișării, dansului apropiat sau luptei corp la corp, această zonă fiind însă total inacceptabilă în alte cazuri. Acest spațiu este unul de protecție pentru individ, accesibil numai persoanelor foarte apropiate, partenerului, iubitei sau iubitului, celui mai bun prieten, propriilor copii. Tipul comunicării nonverbale folosit în spațiul intim este cu preponderență ce tactil și olfactiv, pe când contactul ocular este slab, ochiul adaptându-se greu apropierii excesive.

2. Zona personală se întinde de la 0,5-1,2 metri. Aceste limite ale zonei personale nu sunt aceleași în toate mediile, societățile și culturile, ci ele variază în funcție de diverși parametri demografici, temperamentalii psihologici și socio-culturali. Un element important care poate influența distanța dintre interlocutori este subiectul conversației datorită faptului că informațiile confidențiale se transmit pe un ton scăzut ceea ce duce la o apropiere a interlocutorilor și se poate merge până la vorbitul „la ureche”.

3. Zona socială (normală), între 1,2-2 metri este folosită mai ales la comunicarea interpersonală (colegi de serviciu aflați pe aceeași treaptă ierarhică, prieteni etc.).

4. Zona consultativă se întinde între 2-3,5 metri și este folosită în situații oficiale ca de exemplu: superior, subordonat, consultant - client, angajat - persoană etc. Această zonă impune comunicarea cu voce tare, subliniază distanța ierarhică, nevoia de liniște. La această distanță au loc discuțiile formale, impersonale precum și discuțiile în grupurile mici.

5. Zona publică pornește de la limita de 3,5 metri și mai mult în care comunicarea este formală: cursuri, ședințe, discursurile politicienilor etc. În această zonă, comunicarea și-a pierdut aproape total caracterul interpersonal, se adresează unei colectivități, iar discursul este mai formalizat, volumul glasului crește, vorbitorul nu mai poate păstra contactul ocular cu fiecare ascultător în parte, în schimb reușește să urmărească reacțiile publicului [222, p. 32-33].

Aceste zone reprezintă o componentă a comunicării nonverbale, care transmit mesaje atât pentru cei implicați în procesul de comunicare, cât și pentru cei care asistă la acest proces, fie că sunt implicați în comunicare, fie că nu. În cazul în care o persoană se apropie mai mult decât este potrivit, poate apărea tensiune și chiar ostilitate, stări care vor afecta comunicarea [16, p. 65]. Atunci când se produce invadarea spațiului personal, persoana în cauză se retrage pentru a

restabili distanța, iar în cazul în care acest lucru nu mai este posibil, se va face absolut totul pentru a realiza ca „invadatorul” să se retragă la distanța cuvenită [39, p. 230]. În relațiile interumane funcționează „*principiul locului central*”. Acesta constă în alegerea de preferință de către persoana venită mai târziu a poziției mediane între locurile deja ocupate (exemplu: așezarea la cinematograful – cineva se așează la distanța de mijloc între o persoană care e deja așezată și capătul rândului).

Poziția corpului. Orientarea corpului transmite semnale ce trebuie interpretate în funcție de tipul de interacțiune, de apartenența la gen și la cultură. Se consideră că facilitarea sau inhibarea contactului vizual constituie factorul determinant al modelului de orientare a corpului în timpul conversației. Poziția corpului poate exprima starea psihică de moment a persoanei, precum și trăsăturile de personalitate. Filosoful și psihologul american W. James a identificat patru posturi fundamentale: (1) atitudinea de apropiere (acordarea atenției), în care corpul este înclinat în față; (2) atitudinea de respingere (refuz), de ocolire, de retragere față de celălalt; (3) atitudinea de expansiune, care exprimă aroganță, orgoliu, agresivitate (capul, trunchiul și umerii sunt în extensie); (4) atitudinea de contracție, caracteristică dezamăgirii, stărilor depresive, în care capul „atârână” flexibil și umerii sunt aduși [apud 187, p. 207].

Poziționarea persoanelor la o masă pătrată sau dreptunghiulară depinde de sarcina ce trebuie rezolvată. Astfel, persoanele când vor să discute preferă să stea deoparte și de cealaltă a colțului mesei, în momentul când cooperează preferă poziția „*profil către profil*”, iar în situațiile de competiție oamenii tind să ocupe pozițiile opuse. Când s-a pus în discuție așezarea în jurul unei mese rotunde s-au obținut aceleași rezultate, concluzia care se poate trage fiind că diferitele sarcini sunt asociate cu aranjamente spațiale diferite [42, p.231].

Aspectul fizic în comunicarea nonverbală. Mesajele nonverbale sunt transmise și prin intermediul îmbrăcămintei și accesoriilor pe care le purtăm, prin machiaj, coafură, parfum etc. Îmbrăcămintea, podoabele, accesoriile vestimentare comunică apartenența persoanei la genul biologic (bărbat/femeie), la o clasă de vârstă (tânăr/matur/bătrân), la o categorie socio-economică (țăran/orășean; patron/muncitor), la o profesie sau alta (militar, preot etc.). Este imposibil să fii îmbrăcat și să nu transmiți celorlalți *ipso facto* cine ești și cum percepi lumea.

Mișcările capului au anumite semnificații în comunicarea nonverbală. Cercetătorii P. Ekman și W.V. Friesen, în urma studiilor făcute, au identificat trei componente ale feței în comunicarea emoțiilor [165, p. 157-159]. Partea de sus a feței, fruntea și sprâncenele reprezintă prima componentă a feței. Cea de-a doua componentă este reprezentată de partea de mijloc a feței și anume: urechile, ochii, pomeții obrazilor, iar cea de-a treia componentă, partea de jos a feței, nasul, gura și bărbia. Alți autori supun atenției și alte stări, cum ar fi jena, rușinea,

compasiunea, amuzamentul, „*mușcarea limbii*”, acoperirea feței și mirarea [40, p.103-104]. Fiecare mișcare a capului este o reacție a simțurilor noastre. De exemplu, capul ținut drept, mai mult sau mai puțin înclinat spre spate, postură ce proiectează bărbia în față și care este însoțită frecvent de închiderea mai mult sau mai puțin pronunțată a ochilor, denotă o persoană ce are mare încredere în sine. Este poziția celui care vrea să demonstreze că el este cel mai puternic, cel mai inteligent, cel mai competent, exprimând sentimente de superioritate și agresivitate [66, p. 72].

Gura - râsul și zâmbetul. Gura reprezintă una dintre cele mai importante surse de informații pentru un gestualist. Strâmbăturile ei, grimasele, culoarea și tonusul buzelor, dinții și limba sunt tot atâtea indicii pentru a descoperi ceea ce nu se transmite prin cuvinte [66, p. 74]. Schimbările regulate dintre elementele singulare ale râsului și pauzele, respectiv aparițiile ritmice ale acestor elemente, par să fie cruciale în determinarea acestui proces [39, p. 275]. H. Rückle, precizează că „*tipul de vocală, gradul de tensiune nervoasă și intensitatea sunetului dau informații suplimentare asupra naturaleții râsului, precum și asupra conținutului său.*” [78, p. 156-157].

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, satisfacție, la promisiune, cinism, jenă. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la o cultură la alta fiind în strânsă corelație cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relațiile interumane în cadrul acelei culturi. Autorii de specialitate au realizat chiar și clasificări ale zâmbetului [44, p. 32, 63]. Astfel, zâmbetul unui european [44, p. 331-332] înseamnă bună dispoziție, plăcere sau ironie pe când zâmbetul unui japonez poate semnifica atât acordul cu pedeapsa administrată cât și asocierea la indignarea celui care administrează pedeapsa [41, p. 53-54]. S. Beekman a descoperit că zâmbetul femeilor este asociat sentimentelor de anxietate, disconfort, stinghereală, pe când al bărbaților este corelat cu dorința de afiliere și sociabilitate, dar cu o expresie facială pozitivă femeile maschează mai bine decât bărbații stările de nemulțumire [apud 41, p. 64].

Paralimbajul se referă la modificările de ritm, la intensitatea și tonalitatea vocii. Tonul, ritmul și intensitatea vocii pot fi folosite în așa fel încât să îi atragă și să îi convingă pe cei care ascultă. Trecerea de la un ton calm la un ton entuziast nu poate fi scăpată, rezultând o atenție sporită din partea auditoriului. S-a constatat că deducem sensul mesajului nu din cuvinte ci din intonație [94, p. 73]. Pauzele în actul vorbirii, care deși nu au nici un conținut, transmit informații despre caracteristicile psihologice ale emițătorului sau despre intențiile receptorului. Ca semnal paralingvistic, pauzele pot fi realizate conștient sau inconștient. O altă categorie sunt manifestările fără conținut verbal și anume plescăitul, oftatul, gemetele, dresul vocii, tușitul și

eructația. Dacă plescăitul trădează o anumită lipsă a controlului în exprimarea verbală, gemetele și oftatul au fost interpretate ca fiind semnul unei dureri profunde pe când dresul vocii ca și tușitul și eructația oferă o anumită informație despre interlocutori [98, p. 140].

Ochii – canalul vizual. Mișcările ochilor au un rol important în cadrul interacțiunii sociale. De exemplu în cadrul unui dialog persoanele se privesc în ochi 25-75% din timpul conversației Scopul privirii în ochi este de a recepționa mesajele vizuale suplimentare, care să completeze cuvintele sau să găsească în ochii celuilalt un feedback, o reacție la cele afirmate. În opinia lui M. Argyle și J. Dean contactul vizual dintre două persoane poate avea o multitudine de înțelesuri [121, p. 232]. Privirea reglează interacțiunea prin oferirea un feedback la reacțiile celuilalt, este un mijloc prin care se transmit informații relevante și indică interesul pentru persoana sau lucrul către care se orientează. A. Pease consideră că există următoarele tipuri de priviri: privirea oficială, privirea de anturaj, privirea intimă și privirea laterală [73, p. 22]. Orientarea privirii este strâns legată de motivația nevoii de afiliere și alături de mișcările corporale determină un anumit echilibru la nivelul proximității între două persoane.

Expresiile faciale – fenomen global sau cultural. Un fapt interesant a fost exprimat de către Ch. Darwin „*aceeași stare psihică este exprimată în toată lumea cu o uniformitate remarcabilă: acest fapt este, prin el însuși, interesant, ca o dovadă a strânsei asemănări a structurii corporale și a dispoziției mintale a tuturor raselor omenești*” [154, p. 121]. Trebuie acordat atenție însă și la diferențele culturale. Fiecărei emoții îi corespund câte două expresii faciale: prima programată ereditar, aceeași în toate culturile, iar cea de-a doua reprezentând o abatere de la expresia programată și variază de la o cultură la alta. S-a ajuns la concluzia că expresiile faciale ale emoțiilor sunt atât universale cât și cultural specifice [154, p. 59].

Limbajul timpului este perceput diferit, în funcție de societate sau cultură. Chiar și în interiorul aceleiași culturi, modul cum este perceput timpul poate fi diferit. De exemplu, 30 minute petrecute cu cineva care nu-ți este pe plac poate fi considerat ca „*pierdere de vreme*”, iar cu cineva drag poate fi considerat „*o veșnicie*”. Timpul biologic - este un concept care poate transmite informații referitoare la performanța indivizilor. Astfel, în funcție de acesta unii indivizi sunt „*privighetori*” iar alții „*păsări de noapte*”. În prima categorie intră cei care sunt matinali, care se trezesc devreme, sunt plini de energie și obțin cele mai bune rezultate în cursul dimineții [71, p. 131]. Cea de-a doua categorie este reprezentată de cei care nu sunt matinali, fără energie dimineța și care își consumă energia pe timpul nopții mai bine decât în timpul zilei. Aceste caracteristici individuale, legate de timpul biologic, ne pot transmite informații legate de performanța indivizilor. Timpul este văzut ca parte a contextului în care interacționează oamenii.

Limbajul tăcerii. În comunicarea nonverbală prin tăcere (ascultare pasivă) se poate exprima intenția de continuare a unei expunerii, dezvoltarea unor idei, sentimente sau atitudini care ar putea fi blocate prin intervenție verbală [223, p. 74-75]. O soluție pentru situația în care nu se știe cum să se interpreteze tăcerea poate fi feedback-ul.

Atingerea în comunicarea nonverbală. Atingerea sau contactul fizic este unul dintre cele mai vechi coduri ale comunicării nonverbale. Ea exprimă emoții sau sentimente diferite, de la sentimente calde: iubire, simpatie, încurajare, până la agresiune fizică.

Cercetătorii S. Jones și E. Yarbrough [apud 74, p. 16-17] au stabilit cinci clase de atingeri, dintre care numai patru privesc comunicarea. Avem astfel atingeri care transmit emoții pozitive precum mângâierea, atingerea cu semnificație consolatoare, atingerea de încurajare, atingerea liniștitoare, care comunică afecțiunea, participarea și aprecierea având un efect pozitiv asupra receptorului.

Temperatura, lumina și culoarea. Aceste elemente ale mediului, natural sau ambiant influențează modul în care oamenii comunică fără a constitui însă coduri nonverbale.

Iluminarea corespunzătoare a unui spațiu contribuie la o bună ascultare, iar anumite culori au efect stimulator asupra atenției. Lumina și culoarea pot determina anumite stări și dispoziții fizice.

Copierea stilului în comunicarea nonverbală. Oamenii îi acceptă, în mod inconștient cu mai multă ușurință pe aceia cu care se aseamănă. Studiarea cu foarte multă discreție a partenerii de discuție, servește la descoperirea stilului, temperamentului, caracteristicilor comportamentale și atuurile personalității.

Din cele expuse mai sus, putem concluziona următoarele.

1. Între comunicarea verbală și comunicarea nonverbală există o multitudine de diferențe, dar ceea ce se poate specifica este faptul că nici una dintre cele două tipuri de comunicare nu poate fi analizată, fără a se ține cont de influențele celuilalt tip de comunicare.

2. Mesajele sunt transmise utilizându-se diferite canale de comunicare: vizual, auditiv, tactil și olfactiv. Unul și același mesaj poate fi transmis concomitent prin mai multe canale senzoriale.

3. Comunicarea nonverbală este neintenționată, astfel că se trădează emoțiile și atitudinile chiar dacă ne dorim sau nu. Indicatorii comportamentali conțin un procent foarte mare de informații, pe acestea din urmă le observăm în felul în care o persoană stă când vorbește, în felul în care își mișcă picioarele, mâinile, ochii și sprâncenele, dar mai sunt și acele artefacte care oferă informații cu privire la cultură, naționalitate, personalitate, vârstă și gen sau statutul social și valorile personale.

4. Comunicarea nonverbală îndeplinește funcții multiple, iar determinarea acestora este în bună măsură o preocupare de poziționare și de alegere a unui câmp de cercetare potrivit domeniului ce abordează comunicarea nonverbală: știința comunicării, sociologie, antropologie, lingvistic, semiologie, psihologie etc.

1.3. Managementul impresiei: cercetare și definire

Pe măsură ce psihologia socială s-a maturizat ca disciplină, cercetătorii au prezentat un interes continuu față de modul în care decurge percepția omului de către om, dar mai ales evaluarea în cadrul acesteia. Interes pulsionat de instaurarea unor noi modalități de evaluare a semenilor, bazate pe nevoia de creare a unei impresii pozitive. În fiecare an, în lume sunt cheltuite sume imense pentru cosmetice, diete, operații estetice, toate acestea având menirea de a face oamenii mai atrăgători pentru semenii lor [215, p. 34-47]. Milioane de oameni sunt înspăimântați de ideea de a vorbi în public deoarece se tem de felul în care îi vor evalua ceilalți. Managementul impresiei este prezent în cadrul întâlnirilor mondene de la locul de muncă, școală sau alte locații, în cadrul cărora oamenii monitorizează reacțiile celorlalți la adresa lor, încercând mai apoi să transforme aceste imagini proprii în unele dezirabile care să ducă la atingerea scopurilor [214, p. 107].

În viața socială a oamenilor, una dintre cele mai importante abilități se referă la prezentarea către ceilalți a propriei imagini într-o lumină pozitivă. Unii cercetători consideră că conceptul de management al impresiei este mai mult un model de ghidare în alte cercetări, decât o teorie care se referă la comportamentul interpersonal [84, p.21]. Managementul impresiei pe care o persoană o poate face a fost recunoscut de-a lungul timpului ca un aspect vital în ceea ce privește atracția romantică, succesul ocupațional și organizațional, atingerea identității dorite, stabilirea de relații interpersonale precum și alte rezultate dezirabile [213, p.32-35]. Pentru a putea eticheta noțiunea de management al impresiei drept o abilitate, este necesar să recunoaștem că este dificilă, că unii oameni sunt mai buni decât alții în ceea ce privește acest aspect, dar și că, exersându-și această abilitate, oamenii pot învăța să o folosească mai bine [262, p.639-641]. Astfel, managementul impresiei este văzut ca și *„procesul prin care oamenii controlează impresiile pe care ceilalți și le formează la adresa lor”* [215, p. 36], fenomenul dat apărând datorită faptului că părerile pe care oamenii le fac asupra celorlalți au implicații în ceea ce privește maniera în care aceștia sunt percepuți, evaluați și tratați, cât și în ceea ce privește propria imagine despre sine. Privind fenomenul din aceeași perspectivă, B.R. Schlenker și M.R. Leary [243, p. 650] definesc managementul impresiei ca și *„încercarea de a controla imaginile care sunt proiectate în interacțiunile sociale reale sau imaginare”*, sau *„încercările conștiente sau*

inconștiente de a influența imaginile pe parcursul interacțiunii”, lumina căzând astfel pe factorii care afectează autoprezentarea în fața celorlalți. Managementul impresiei se referă la o activitate orientată spre scop, cu rolul de a influența impresiile pe care audiența și le formează despre o anumită persoană, grup sau eveniment [244, p. 862]. Pentru o mai acurată înțelegere a termenilor, dorim să precizăm faptul că în literatura de specialitate constructul de management al impresiei apare atât sub această denumire, cât și sub denumirea de autoprezentare, sau prezentare a sinelui. Diferența dintre concepte se referă la faptul că managementul impresiei presupune controlul percepției celorlalți în orice fel de contexte, în situații atât reale cât și imaginare, iar termenul de autoprezentare este folosit doar în situațiile care imaginile proiectate sunt relevante pentru persoana respectivă, sunt autorelevante. E.E. Jones și T.S. Pittman definesc managementul impresiei ca și „încercările oamenilor de a controla impresiile celorlalți referitoare la propriile caracteristici” [200, p. 753], același proces fiind văzut ca și încercarea oamenilor de a influența imaginile pe care ceilalți și le-au format despre ei [233, p. 321], iar J.T. Tedeschi concluzionează: „*motive secrete, dorința de a-i manipula sau înșela pe ceilalți, scopul de a-i determina pe ceilalți să medieze întăriri care în alte contexte nu ar putea fi obținute, la fel ca și existența de perspective, informații și valori diferite, toate acestea contribuie la diferențe importante între observațiile și evaluările propriului comportament și atribuțiile făcute de către ceilalți*” [232, p. 152].

Thomas Holtgraves, în lucrarea sa *Language as social action: social psychology and language use*, susține că cuvintele pe care le folosesc oamenii - și modul în care le folosesc - sunt o sursă bogată de informații despre identitatea cuiva, inclusiv, identificările grupului. Variația lingvistică reflectă atât personalitatea și mediul social al unei persoane, cât și un mecanism util în prezentarea și menținerea identității [195, p. 136]. Prin urmare, variația lingvistică poate fi atât strategică (impresiile date de E. Goffman), cât și non-strategică, jucând astfel un rol atât în percepția persoanei, cât și în gestionarea impresiilor [apud 178, p. 137].

Există, de asemenea, obiective interpersonale la nivel superior, cum ar fi plăcut, a-i impresiona pe ceilalți, a stabili apropierea și relația (J.B. Nezlek, A. Schütz și I. Sellin, 2007) [apud 176, p. 75-76]. Aceste obiective interpersonale joacă un rol important în limbaj și pot fi vizualizate prin prisma feței - așa cum precizează E. Goffman în 1967 [177, p. 23] și teoria politeței a lui P. Brown și St. Levinson [144, p. 66-67].

Teoria „feței”/imaginii de sine și teoria lingvistică a politeții lui P. Brown și S. Levinson, elaborate în baza teoriei lui E. Goffman în lucrarea *Face and Face-Work* și cartea *Interaction ritual: Essays in face-to-face behavior* (1967), este o încercare de a explica modul în care oamenii își exprimă rosturile ca funcție a diferitelor preocupări sociale [177, p. 44].

Conceptele de față în față - exprimate de E. Goffman (1967) sunt esențiale pentru această abordare, publicate inițial ca un capitol în 1978 și apoi republicat ulterior ca o carte în 1987, unde autorul folosește imaginea teatrului pentru a descrie nuanțele și semnificația interacțiunii sociale, iar influența sa a fost și continuă să fie substanțială în pragmatică și sociolingvistică [54, p. 51].

Elementul central al cărții și al teoriei lui E. Goffman este ideea că oamenii, întrucât interacționează împreună în medii sociale, sunt implicați în mod constant în procesul de „gestionare a impresiilor”, în care fiecare încearcă să se prezinte și să se comporte într-un mod care să împiedice stingherirea ei înșiși sau alții. Acest lucru este realizat în primul rând de fiecare persoană care face parte din interacțiunea care lucrează pentru a se asigura că toate părțile au aceeași „definiție a situației”, ceea ce înseamnă că toate înțeleg ce se intenționează să se întâmple în acea situație, ce să se aștepte de la ceilalți implicați, și astfel cum ar trebui să se comporte ei înșiși.

Potrivit lui Erving Goffman, fața sau identitatea publică este întotdeauna în joc atunci când interacționează cu ceilalți, iar din acest motiv, oamenii sunt puternic motivați să-și protejeze și să-și gestioneze fața. Teoria lingvistică a politetii este o încercare de a specifica exact cum se întâmplă acest lucru lingvistic, de a specifica mijloacele lingvistice prin care se realizează. În general, cercetările au demonstrat că politetea percepută a strategiilor propuse de P. Brown și S. Levinson variază conform previziunilor [144, p. 82].

Cercetările pe care le-au realizat B. Pease și A. Pease în anii '70 -'80, asupra a mii de interviuri și negocieri de afaceri, au demonstrat că în întâlnirile de afaceri în proporție de 60% - 80% din rezultate obținute în jurul mesei de negocieri se datorează limbajului trupului [74, p. 44]. Studiile au arătat că în discuțiile de negociere ce se poartă la telefon, câștigă interlocutorul cu cele mai puternice argumente, însă acest lucru nu se întâmplă mereu în cazul negocierilor directe, deoarece majoritatea deciziilor pe care le luăm, deciziile finale se fondează pe ceea ce vedem și mai puțin pe ce auzim. De la sociologi și psihologi sociali, subiectul a intrat în atenția cercetătorilor din domeniul comportamentului organizațional. În organizațiile contemporane, formarea impresiei pozitive joacă un rol important. Sociologul E. Goffman a fost primul care a văzut managementul impresiei ca un câmp obiectiv de studiu, a definit conceptul de management al impresiei ca gestionare conștientă a impresiilor pe care oamenii le transmit altora în interacțiunile interpersonale [177, p. 53]. Astfel, managementul impresiei se referă la modul în care individul se prezintă altora pe sine și activitatea sa, modul în care el ghidează și controlează impresia pe care o formează, felul în care își promovează performanțele și abilitățile sale [54, p. 30]. Sociologul a propus o perspectivă dramaturgică a interacțiunilor sociale în care oamenii sunt priviți ca actori care se angajează în diverse spectacole, în fața unui public, pentru a forma o

anumită definire a situației [178, p. 241]. Prin utilizarea în demersul său dramaturgic a noțiunii „gestionarea impresiei”, E. Goffman vrea să accentueze că încercările la care oamenii recurg pentru a forma impresii despre sine prin intermediul strategiilor sunt mai degrabă conștiente decât un proces inconștient și neplanificat [176, p. 83-84]. Cu toate acestea, cercetările recente poziționează managementul impresiei constând atât din activități conștiente, cât și inconștiente. Când un individ apare în prezența altora, vor exista întotdeauna motive ca acesta să-și mobilizeze resursele spre a le crea celorlalți o impresie cât mai bună. Comunicând, indivizii selectează informația despre ei înșiși, transmitând celorlalți doar informația relevantă situației în dependență de tipul de relație cu celălalt, de scopurile individului și de tipul audienței. Importante în elaborarea și comunicarea unei anumite imagini de sine sunt și stilurile de autoprezentare, care ar putea fi dissociate în stiluri conștiente și ofensive, respectiv inconștiente și defensive [53, p. 124-125]. De exemplu, candidații încearcă să facă o primă impresie bună la un interviu de angajare, vânzătorii trebuie să facă o impresie convingătoare pentru a vinde produsele lor, managerii trebuie să arate că dețin controlul și consultanții sau reprezentanții companiilor sunt preocupați să transmită o imagine plină de raționalism și profesionalism în activitatea lor [211, p. 37-38]. Importanța impresiei pentru diferiți oameni în organizație atrage atenția la capacitatea de coordonare a acestor impresii. B.R. Schlenker și M.F. Weigold afirmă că managementul impresiei se referă la activități, prin care *„oamenii încearcă să reglementeze și să controleze, uneori conștient și uneori fără a conștientiza, informațiile pe care le prezintă publicului, în special informațiile despre ei”* [248, p. 642].

În încercarea de a defini cât mai clar conceptul de management al impresiei, vom analiza succint relația și mai ales micile diferențe dintre acest concept și altele înrudite. În încercarea de a „lumina” puțin acest domeniu al emoțiilor și al conceptelor derivate de aici s-au realizat o mulțime de distincții între concepte, unele dintre aceste distincții dovedindu-se a fi idiosincratice, dar putem desprinde totuși din acest amalgam de definiții și concepte distincțiile sau suprapunerile de termeni relevante. Din această perspectivă, o relație interesantă a fi succint analizată este cea dintre managementul impresiei și reglarea emoțională. Procesele de reglare emoțională pot fi automate sau controlate, conștiente sau inconștiente, iar efectele lor pot fi sesizate într-unul sau mai multe puncte ale procesului de generare. Reglându-și starea de *arousal* și cognițiile care alcătuiesc emoțiile, indivizii își pot controla propriile expresii emoționale astfel încât acestea să coincidă cu regulile de afișare cerute de către organizație [181, p. 81-82]. Din moment ce am stabilit că managementul impresiei se referă mai ales la controlul impresiilor pe care ceilalți și le formează la adresa persoanei sale, putem afirma că diferența dintre cele două concepte alese spre a fi analizate se referă la reglarea propriilor emoții (reglare emoțională) și

încercarea de a influența emoțiile celorlalți (management al impresiei). Cele două concepte se suprapun într-o oarecare măsură deoarece prin emoțiile afișate de către o persoană, neintenționat, aceasta va influența și emoțiile celorlalți. Se poate observa astfel trecerea de la un management al propriilor emoții, la managementul impresiei [256, p. 187]. Analizând definițiile celor două concepte, se relevă faptul că reglarea emoțională presupune prin excelență munca cu emoțiile, aspectul emoțional, iar managementul impresiei implică, pe lângă controlul emoțiilor celorlalți și un control al comportamentului. Chiar dacă există totuși o diferență de nuanță între cele două concepte, pe parcursul acestei lucrări vom folosi denumirea de management al impresiei, deoarece vom avea în vedere și aspectul comportamental în ceea ce privește modelarea felului în care ne percep celelalte persoane, nu ne vom referi doar la influențarea emoțiilor celorlalți [247].

Managementul impresiei descrie eforturile depuse de un actor pentru a crea, menține, proteja sau a modifica o imagine deținută de un public țintă [143, p. 10]. Pentru a atinge acest scop, actorii utilizează o varietate de comportamente și tactici specifice de management al impresiilor, ca, de exemplu, complimentele, concepute pentru a crea o imagine dorită [200, p. 232]. În mod similar, G.T. Bilbow (1996), în studiul său despre relația dintre discursul vorbit și managementul impresiei la întâlniri de afaceri [130, p. 405], descrie strategiile discursive de management al impresiei ca fiind „*acele comportamente lingvistice, intenționate sau neintenționate, care creează și mențin impresii, cu sau fără un scop conștient*” și este un fenomen ce implică două aspecte: (1) anumite acțiuni și strategii ale individului și (2) anumite reacții ale audienței cu privire la acțiunile individului. Respectiv, putem numi aceste procese „proiecție” și „atribuire”, iar managementul impresiei poate fi în linii mari „rezonant” sau „discordant” [257, p. 128]. În managementul impresiei rezonante, impresia atribuită de ascultător este aceeași ca și impresia pe care crede vorbitorul că este proiectată. Pe de altă parte, în managementul impresiei discordante, impresia formată de ascultător este în contradicție cu imaginea pe care vorbitorul a vrut să o transmit [225, p. 203-204]. O altă noțiune care vine în tangență cu managementul impresiei este conceptul de *self monitoring* sau controlul autoprezentării, termen introdus de M. Snyder [252, p. 526-527]. Astfel, indivizii caracterizați într-o măsură mai mare de nevoia de control al imaginii au o sensibilitate crescută la indicii situaționali, favorizând în vederea construcției unei imagini pozitive. Potrivit autorului, acești indivizi au un comportament eficient din punct de vedere social și știu să se adapteze la expectanțele sociale. M. Snyder a construit de asemenea o scală pentru a măsura diferențele individuale în ce privește managementul impresiei [252, p. 421]. Cele mai frecvente variabile legate de managementul impresiei sunt conștiința de sine, stimă de sine, identitatea socială, dezirabilitatea socială sau anxietatea socială. În 1992, B.R. Schlenker și M.F. Weigold atrag

atenția asupra rolului pe care îl are auditoriul asupra managementului impresiei [248, p. 861-862]. Cu cât auditoriul este mai atractiv, mai expert, cu un status social mai ridicat, cu atât actorul social încearcă să controleze mai puternic informațiile, în scopul de a produce o impresie favorabilă despre sine [246, p. 94-97]. Dar nu doar auditoriul prezent, ci și auditoriul imaginat influențează managementul impresiei [261, p. 149].

Studiile din ultimele decenii s-au axat pe studiul relației dintre machiavelism și autoprezentare [150, p.7-9], a relației dintre factorii de personalitate și înclinația spre monitorizare de sine [173, p. 48], evidențiindu-se faptul că persoanele înclinate spre autopromovare de sine sunt prietenoase, amabile și extravertite, oricând fac cunoștință cu cineva și sunt înclinate spre autodezvăluiri intime [53, p. 111].

Există în literatura de specialitate o multitudine de variabile care influențează managementul impresiei, însă doar două dintre aceste variabile sunt reprezentative pentru o analiză acurată a procesului. Cele două variabile se referă la două procese distincte, acestea fiind „motivația impresiei” și „construcția impresiei” [215, p. 38-40]. Oamenii obișnuiesc să monitorizeze impactul lor asupra altora, încercând de asemenea să modeleze impresiile pe care ceilalți și le formează despre ei. Adesea ei realizează acest comportament fără a-și dori în mod deliberat să creeze o anumită impresie, ci pur și simplu pentru a se asigura că imaginea lor publică capătă dimensiunea, sau aura, dorită. Există însă și reversul, adică situațiile în care indivizii sunt motivați să controleze maniera în care ceilalți îi percep [263, p. 5-6]. Procesul de motivație a impresiei este asociat cu dorința de a crea o anumită impresie în mintea celorlalți, dar această intenție poate sau nu să se manifeste la nivel de comportament [217, p. 46].

Acest aspect conform căruia persoana este motivată să creeze o anumită impresie, dar nu este sigur dacă acesta intenție se va manifesta sau nu, ne duce spre a doua componentă a managementului impresiei și anume construcția impresiei. Aspectul referitor la construcția impresiei presupune nu doar alegerea tipului de impresie care este dezirabil a fi creat ci și alegerea manierei în care se va crea impresia respectivă. Modelul de prezentare al managementului impresiei descris mai sus cuprinde nu doar motivul pentru care oamenii sunt preocupați de impresia pe care o creează în anumite structuri sociale, ci și preferința pentru o anumită tehnică de management al impresiei sau alta. Conform modelului de management al impresiei prezentat de M.R. Leary și R.M. Kowalski [215, p.42], motivația impresiei este influențată de trei factori primari:

a) *relevanța scopului impresiilor*, acest factor referindu-se la faptul că oamenii sunt motivați să apeleze la managementul impresiei în situațiile în care acest lucru duce la atingerea unor obiective sau recompense importante, relevante pentru ei;

b) *valoarea rezultatelor dezirabile* vizează următorul aspect: motivația crește ca o funcție a valorii, respectiv importanței scopurilor dezirabile [127, p. 263]. Din această perspectivă, motivația impresiei este expectantă să crească direct proporțional cu valoarea scopurilor pe care individul dorește să le atingă. În cele mai multe teorii ale comportamentului social este acceptat faptul că oamenii acționează de multe ori pentru a restabili și a maximiza propria stimă de sine [255, p. 15]. Stima de sine depinde parțial de considerații și aprecieri favorabile din partea altora semnificativi. Oamenii depun eforturi pentru consolidarea și susținerea imaginii de sine prin verificarea acestor imagini îmbunătățite prin intermediul altora [252, p. 369]; deci, exprimând o opinie pozitivă despre sine, indirect crește stima de sine [245, p. 15];

c) *discrepanța existentă între imaginea actuală a individului și imaginea dezirabilă* implică diferența dintre imaginea care se dorește să o aibă ceilalți despre o anumită persoană și imaginea pe care individul respectiv crede că o au ceilalți despre el în realitate. S. Stryker (1980) susține, deopotrivă cu W. James (1890), ideea că o persoană deține mai multe identități, respectiv conceptul Eului multiplu [198, p.431-432].

Odată ce persoana este motivată să creeze o anumită impresie asupra celorlalți, problema se rezumă la imaginea dezirabilă și la mijloacele prin care respectiva imagine poate fi atinsă. Factorii care influențează *construcția impresiei* sunt:

a) *conceptul de sine*, acesta reprezentând un determinant primar al impresiilor pe care oamenii încearcă să le proiecteze. De cele mai multe ori imaginile pe care oamenii doresc să le promoveze sunt consistente cu imaginea proprie despre sine, aceștia recurgând de fapt la managementul impresiei doar pentru a se asigura că sunt percepuți acurat de către ceilalți;

b) *imaginile identității dezirabile și indezirabile* se referă la tendința oamenilor de a transforma impresiile eronate în direcția identității dezirabile, acestea rămânând totuși în limitele realității;

c) *constrângerile rolului* din cadrul organizației se referă la expectanțele referitoare la normele de comportament, tipul de persoană, sau calitățile pe care trebuie să le îndeplinească posesorul unui anumit rol. Eșecul în emiterea de imagini congruente cu propriul rol nu doar diminuează eficacitatea persoanei referitoare la respectivul rol, ci poate chiar să ducă la pierderea dreptului de a deține rolul respectiv;

d) *valorile țintei* se referă la aspectul conform căruia oamenii au tendința de a-și croii imaginile publice astfel încât să fie congruente cu valorile și preferințele percepute ale persoanelor semnificative [148, p. 118-119]. Acest aspect poate presupune chiar prezentarea

propriei persoane într-o lumină negativă dacă au impresia că persoanele relevante pentru ei apreciază atributele negative;

e) *imaginea socială actuală sau potențială* se referă la încercarea oamenilor de a-și forma imaginea în funcție de maniera în care cred că sunt percepuți actualmente și totodată de modul în care cred că îi vor percepe ceilalți pe viitor.

În acest sens, am dorit să prezentăm acest model referitor la componentele managementului impresiei pentru a înțelege atât motivația care duce la acest comportament, cât și comportamentul în sine, respectiv construirea impresiei dezirabile.

Definiția proprie a managementului impresiei rezumă din definițiile marcate: *managementul impresiei prezintă abilitatea de a gestiona proiecțiile sinelui, prezentate în scopul obținerii imaginii dezirabile și realizării așteptărilor implicate în comunicare.*

1.4. Importanța comunicării nonverbale și a strategiilor managementului impresiei în mediul organizațional

În măsura în care psihologia organizațională este interesată de asigurarea unui mediu și climat de muncă oportun obținerii performanțelor înalte și a unei satisfacții corespunzătoare, utilizarea comunicării nonverbale și a managementului impresiei se referă la mecanismele prin care se articulează viața socială, interacțiunea umană, căile pentru atingerea obiectivelor precum și la etaloane pentru măsurarea performanței în mediul organizațional. În prezent, tot mai multe companii se confruntă cu necesitatea creșterii productivității muncii și pentru aceasta dispun de posibilități limitate. Una dintre cele mai puțin exploatate căi de creștere a productivității este îmbunătățirea performanței umane. Performanța reflectă particularități ale fiecărei organizații sau ale fiecărui individ în raport cu capabilitatea, cât și cu dezvoltarea strategică. Aceasta indică faptul că performanța depinde de o referință (obiectiv sau scop), respectiv, este multidimensională atunci când scopurile sunt multiple, evaluate în raport cu obiectivele și țintele stabilite și acceptate intern ca un punct de intersecție între calitatea rezultatelor, deciziilor și acțiunilor manageriale și cea a scopurilor sistemului managerial. În modul acesta, mediul organizațional se proiectează pe baza unor reguli, principii, norme, atitudini, dar și comportamente. În acest context, se impune distincția dintre „comunicare nonverbală” și „comportament nonverbal”, termeni adesea confundați. Astfel, comunicarea nonverbală este un proces care ține exclusiv de transferul de conținut prin trimiterea și primirea de indici nonverbalii prin mai multe canale, în timp ce comportamentul nonverbal se referă la anumite conduite, care îndeplinesc funcția de instrumente de realizare a acestora și vizează schimbarea atitudinii și comportamentului interlocutorului.

Comportamentul nonverbal este influențat de câteva variabile, cum ar fi cultura, statusul, genul, personalitatea individului, context. Din punct de vedere cultural, există gesturi universale și gesturi care variază de la o cultură la alta. Există de asemenea o serie de comportamente nonverbale care sunt înnăscute (zâmbetul, râsul, plânsul, privirea în gol, teama ca expresie facială). Cercetările arată că statusul social, educația și prestigiul unei persoane au influență directă asupra numărului de gesturi. Cei cu status mai înalt și mai educați utilizează un număr mai mic de gesturi care sunt mai expresive. Experții în comunicare au identificat 700.000 de semnale fizice, ei considerând că doar mimica feței modulează 250.000 de expresii, iar mâna generează 5000 de gesturi verbalizabile. Comportamentul nonverbal este influențat de asemenea de personalitatea individului, extrovertiții fiind mai expansivi în utilizarea gesturilor. Există de asemenea diferențe de gen în utilizarea gesturilor, astfel că femeile permit mai des un comportament ce presupune atingeri, au mai multe contacte vizuale decât bărbații, zâmbesc mai mult, utilizează mai puține gesturi. Cercetările arată și superioritatea femeilor în ce privește decodificarea limbajului nonverbal vizual, pe când bărbații au aptitudini superioare în ce privește limbajul paraverbal [41, p. 58-59].

Strategiile de management al impresiei sunt adesea un amestec de comportamente verbale, precum și nonverbale. Un client, care intră într-un birou amenajat profesional și face cunoștință cu o persoană care poartă un costum scump, îi strânge mâna zâmbind în timp ce îi face un compliment; datorită acestor caracteristici ale comportamentelor nonverbale expresive, strategiile pot avea efecte unice asupra persoanelor care se confruntă cu astfel de management al impresiei. E. Goffman a remarcat că oamenii, atunci când încearcă să-și creeze impresii realiste despre alții, adesea atrag atenția la comportamente mai puțin controlabile, cum ar fi expresiile faciale sau postura corpului, pentru a verifica veridicitatea impresiilor demonstrate de celălalt [179, p. 73]. Strategiile verbale de management al impresiei sunt adesea susținute de comportamentele nonverbale, de exemplu, complimentele sunt însoțite de zâmbet; cu toate acestea, comportamentul nonverbal poate oferi, de asemenea, semnale care sunt în contradicție cu declarațiile verbale de management al impresiei. D.J. Schneider [249, p.153] a sugerat ca managementul impresiei eficient depinde, probabil, de crearea unui amestec corect de diferite tipuri de strategii de management al impresiei. Deși cele mai multe cercetări cu privire la gestionarea impresiei se concentrează pe comportamentul verbal, este important să se țină cont de faptul că aceasta constă adesea dintr-o combinație subtilă dintre comportamentul verbal și nonverbal, care influențează împreună formarea unei impresii de către audiență [138, p.511-512].

Autorul B.M. DePaulo [159, p. 226] menționează următoarele caracteristici cu privire la comportamentele nonverbale ce au mai multe caracteristici care le deosebesc de comportamentele verbale utilizate în autoprezentare.

- Comportamentul nonverbal este nestăpânit. Există întotdeauna un comportament nonverbal. Chiar dacă oamenii încearcă să fie cât de pasivi posibil, comportamentul lor este perceput ca inexpressie, inhibare, retragere sau tensiune.
- Comportamentul nonverbal este în strânsă legătură cu emoțiile. Spre deosebire de comportamentele verbale, se pare că există anumite legături automate între trăirea emoțiilor și declanșarea mușchilor faciali.
- Comportamentul nonverbal este mai puțin accesibil observatorilor decât actorilor. Actorii nu văd expresiile lor faciale și posturale și nu aud tonul vocii lor la fel ca observatorii;
- Comportamentul nonverbal este neoficial. Spre deosebire de expresiile verbale, de multe ori este foarte greu de descris o expresie facială sau tonul vocii.
- Comportamentul nonverbal poate comunica sensuri unice. Anumite expresii pot fi comunicate numai prin intermediul nonverbalului.
- Comportamentul nonverbal are loc rapid. Multe expresii nonverbale apar imediat după un eveniment ce a avut loc, în timp ce deseori oamenii au nevoie de ceva timp pentru a formula și transmite reacții verbale.

Expresiile nonverbale sunt adesea asociate cu manifestarea emoțiilor; cu toate acestea, capacitățile de comunicare nonverbală pot transmite o gamă largă de informații, cum ar fi: informații relevante despre opiniile actorilor, stări de spirit, valorile, dispozițiile de personalitate, psihopatologiile, stările fizice, cum ar fi oboseala, ori stările cognitive, cum ar fi înțelegerea sau minciuna. Autoarea L. Ivan, propune o definiție a conceptului de „competență nonverbală”, considerând că aceasta reunește atât abilitățile de codificare și decodificare a elementelor nonverbale, cât și abilitățile de a folosi elementele nonverbale pentru a îndeplini anumite sarcini și a atinge scopurile propuse [62, p.136-138].

Strategiile nonverbale de management al impresiei pot fi împărțite în părți componente ce țin de demonstrarea artefactelor și comportamente expresive. Artefactele pot fi utilizate în mod explicit pentru a reprezenta un anumit statut sau performanțele anterioare [249, p. 196]. Exemple de artefacte sunt uniforme și medaliile sau alte accesorii reprezentative. Ele de asemenea pot crea aluzii referitoare la valorile pe care le are o persoană sau categoria socială la care o persoană aparține. De exemplu, birourile și alte încăperi pot fi decorate într-un mod în care să transmită și să creeze o anumită imagine vizitatorilor [180, p. 389], de asemenea multe reclame sunt bazate pe legătura implicită pe care oamenii o au între anumite produse și imaginea dorită.

Managementul impresiei poate fi compus din mai multe tactici și anume: tactici verbale, nonverbale și expresive, modificări ale componentei fizice. În mediul organizațional au fost cercetate în special comportamentele verbale ale managementului impresiei. Astfel, cu scopul de a fi în măsură să se investigheze forme specifice de comportamente ale managementului impresiei, s-au făcut mai multe distincții și taxonomii [224, p. 152].

O primă distincție se poate face între strategiile verbale și nonverbale; o altă distincție se poate face între strategiile asertive și defensive. Comportamentele nonverbale ce sunt folosite ca tactici ale managementului impresiei se referă la contactul vizual, postura, expresii faciale și mișcările sau poziția corpului. Acestea vin întotdeauna cu tacticile verbale, pentru a le întregii pe acestea și a crea o imagine completă a individului. Ele sunt considerate a fi mult mai spontane decât tacticile verbale. Adulții se pot folosi de comportamentul nonverbal, în general putând să-și regleze acest comportament. Dar un individ nu poate vorbi de efecte pozitive ale comportamentului nonverbal, decât dacă acesta vine în concordanță cu cel verbal [253, p. 589].

Una dintre cele mai frecvent folosită taxonomie este cea propusă de către E.E. Jones și T.S. Pittman [200], care are la bază cinci strategii de management al impresiei pe care oamenii le folosesc. W.H. Turney și M.C. Bolino [142, p. 201-203] menționează următoarele tactici de management al impresiei: autopromovare (*self promotion*); complimentare (*ingratiation*); exemplificare (*exemplification*); suplicare (*supplication*); intimidare (*intimidation*).

A.L. Kristof-Brown, M.R. Barrick și M. Franke (2002) au constatat că candidații la pozițiile vacante care sunt extroverți utilizează mai intens tehnici de autopromovare și de management al impresiei nonverbale în cadrul interviurilor de angajare [211, p.41]. De asemenea, este de așteptat că și alți factori de personalitate, cum ar fi anxietatea socială și nevoia de aprobare, influențează motivația individului de a se angaja în gestionarea impresiei [173, p. 42-65]. Alți factori care influențează construcția impresiei sunt constrângerea rolului și valoarea țintei. Rolurile sunt modele așteptate de comportament care provin din ocuparea unei anumite poziții într-o unitate socială [245, p. 23]. Se poate face o distincție între rolurile formale și rolurile implicite [189, p. 14]. O tactică specifică de complimentare este afișarea valorilor care sunt în concordanță cu valorile țintei. În conformitate cu ipoteza similarității – atracție, atracția și simpatia între două persoane este corelată cu asemănarea valorilor dintre acestea. Exemple pot constitui greșelile și gafele. Acestea induc în oameni sentimente de disconfort și tendința de a restabili dauna adusă imaginii de sine. În astfel de cazuri, strategiile de remediere, numite scuzele, pot fi utilizate pentru a reduce impactul negativ al unui astfel de eșec de identitate [174, p. 237]. Prin scuze, persoana recunoaște că a greșit, dar refuză responsabilitatea pentru acea acțiune. Pe de altă parte, prin justificare, persoana acceptă sarcina, dar argumentează că

rezultatul nu este atât de rău precum pare a fi. Managementul impresiei asertiv diferă de tehnicile defensive nu doar prin faptul că remediază imaginea actorului, dar și datorită creării active a unei anumite imagini [239, p. 352-353]. Strategiile asertive se deosebesc prin scopul pe care îl deservește. O primă distincție a fost făcută între complimentare și autopromovare. Complimentarea se utilizează cu scopul de a fi plăcut sau atractiv în timp ce autopromovarea are scopul de a fi perceput ca fiind competent [234, p. 57].

Strategiile asertive sunt folosite pentru a crea și a promova impresii favorabile [259, p. 296-298] și constau atât în tehnici de complimentare, cât și în strategii de autopromovare. Insinuările sunt considerate comportamente care sunt concepute pentru a evoca simpatia și atracția interpersonală [271, p. 289]. O formă de complimentare este avizarea opiniei, prin care un individ manifestă aceleași valori, convingeri sau opinii care sunt acceptate sau se presupune că sunt acceptate de țintă. O a doua formă de complimentare este valorificarea altuia, prin care un individul își exprimă evaluarea favorabilă a țintei [266, p.77-79]. Tacticile de autopromovare sunt un pic diferite de cele de complimentare, acestea sunt comportamente menite să evoce, mai degrabă, percepții de competență decât de atracție și simpatie [173, p. 42]. Individul poate promova imagini că este competent prin utilizarea unor enunțuri specifice de autopromovare, asumarea rezultatelor pozitive, valorificarea sau depășirea obstacolelor – toate în ansamblu fiind subcategorii ale autopromovării. În cele din urmă, depășirea obstacolelor este o tactică folosită pentru a descrie modul în care un individ a depășit unele probleme sau obstacole ce împiedică progresul sau realizarea unei sarcini. Întrucât strategiile asertive menționate anterior sunt aplicate pentru a susține și a îmbunătăți imaginea cuiva, tehnicile defensive sunt concepute pentru a proteja sau a repara imaginea unei persoane [168, p. 1205]. Cercetătorii au identificat diferite tehnici defensive, inclusiv scuzele, justificările și regretele [173, p. 53]. Scuzele sunt afirmații prin care persoana susține că nu este responsabilă pentru un rezultat sau un comportament negativ. Justificările implică acceptarea responsabilității pentru un rezultat negativ, dar sugerează că acesta nu este atât de rău cum pare [253, p. 594]. Exprimarea regretelor merge mai departe prin acceptarea responsabilității pentru un rezultat sau un comportament negativ împreună cu recunoașterea faptului că anumite acțiuni sunt inacceptabile și pentru care individul ar trebui să fie pedepsit [260, p. 16]. Mai mulți cercetători au identificat tactici importante de management al impresiei și au demonstrat că utilizarea acestor tactici pot fi benefice pentru cel care le aplică într-o varietate largă de situații.

Fiecare dintre cele cinci strategii de management al impresiei poate să ducă atât la imagini dezirabile cât și indezirabile, fiind foarte importantă eficacitatea și gradul de transparență cu care sunt folosite tacticile de management al impresiei [141, p. 1089]. Astfel, motivația de a

gestiona impresiile altora despre sine depinde de valoarea pe care o are scopul pentru persoană și relevanța impresiilor pentru atingerea acestui obiectiv, iar comunicarea nonverbală este o condiție de bază a managementului impresiei, referindu-se la contactul vizual, postura, expresii faciale și mișcările sau poziția corpului. Acestea vin întotdeauna cu tacticile verbale, pentru a le întregii și a crea o imagine completă a individului.

Cultivarea culturii organizaționale joacă un rol crucial în modelarea mediului organizațional și dictează funcționalitatea acestuia, influențând semnificativ evoluția și performanțele organizației.

Astfel, am identificat **problema de cercetare**, care rezidă din importanța și nevoia de dezvoltare a capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei în mediul organizațional la etapa contemporană.. Definirea problemei de cercetare a condus la formularea următoarei **ipoteze generale**: dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală conduce la îmbunătățirea managementului impresiei, prin care se pot atinge noi performanțe în aptitudinile comunicative și organizatorice ale angajaților.

1.5. Concluzii la Capitolul 1

Analiza teoretico-conceptuală efectuată în capitolul I a identificat un interes limitat față de problema comunicării nonverbale și a managementului impresiei în mediul organizațional, atenția cercetătorilor fiind orientată prioritar spre diferențele dintre sexe și particularitățile, structura și funcțiile comunicării nonverbale. Totodată, n-au fost identificate cercetări și studii care ar aborda această problemă în raport cu angajații în spațiul organizațional.

În urma analizării literaturii de specialitate, axate pe problema comunicării nonverbale și managementul impresiei în mediul organizațional, formulăm următoarele concluzii orientative pentru demersul cercetării experimentale.

1. Competența nonverbală reprezintă abilitatea indivizilor de a codifica și, respectiv, a decodifica mesajele nonverbale în funcție de contextul social, de a estima și prezice emoțiile, atitudinile, comportamentul celorlalți în funcție de conduitele nonverbale ale acestora, de a folosi eficient elemente nonverbale pentru a obține rezultatele dorite în interacțiunile cotidiene.

2. Cercetătorii menționează că în comunicarea nonverbală se repetă, substituie, completează, accentuează, și contrazice mesajul verbal, realizându-se funcții în paralel și complementare celor pe care le exercită comunicarea verbală, îmbogățindu-se și clarificându-se mesajul, contribuind pein aceasta la îmbunătățirea și adecvarea interacțiunii.

3. Comunicarea nonverbală este o condiție de bază a managementului impresiei prin conduite dezirabile, raportat la modul în care individul se prezintă altora pe sine și activitatea sa,

modul în care el ghidează și controlează impresia pe care o formează, felul în care își promovează performanțele și abilitățile sale.

4. Managementul impresiei se referă la activitatea desfășurată de indivizii umani cu scopul de a controla informațiile despre un obiect, un eveniment sau despre propriul Eu, invocând numeroase modalități prin care oamenii încearcă să controleze impresiile altora despre ei în ceea ce privește comportamentul, motivația, atitudinea și atributele personale și profesionale. Motivația de a gestiona impresiile altora despre sine este relevantă așteptărilor implicate în comunicare, valorii și scopului relației interpersonale pentru fiecare din părțile implicate în interacțiune.

5. Taxonomia strategiilor de management al impresiilor menționează cinci tactici verbale, susținute de comportamente nonverbale: autopromovare, complimentare, exemplificare, intimidare și suplicare, la care oamenii recurg pentru a forma imaginea de sine și atitudinile corespunzătoare scopului comunicării. Fiecare dintre aceste cinci strategii poate să ducă atât la imagini dezirabile cât și indezirabile, prezentând importanta, eficacitatea și gradul de transparență a scopurilor în care sunt folosite.

6. În mediul organizațional comunicarea nonverbală este un proces care ține exclusiv de transferul de conținut prin trimiterea și primirea de indici nonverbalii prin mai multe canale, în timp ce comportamentul nonverbal se referă la anumite conduite, care îndeplinesc funcția de instrumente de realizare a acestora și vizează schimbarea atitudinilor și comportamentului interlocutorului. Comportamentul nonverbal se prezintă ca o parte integrantă a managementului impresiei, fortificându-l și orientându-l spre obiectivele scontate.

Concluziile sumarizate permit elaborarea unui design constituit din trei etape ale cercetării experimentale asupra managementului impresiei și comunicării nonverbală, care se referă la activitatea indivizilor desfășurată cu scopul de a controla informațiile despre un obiect, un eveniment sau despre propriul Eu, a modalităților prin care oamenii încearcă să controleze impresiile altora despre sine în ceea ce privește comportamentul, motivația, atitudinea și atributele personale.

2. ABORDAREA EXPERIMENTALĂ A DEZVOLTĂRII COMUNICĂRII NONVERBALE ȘI A MANAGEMENTULUI IMPRESIEI ÎN MEDIUL ORGANIZAȚIONAL

2.1. Organizarea cercetării experimentale: materiale și metode

Baza conceptuală a cercetării experimentale. Acest demers științific este argumentat de necesitatea de a măsura capacitatea de comunicare nonverbală, cât și autoevaluarea managementului impresiei în mediul organizațional.

În acest sens, designul studiului cuprinde metodologia cercetării științifice și aplicarea modalității sistematice de a rezolva problema supusă cercetării și de a oferi indexarea necesară în colectarea materialelor, precum și utilizarea tehnicilor de colectare a datelor relevante în cazul cercetării. Prin urmare, în etapa de operaționalizare s-au stabilit principalele concepte care vor fi utilizate și modul în care sunt definite aceste concepte. Totodată, s-au stabilit variabilele corespunzătoare acestor concepte și indicatorii ce urmează a fi folosiți și nivelul de măsurare la care ne propunem să ajungem, unitățile de măsură cele mai potrivite etc.

Cercetarea experimentală a comunicării nonverbale și a managementului impresiei se bazează pe delimitările conceptuale existente în literatura de specialitate cu privire la noțiunile și caracteristicile de comunicare nonverbală, managementul impresie, adaptate la obiectul cercetării de față – angajații aflați în mediul organizațional.

Modelul de conceptualizare a comunicării nonverbale (Fig. 2.1) elaborat de către autor, a pornit de la premisa existenței dimensiunilor capacităților de comunicare nonverbală (CCN):

a) *contactul vizual*, este cel mai puternic indiciu nonverbal, deoarece pe aceasta cale, primim 87% din informațiile mediului;

b) *expresia facială* este rezultatul a unei sau mai multe mișcări ori poziții a mușchilor de pe față. Aceste mișcări transmit starea emoțională a individului observatorilor implicate în procesul de comunicare;

c) *gesturile și postura* servesc drept bază în pofida cărora se poate recunoaște o stare emoțională;

d) *expresivitatea paraverbală* este reprezentată de modul concret în care vorbim (forța sau volumul, ritmul și fluența, înălțimea sau tonalitatea vocii, modul de articulare a cuvintelor);

e) *proxemica* reprezintă percepția spațiului și modul în care oamenii utilizează spațiul și efectele pe care densitatea populației le are asupra comunicării și interacțiunilor umane. Este domeniul care se ocupă cu limbajul distanțelor și se referă la semnificația distanței pe care fiecare persoană o păstrează, una față de cealaltă, sau față de animale sau de obiecte;

f) *aspectul exterior* (artefactele) sugerează informații cu privire la caracteristicile corporale sau vestimentare, precum: îmbrăcămintea pe care o purtăm, podoabele, accesoriile vestimentare, care pot fi ușor observate de ceilalți și care ne comunică despre apartenența persoanei la genul biologic, la o clasă de vârstă sau la o categorie de socio-economică etc.

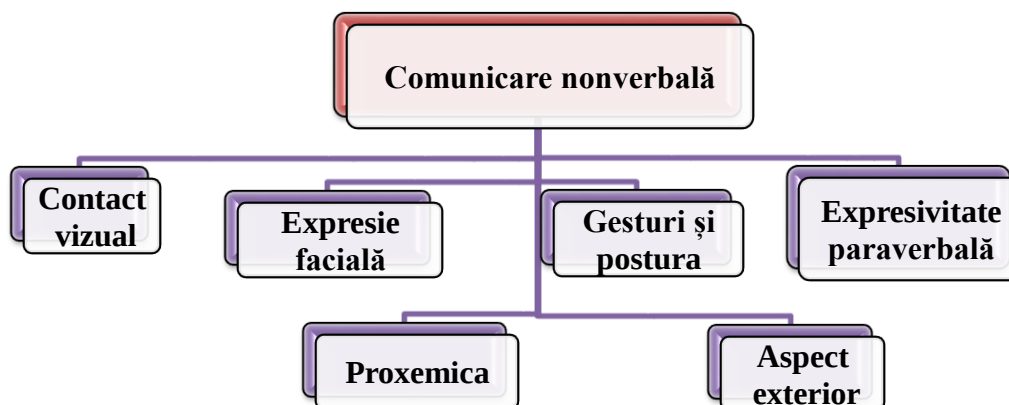


Fig. 2.1. Modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru comunicarea nonverbală [contribuție proprie]

Modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru managementul impresiei (MI) elaborat de către autor, prin tactici verbale prezente în taxonomia lui E.E. Jones și T.S. Pittman [200], a pornit de la premisa existenței celor cinci tactici de management al impresiei, strategii pe care oamenii le folosesc: autopromovare, complimentare, suplicare, exemplificare, intimidare (Fig. 2.2).

- *Autopromovarea* este strategia care presupune etalarea abilităților de către indivizi în așa mod, încât să fie percepuți ca fiind competenți. Acestea pot fi realizate prin revendicarea responsabilității pentru evenimente cotate pozitiv sau a unor evenimente care sunt prezentate mult mai favorabil decât sunt în realitate pentru care un individ se face responsabil. O altă tactică de promovare a sinelui este scoaterea în evidență a unor situații în care respectiva persoană a trecut peste anumite obstacole pentru a-și atinge scopurile.

- *Complimentarea* se referă la cazul în care indivizii apelează la flatări sau favoruri în încercarea de a se face agreabili. O tactică de complimentare este conformarea opiniei sau aprobarea și implementarea valorilor pe care le dețin ceilalți [253, p. 589]. Dintre cele cinci tehnici de management al impresiei prezente în taxonomia lui E.E. Jones și T.S. Pittman [200, p. 248], cea mai frecvent studiată este complimentarea.

- *Exemplificarea* este componenta care presupune un efort substanțial superior din partea indivizilor, astfel încât aceștia să pară dedicați atribuțiilor, muncii lor.

- *Suplicarea* presupune faptul că oamenii își etalează foarte bine rezultatele pe termen scurt, astfel încât să fie percepuți ca fiind utili și importanți. Adesea, oamenii se folosesc de suplicare pentru a părea neajutorați și pentru a beneficia de mai multă atenție.
- *Intimidarea* este strategia cu ajutorul căreia persoanele doresc să pară amenințatori, înfricoșători, cu scopul de a fi percepuți de către ceilalți ca fiind autoritari. Intimidarea îi ajută pe indivizi să pară amenințatori atunci când sunt în pericol [140, p. 505].

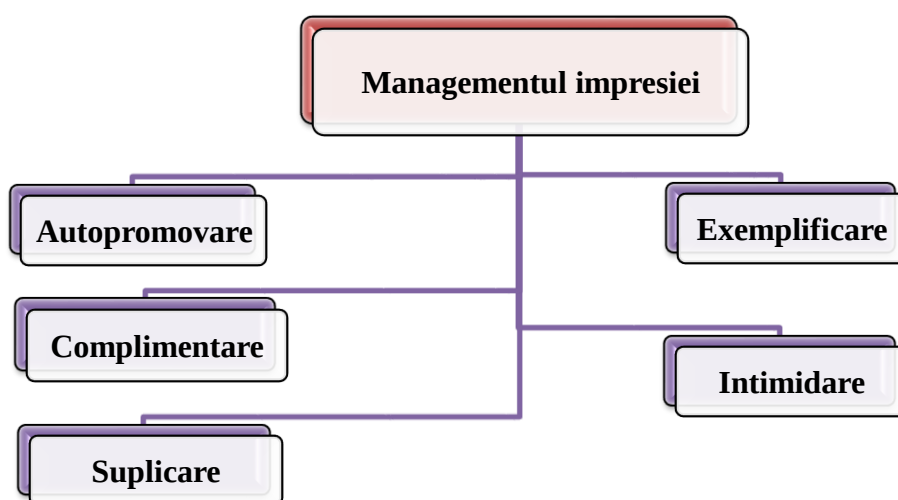


Fig. 2.2. Modelul de conceptualizare a variabilelor definatorii pentru managementul impresiei prin tactici verbale [contribuție proprie]

Aceste șase dimensiuni pentru conceptul de comunicare nonverbală și respectiv cele cinci tactici de management al impresiei, au fost identificate prin modelul de conceptualizare și măsurare a variabilelor considerate definatorii pentru ele, iar coerența și congruența dintre rezultate susține încrederea în valențele diagnostic-prognostice ale acestui model.

Având în vedere conținutul temei (Dezvoltarea comunicării nonverbale și a managementului impresie în mediul organizațional) ne-am propus decelarea și surprinderea acestui conținut pretențios calitativ prin îmbinarea unor metode și instrumente care să acopere, fiecare în parte dar mai ales toate împreună, universul de investigat. Întrucât nu a mai fost cercetat acest subiect în Republica Moldova, pentru fundamentarea cercetării s-a recurs la elaborarea a două instrumente de cercetare a variabilelor definatorii identificate (Fig. 2.1 și Fig. 2.2) pentru cercetarea de față.

Etapale cercetării experimentale au fost precedate de o etapă de documentare și delimitare a cadrului conceptual și metodologic al studiului, de analiză a universului populației din care fac parte grupurile de studiu, de conturarea a designului cercetării, selectare și evaluare a potențialului diagnostic al instrumentelor de măsurare (anii 2013-2015).

Cercetarea experimentală asupra comunicării nonverbale și a managementului impresiei s-a realizat în patru etape experimentale:

- a) etapa de construire a instrumentelor de cercetare;
- b) etapa constatativă;
- c) etapa formativă;
- d) etapa de control - de evaluare a efectelor Trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală (TFAMI-CN).

1. Etapa de construire a instrumentelor de cercetare: *Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală și Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei*, a fost constituită din proiectarea itemilor chestionarelor conform variabilelor definiții identificate pentru capacitățile de comunicare nonverbală și a tacticilor de management al impresiei și validarea metodelor de cercetare elaborate, descrise în următorul subcapitol (2.2. Elaborarea și validarea metodelor de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei).

2. Etapa constatativă de cercetare a rezidat în colectarea informațiilor cu privire la capacitatea de comunicare nonverbală a angajaților din mediul organizațional și identificarea unor condiții psihologice care ar determina managementul impresiei în realizarea acestora. Analiza calitativă și cantitativă a datelor colectate s-a finalizat prin stabilirea corelatelor al grupelor de vârstă, apartenența sexuală, domeniul de activitate, experiența de muncă și statutul managerial.

Identificarea categoriei de angajați din mediul organizațional, și evaluarea capacității de comunicare nonverbală și a managementului impresiei, s-a realizat în contextul sesiunii de depistare a obiectului cercetării, desfășurate la nivel național în perioada anilor 2015-2017 și tot atunci au fost constituite grupurile de cercetare: I grup – 18/25 de ani; al II-lea grup – 26/35 de ani; al III-lea grup – 36/45 de ani; al IV-lea grup – 46/65 de ani. Grupele de vârstă au fost construite în conformitate cu criteriile diferențierii stadiilor dezvoltării psihice, potrivit autorilor U. Șchiopu și E. Verza [apud 90, p. 210], dar și a altor cercetători preocupați de dezvoltarea adulților, care în studiile sale propun mai multe etape cu caracteristicile pentru tipul fundamental de activitate și tipul de relații implicate, precum:

1) 18/25 de ani este perioada părăsirii familiei, unde caracteristica este construirea relațiilor de prietenie ca substitute ale familiei, unde axa comportamentală este lupta pentru câștigarea independenței;

2) 26/35 de ani este perioada construirii unei vieți funcționale (efective) și totodată, perioada crizei de evaluare;

3) 36/45 de ani este vârsta adultă caracterizată de stabilitate, implantație profesională intensă, activitate cumulativă, activă creatoare. Statusurile și rolurile încep să fie mai încărcate de responsabilități;

4) 46/55 de ani vârsta adultă propriu-zisă, unde continuă dezvoltarea planurilor profesionale și sociale;

5) 56/65 de ani corespunde perioadei adulte prelungite, caracterizată de diminuarea forțelor fizice, este o perioadă critică pentru femei, fragilizarea lor fizică fiind mai evidentă, are loc denuclearizarea familiei și diminuarea până la anulare a subidentității profesionale (momentul retragerii din viața profesională).

Grupele de vârstă formate militează pentru principiile majorității studiilor privind adulții și dezvoltarea lor. Ca o concluzie, putem afirma că perioada adultă este una dintre perioadele cele mai pline de variații și, în pofida propunerilor de periodizare, majoritatea autorilor recunosc faptul că adulții trec prin stadiile propuse de ei pe paliere largi de vârstă. Pe de altă parte, trebuie să mai adăugăm faptul că fiecare aspect al dezvoltării adultului pe fiecare stadiu este trăit diferit, fiind afectat de contextul individual de viață și de propriile trăsături de personalitate.

Prin urmare, grupele de vârstă constituite din participanți adulți incluși în studiu reflectă tranziția dintre perioade și sub rezerva permanentă a specificației particularizate la nivelul individului, deși capătă note specifice, au totuși un grad de universalitate în ceea ce privește asumptiile fundamentale ce caracterizează respectiva perioadă și problemele tipice cu care se confruntă persoanele adulte.

În același timp au fost stabilite corelatele în funcție de apartenența sexuală – sex feminin și sex masculin; în funcție de domeniul de activitate – domeniul social și domeniul comercial; experiența de muncă – de până la 10 ani și mai mult de 10 ani de activitate și statut managerial – angajați fără și cu statut managerial.

3. Etapa formativă (ianuarie 2018) – de implementare experimentală a TFAMI-CN (experimentul formativ), a constat dintr-o serie de activități care sunt descrise în Capitolul 3. Formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale – training pentru mediul organizațional.

4. Etapa de control – de evaluare a efectelor TFAMI-CN (februarie 2018) a constat din verificarea abilităților de management al impresiei și a capacității de comunicare nonverbală formate ca urmare a programului de training aplicat, formularea concluziilor și confirmarea ipotezei cu privire la realizarea managementul impresiei prin dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală, care influențează pozitiv angajații din mediul organizațional și la definitivarea TFAMI-CN, cu intervenții de optimizare a capacităților de comunicare nonverbală

și managementul impresiei a angajaților prin utilizarea exercițiilor de examinare a particularităților și abilităților de detectare și identificare a mesajului nonverbal, analiza MI și a strategiilor de management al impresiei asupra comunicării organizaționale.

Scopul cercetării de constatare rezidă în identificarea nivelului de dezvoltare a capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei, important pentru optimizarea aptitudinilor comunicative și organizatorice ale angajaților în mediul organizațional.

Obiectivele cercetării de constatare:

a) elaborarea celor 2 modele de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru comunicarea nonverbală și pentru managementul impresiei prin tactici verbale;

b) elaborarea și validarea instrumentelor de cercetare: Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbal și Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei;

c) constituirea eșantionului de cercetare – angajați în mediul organizațional din domeniul de activitate social și comercial; experiența de muncă (până la 10 ani și după 10 ani de activitate); cu statut managerial și fără statut managerial;

d) identificarea aspectelor definitorii ale CCN și MI prin explorarea relației dintre 4 grupe de vârstă (18-25 de ani, 26-35 de ani, 36-45 de ani, 46-65 de ani);

e) calcularea diferențelor dintre capacitățile de comunicare nonverbală și management al impresiei, de manifestare a statutului managerial în funcție de gen și vârstă, în funcție de apartenența sexuală, în funcție de domeniul de activitate și experiența de muncă;

f) identificarea particularităților specifice ale optimizării competențelor relaționale și activităților profesionale ale angajaților, a dificultăților pe care aceștia le comportă, în scopul definirii conținutului trainingului de formare;

g) elaborarea și aplicarea TFAMI-CN, care implică manipularea experimentală a variabilelor definitorii pentru evaluarea capacității comunicării nonverbale și a managementului impresiei, și evaluarea impactului optimizator.

Metodele și instrumentele utilizate în cercetare au fost condiționate de variabilele luate în studiu și selectate în scop de:

1) colectare, organizare și analiza datelor experimentale;

2) observație sistematică, participativă și deschisă, potrivită pentru studiul comportamentelor;

3) desfășurare a designului experimental.

În acest sens în cercetare au fost selecționate, în acord cu categoriile de variabile vizate, următoarele instrumente pentru culegerea datelor:

1. Chestionarul COS-1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice (COS-1).
2. Test de inteligență emoțională, autor N. Hall (TEQ).
3. Chestionarul de determinare a nivelului de competențe sociale, autor A.P. Holstein (CDNCS).
4. Inventar de personalitate „Big Five” (BFI).

Descrierea și importanța utilizării instrumentelor de cercetare

1. Chestionarul COS –1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice

Aptitudinile comunicative și aptitudinile organizatorice sunt componente importante și condiții indispensabile în activitățile legate de relațiile cu oamenii, clasificate ca ocupații de tip om - om. Aptitudinile comunicative și organizatorice reprezintă factorii care asigură succesul în activitățile umane. Diagnosticarea nivelului de manifestare poate fi făcută cu ajutorul probei COS-1, elaborată în baza principiului de autoanaliză și autoapreciere a comportamentului subiectului testat într-o situație sau alta. Conținutul probei preia o serie de situații din experiența cotidiană. De aceea răspunsul la ele va implica reproducerea comportamentului lor și manifestarea unor atitudini deja trăite.

Abilitățile de comunicare se manifestă prin competențele de a intra în contact social, de a gestiona situații recurente de interacțiune, de a atinge obiectivele de comunicare preconizate în relațiile interpersonale, de a îndeplini diferite roluri sociale, de a ajunge la o înțelegere în diferite situații și la diferite niveluri de schimb de informație. Aptitudinile organizatorice pot fi grupate în trei tipuri: înțelegerea organizațională (capacitatea de a sincroniza starea emoțională, de a analiza subtilitățile relațiilor, capacitatea de a manifesta empatie), tactul psihologic (simțul necesar al proporției, selectivitatea psihologică), eficiența emoțional-volitivă (capacitatea de a influența alte persoane).

Pentru studierea aptitudinilor comunicative sunt proiectate întrebări din următoarele sfere: interesul pentru comunicare; acomodarea la un nou colectiv; reacția la rugămintea prietenilor și cunoscuților; atitudinea față de muncă; contactul cu persoane necunoscute. În corespundere cu aceste direcții, au fost elaborate întrebările pentru studierea aptitudinilor organizatorice sunt utilizate întrebări ce vizează următoarele sfere: capacitatea de orientare în situații dificile; inițiativa, spirit întreprinzător, perseverență, exigență; predispunere spre muncă organizatorică; independență, spirit autocritic; stăpânire de sine, fermitate. Aceste sfere au generat 20 de întrebări. Astfel, chestionarul COS-1 cuprinde în total 40 de întrebări dispuse într-o anumită consecutivitate (Anexa A1.1).

Chestionarul COS-1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice, este important pentru cercetarea de față deoarece determină în mare parte nivelul adaptării psihosociale, remarcabil în condiția de evoluție a personalității și a influenței reciproce specifice activității profesionale.

2. Test de inteligență emoțională (TEQ)

Inteligența emoțională constituie o condiție importantă a capacităților de comunicare, inclusiv de utilizare a limbajului nonverbal prin *„evaluarea și exprimarea exactă a emoțiilor proprii și a celorlalți și prin reglarea emoției într-un mod care îmbunătățește viața”* (J.D. Mayer, B.M. DePaolo & P. Salovey, 1990, p. 772) [157, p. 203-212]. Inteligența emoțională cuprinde un set de abilități și procese interconectate. Deoarece față este tabloul principal folosită pentru a exprima emoții distincte în mod nonverbal [165, p. 131-134] abilitatea de a citi expresiile faciale este deosebit de vitală și, prin urmare, o componentă crucială a inteligenței emoționale. În general, capacitatea de a percepe fețele cu exactitate servește funcții adaptative importante. Informațiile obținute din expresiile faciale promovează un comportament interpersonal eficient care poate ajuta la maximizarea rezultatelor sociale (L.Z. McArthur & R.M. Baron, 1983) [apud 158, p. 213]. Având în vedere recepția entuziastă pe care a primit-o inteligența emoțională în contexte organizaționale (D. Goleman, 1995, 1998) [55, p. 237-243], subliniem legătura dintre rezultatele organizaționale și recunoașterea expresiilor faciale ale emoției.

Testul de inteligență emoțională, elaborat de N. Hall, reprezintă modul de utilizare a emoțiilor în viața personală și ia în considerare diferite părți ale inteligenței emoționale: atitudinea față de sine însuși și a celor din jur; capacitatea de a comunica; atitudinea de viață și căutarea armoniei.

Deja este incontestabil faptul, că inteligența emoțională contribuie la succesul și bunăstarea fizică mentală a unei persoane, chiar și mai mult în comparație cu IQ (coeficient de inteligență) clasic. Este îmbucurător faptul, că inteligența emoțională poate fi dezvoltată spre deosebire de IQ. Efectuând testul EQ (inteligența emoțională), învățăm o mulțime de lucruri interesante referitor la personalitatea noastră, vom reuși în atingerea scopurilor personale și astfel vom trăi în pace cu noi înșine și cei din jur.

Studiile demonstrează că EQ corelează semnificativ și este un factor predictiv al performanței în muncă, corelează direct proporțional cu empatia, invers proporțional cu afectivitatea negativă, direct proporțional cu extraversiunea [63, p. 277-298]. Testul de inteligență emoțională, elaborat de N. Hall, are utilitate în cercetare pentru că servește la depistarea capacității de înțelegere a relațiilor persoanei, reprezentate prin emoții și dirijarea

sferei emoționale pe baza deciziilor luate. Metoda constă din 30 de afirmații care reflectă diverse laturi ale vieții și conține 5 scale: conștientizarea emoțiilor, controlul emoțiilor, automotivarea, empatia, gestionarea emoțiilor. În funcție de aprecierea răspunsului se alege una din variante descrise în Anexa A1.2.

3. Chestionar de determinare a nivelului de competențe sociale

Chestionar de determinare a nivelului de competențe sociale, creat de A.P. Holstein, are ca scop determinarea nivelului de aptitudini sociale, evaluarea competențelor sociale care sunt cele mai simple și care sunt cele mai dificile.

Pornind de la idea că o persoană care trăiește în societatea modernă, în mod ideal, ar trebui să fie capabilă să-și construiască în mod independent viața, purtând responsabilitatea pentru aceasta, ceea ce implică: încredere în sine, capacitatea de a-și extinde constant abilitățile; capacitatea de autoeducare; capacitatea de a lua decizii și de a obține rezultate în conformitate cu scopul stabilit; capacitatea de a se adapta cu ușurință la o situație socială în schimbare, fără costuri morale mari; responsabilitatea pentru acțiunile proprii fără a aduce constrângere drepturilor și libertăților celorlalți; capacitatea de a fi tolerant cu altul, diferit de sine. Astfel, o persoană trebuie să aibă anumite abilități sociale, precum abilități de adaptare, abilități de a-și evalua în mod adecvat propriile capacități, abilități de comportament încrezător, abilități de autocontrol, abilități de comunicare etc. Testarea ansamblului de competențe sociale este util în cercetarea de față, din motiv că în această tehnică, modelul de comportament social prin trăsăturile specifice se remarcă în 37 de competențe de bază, împărțite în 5 categorii:

- 1) abilități inițiale - unele abilități minime care permit unei persoane să intre în contact cu alte persoane, să participe la o conversație;
- 2) exprimarea în conversație - capacitatea de a-ți exprima sentimentele și experiențele sau de a transmite informații unei alte persoane;
- 3) răspunsul la opinia unei alte persoane într-o conversație sau la ceea cu ce se confruntă;
- 4) abilități de planificare pentru acțiunile viitoare - înainte de a vorbi cu alte persoane sau de a face ceva, este necesar să planificați și să vă pregătiți pentru viitoarea acțiune;
- 5) alternative la comportamentul agresiv - cum să eviți conflictele și distrugerea relațiilor sau cum să se comporte într-o situație de conflict în cel mai productiv mod.

Materialul pentru metodologie este un chestionar, care constă dintr-o listă de declarații și o foaie de răspuns (Anexa A1.3).

4. Inventar de personalitate „Big Five” (BFI)

Încercările de a lega capacitatea generală de recunoaștere a emoțiilor cu diferențele individuale în trăsăturile de personalitate au întâmpinat un succes mixt: C. Cunningham, 1977

[153, p. 573]; J.A. Hall, L. Gaul și M. Kent, 1999 [187, p. 767]; R. Rosenthal și colaboratorii, 1979 [237, p. 3-5]. Cu toate acestea, referindu-se în mod specific la fețe, M. Snyder (1974) a găsit o ușoară tendință pentru participanții cu un nivel ridicat de automonitorizare - tendința să se concentreze asupra adecvării situației - să recunoască mai exact expresiile faciale. În mod similar, S. Nowicki și colegii (S. Nowicki și M. Hartigan, 1988) [228, p. 363]; S. Nowicki și B.O. Richman, 1986 [227, p. 360] au descoperit că locusul intern al controlului a prezis o mai mare acuratețe în recunoașterea expresiilor. Concentrându-se, de asemenea, pe față, D. Matsumoto și colegii au descoperit recent dovezi că trăsăturile de personalitate *Big-Five* ale deschiderii și, într-o măsură mai mică, conștiința și extraversia, au prezis acuratețea expresiilor faciale. Trăsătura neuroticism, pe de altă parte, a prezis o acuratețe mai mică (D. Matsumoto, J. LeRoux, C. Wilson-Cohn, J. Raroque, K. Kookan, P. Ekman, et al. 2000) [220, p. 180]. Luate împreună, aceste dovezi sugerează că indivizii sunt mai predispuși să se uite la indicii sociali și situaționali și că pot fi mai capabili să recunoască expresiile faciale ale altora.

Astfel, am considerat important studierea personalității prin intermediul inventarului de personalitate BFI, care este o probă standardizată de evaluare a personalității, construită după modelul *Big Five* (perspectiva propusă de G. Saucier și L.R. Goldberg, 1999) [241, p. 64], capabilă să ofere, în condiții de control al dezirabilității sociale, un profil de personalitate exhaustive, un *screening* complet al personalității individuale, atât prin raportare la cei 5 meta-factori (extraversiune, agreabilitate, nevrozism, conștiinciozitate și deschidere) cât, mai ales, prin raportare la cei 30 de factori (Anexa A1.4).

Evaluarea personalității din perspectiva modelului *Big Five* - Modelul celor cinci factori a fost descoperit pe bază empirică de E.C. Tupes și R.E. Christal în 1961 [apud 191, p. 83] prin reanalizarea datelor lui R. Catell cuprinzând seturi de adjective bipolare. Cei cinci mari factori identificați au fost denumiți extraversiune, conștiinciozitate, stabilitate emoțională (neuroticism), agreabilitate și cultură (intelect/deschidere). După descoperirea celor cinci factori, numeroase cercetări au confirmat identificarea acestora în seturi de date din cele mai diverse. Această abordare „lexicală” este cunoscută sub numele de modelul „*Big Five*”. Unii autori fac deosebirea între modelul BFI și Modelul celor cinci factori, acesta din urmă fiind atribuit abordării utilizate în construcția inventarelor de personalitate [241, p. 66]. Pe de altă parte, alți autori, consideră că nu există diferențe calitative importante între cele două denumiri [191, p.89].

Inventarul BFI are câteva atuuri care merită a fi evidențiate prin raportare la alte probe similare de evaluare a personalității construite după *Big Five Model/Five Factors*: (a) a fost construit și validat în România, fiind definit și calibrat în acord cu modul de a gândi și acționa a românilor; (b) este dedicat pentru aplicări în context organizațional, deși poate folosit fără

probleme în diagnoza individuală clinică; (c) prin modul de formulare a itemilor reduce tendința de fațadă/dezirabilitatea socială; (d) permite radiografierea aspectelor definitorii ale întregii personalități prin intermediul celor 30 de factori putând oferi un profil detaliat al persoanei evaluate.

Fiecare dintre aceste probleme metodologice impune cercetătorilor să facă alegeri și fiecare oferă o oportunitate ca setările experimentale să difere de contextul cotidian al recunoașterii expresiilor faciale. În ciuda acestor probleme, măsurarea capacității de recunoaștere a emoțiilor s-a dezvoltat de-a lungul mai multor decenii și, în general, se crede că este validă și de încredere: S. Nowicki & M.P. Duke, 1994 [226, p.12-14]; R. Rosenthal, et al., 1979 [237, p. 131]. Spre deosebire de domeniile psihologiei care folosesc chestionare de creion și hârtie, studiul recunoașterii emoțiilor folosește o măsură nonverbală care recrează fenomenul în sine, mai degrabă decât o auto-raportare sau verbalizare a fenomenului. Cel mai probabil din acest motiv, lucrările empirice recente care încearcă să valideze componentele de bază ale inteligenței emoționale au demonstrat că măsurile de percepție emoțională arată o fiabilitate și validitate ridicate, în special în raport cu instrumentele din creion și hârtie (J.V. Ciarrochi, A.Y.C. Chan și P.A. Caputi, 2000) [149, p. 552]; (M. Davies, L. Stankov și R.D. Roberts, 1981) [155, p. 993].

O diferență între contextul experimental și viața reală este solicitarea cercetătorului ca participantul să emită o judecată și să înregistreze un răspuns. Această solicitare concentrează atenția conștientă a participanților asupra decodării stimulilor emoționali. Această atenție și motivație suplimentară pot servi la crearea anumitor diferențe individuale și de grup în capacitatea de recunoaștere, acolo unde nu există medii mai ecologice. Astfel de solicitări pot servi și pentru a ascunde anumite diferențe care există. Unii teoreticieni au ajuns până la a susține că toți oamenii dețin instrumentele necesare pentru decodificarea nonverbală adeptă (J.J. Gibson, 1979) [175, p. 230] și că diferențele individuale în recunoașterea emoțiilor sunt pur și simplu diferențe în motivația de a participa și de a folosi indicii nonverbal (R. Buck, 1988) [145, p. 347]. Chiar și fără a merge atât de departe, este totuși important să se ia în considerare modul în care măsurarea experimentală ale capacității pot măsura, din neatenție, atenția și motivația de a înțelege expresiile faciale ale altora. Totodată, tindem să menționăm că toate elementele scalelor utilizate au arătat coeficienți Alfa Cronbach generali, respectiv dimensionali între 0,80-0,94, indicând o bună consistență internă.

Constituirea eșantionului de cercetare experimentală de constatare

Eșantionul de cercetare prezintă două grupe diferite de subiecți cercetați, având ca scop:

- 1) construirea și validarea instrumentelor noi de cercetare – a constituit un set de chestionare, format din 4 metode (descrise anterior) și aplicarea celor 2 metode (Chestionarul de

evaluare a capacităților de comunicare nonverbală și Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei) elaborate de către autor (descrise în următorul subcapitol), aplicat pe un bazin de recrutare în număr de 182 subiecți din mediul organizațional – în scopul verificării și evaluării a instrumentelor, a validării scalelor de măsurare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei;

2) cercetarea experimentală de constatare – formată din 598 subiecți, angajați în mediul organizațional, realizată pe un alt set de date, diferit de cel utilizat pentru purificarea și rafinarea scalei de măsurare. În acest scop, s-a procedat la colectarea de noi date conform aceluiași principii și proceduri menționate anterior și prin stabilirea modului de organizare în teren, precum și concordanța dintre distribuția populației din eșantion pe grupe de vârstă, în funcție de apartenența sexuală, de domeniul de activitate, experiența de muncă și statutul managerial.

2.2. Elaborarea și validarea metodelor de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei

Printr-o revistă sumară a investigațiilor psihologice ale comunicării nonverbale și a managementului impresiei efectuate în ultimul deceniu, am identificat mai multe teme de cercetare, consacrate acestei abordări, dar și faptul că acestea se referă într-un mod oarecum limitat la fenomen. Deși s-a încercat destul de larg investigarea rolului factorilor de sex-gen, mediu de proveniență, factorilor culturali, oricum în cele mai frecvente dintre cercetări se concluzionează asupra manifestării unor elemente și clasificări ale comunicării nonverbale și tehnici de management a impresiei, fără a se analiza fenomenul în complexitate. Un șir de cercetări au insistat asupra identificării predictorilor de natură socio-culturală ai ariilor verbale și nonverbale, cum ar fi factorii etnoculturali și demografici.

Cultura comunicațională devine o sintagmă tot mai vehiculată în contextul actual al mondializării, iar până la moment sunt insuficient investigate corelațiile dintre diverse componente ale managementului impresiei, caracterul autoprezentării și importanța limbajului nonverbal în mediile organizaționale și rolul tuturor condițiilor în existența socială.

Intenția de creare a unor chestionare a apărut din necesitatea de o metodă validă, simplă, eficientă, adaptată la nevoile specifice ale membrilor din mediul organizațional și cu capacitate de identificare a variabilelor. În acest scop am realizat o cercetare în câteva etape.

Prima etapă: proiectarea itemilor Chestionarului de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală și a itemilor Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei. Au fost utilizate metodele analizei, comparării, evaluării.

În rezultatul cercetării la această etapă a fost construit un modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru capacitățile de comunicare nonverbală (Fig. 2.1). Comunicarea nonverbală nu se face doar prin intermediul unui singur canal, ci din contră, comunicăm prin diferite canale nonverbale: gesturi, postură, păstrarea distanței, cine suntem și în ce relație ne aflăm cu interlocutorii înainte de a spune un cuvânt. Astfel, modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru capacitățile de comunicare nonverbală ilustrează dimensiunile comunicării nonverbale: contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior.

Itemii Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei, proiectați în rezultatul cercetării literaturii de specialitate și prin urmare, construcției modelului de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru managementul impresiei prin tactici verbale: autopromovare, complimentare, suplicare, exemplificare, intimidare (Fig. 2.2).

Etapa a doua: cercetarea empirică a capacităților de comunicare nonverbală și a tacticilor de management a impresiei. Pentru validarea metodelor elaborate au fost selectate instrumentele: Chestionarul COS-1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice; Testul de inteligență emoțională după N. Hall; Chestionarul de determinare a nivelului de competențe sociale, după A.P. Holstein; Inventarul de personalitate „*Big Five*”. Deoarece în arsenalul de metode accesibile n-au fost depistate careva instrumente care să se refere direct la obiectul cercetării stabilite de noi și în scop de care am elaborat metodele prezentate în lucrarea științifică. Au fost selectate aceste metode, care identifică unele aspecte ale comunicării nonverbale, detectarea mesajelor corporale și construcției imaginii, managementului impresiei.

Obiectivele cercetării empirice au urmărit:

- testarea validității de construct (structura factorială);
- estimarea validității de criteriu (concurență);
- estimarea fidelității (consistența internă);
- explorarea diferențelor dintre mediile scorurilor în funcție de variabilele: grupe de vârstă, apartenența sexuală, domeniul de activitate, experiența de muncă, statut managerial.

Etapa a treia: analiza datelor empirice. Cercetarea științifică empirică include metode de studiu (observare și experimentare); rezultatele obținute folosind aceste metode (date reale); diverse proceduri pentru traducerea rezultatelor („date brute”) în legi, dependențe, fapte.

Analiza studiului empiric și rezultatele obținute și înregistrate în proces, sunt supuse procesării primare pentru a găsi diverse modele și relații. Datele sunt clasificate, repartizate în diferite tipuri, iar rezultatele obținute sunt descrise folosind terminologia științifică specifică.

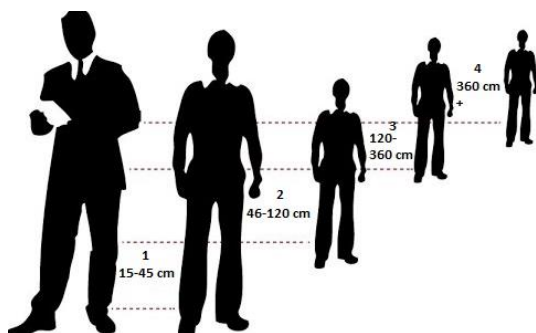
Prezentarea Chestionarului de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală

Chestionarul CECCN a inclus 24 de itemi prin formularea căror s-a solicitat de la respondenți să aleagă răspunsul potrivit din cele 4 variante propuse. De exemplu: „Persoana de vizavi păstrează contact vizibil cu dvs. Aceasta semnalizează: a) Dezinteres; b) Interes; c) Siguranță; d) Nesiguranță”.

Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală

1. Potrivii prin selectarea variantelor prezentate mai jos tipul de distanțe în comunicare, înscriind în dreptul fiecăreia cifra corespunzătoare:

a. Personală b. Publică c. Intimă d. Socială



1. 15-45 cm
2. 46-120 cm
3. 120-360 cm
4. 360cm +

2. Înscrieți în dreptul tipurilor de distanțe în comunicare numărul definiției care se potrivește.

a. Personală b. Publică c. Intimă d. Socială

1. Este zona care ne înconjoară trupul și care permite doar accesul persoanelor de încredere: părinți, copii, soț/soție, prieten/prietenă.
2. Aceasta corespunde distanței normale dintre doi oameni care vorbesc. La această distanță oamenii se pot atinge doar dacă amândoi întind brațele, astfel în această zonă suntem protejați de atingerea celorlalți.
3. Distanța pe care o impunem între noi și străini, dar și în relațiile oficiale, în vânzări, negocieri sau în relațiile profesionale. Este spațiul pe care îl menținem față de colegi, șefi, vânzători, adesea, acest tip de distanță fiind marcat de ghișeu, birou sau tarabă.
4. Acest tip de distanță apare în raporturile oficiale, când o persoană se adresează unui grup de ascultători, de pe o poziție oficială, dominantă: profesor, preot, politician, judecător etc. Vorbim aici despre discursul, cu caracter oficial, formal.

3. Purtați o discuție în picioare cu un partener de afaceri. Ce distanță ar trebui să păstrați?

- | | |
|----------------|------------------|
| a) Circa 50 cm | c) Circa 1-1.5 m |
| b) Circa 20 cm | d) Circa 2-3 m |

4. Persoana cu care conversați se apleacă în fața (înainte) în timpul discuției. Aceasta semnalizează:

- a) Jenă, împas, îndoială
- b) Interes, simpatie
- c) Îngândurare, meditație
- d) Dezinteres

5. Scrieți cifrele corespunzătoare pentru următoarele afirmații:

- a) Când vedem ceva care ni se pare atrăgător sau interesant ____, ____
- b) Când reacționăm la stimuli care stârnesc sentimente de furie sau ostilitate ____, ____
 - 1. pupilele devin mai mici și mai proeminente
 - 2. pupilele se dilată
 - 3. pupilele se contract
 - 4. pupilele devin mai mari



6. Observați la partenerul dvs. de discuție o clipire destul de deasă a ochilor. Acest lucru semnalizează:

- a) Respingere
- b) Aroganță
- c) Nesiguranță, nervozitate
- d) Furie, mânie reținută

7. Vorbiți și interlocutorul dvs. se uită des în altă parte. Acest lucru semnalizează:

- a) Dorința de a se impune
- b) Lipsa de simpatie, jenă, îndoială
- c) Siguranță, interes
- d) Refuz, agresiune

8. Persoana de față păstrează contact vizibil cu dvs. Aceasta semnalizează:

- a) Dezinteres
- b) Interes
- c) Siguranță
- d) Nesiguranță

9. Partenerul dvs. de discuție își atinge buzele cu unul sau mai multe degete. Aceasta semnalizează:

- a) Agresivitate
- b) Mirare, uimire, surprindere
- c) Mulțumire, satisfacție
- d) Reținere de informații

10. Interlocutorul se atinge la nas în mod repetat. Aceasta semnalizează:

- a) Jenă, îndoială
- b) Frică, protecție de sine
- c) Interes, atenție
- d) Încordare

11. Observați la partenerul de discuție că își mușcă buzele. Aceasta semnalizează:

- a) Încordare interioară, respingere
- b) Aroganță
- c) Bucurie, mulțumire, satisfacție
- d) Dorința de impunere

12. Identificați emoțiile pentru fiecare imagine de mai jos.

- a) furie
- b) fericire
- c) frică
- d) uimire

Imaginea 1



Imaginea 2



Imaginea 3



Imaginea 4



13. Începeți să vorbiți și ascultătorul dvs. începe să bată cu degetele pe masă. Acest lucru semnalizează:

- a) Acord, consimțământ, aprobare
- b) Refuz, respingere
- c) Nervozitate, nerăbdare
- d) Talentul de a se impune

14. Partenerul dvs. de discuție își freacă mâinile. Acest lucru semnalizează:

- a) (Auto) satisfacție, (auto) mulțumire
- b) Nerăbdare
- c) Scepticism, neîncredere
- d) Indispoziție, neliniște

15. Interlocutorul stă în fața dvs. cu brațele încrucișate. Acest lucru semnalizează:

- a) Nesiguranță, reticență, respingere
- b) Concentrare, hotărâre
- c) Siguranță, sinceritate
- d) Plictiseală, pesimism, istovire

16. Interlocutorul stă pe scaun, cu picioarele larg desfăcute. Aceasta semnalizează:

- a) Spontaneitate, creativitate
- b) Calm, lipsit de bunăvoință
- c) Nervozitate
- d) Refuz, indignare

17. Țineți o prelegere și observați în public oameni care se uită la ceas și dau semne de plictiseală, dar mai aveți încă 10 minute de vorbit. Atunci:

- a) Vă uitați la acei oameni și spuneți: „Am impresia că nu agreeți ceea ce spun. Există vreun mod de a vă explica mai bine?”
- b) Încercați să evitați contactul vizual cu cei care par plictisiți.
- c) Vorbiți mai tare și mai repede.
- d) Vă uitați la ceas și le spuneți cât e ora, cu un scurt contact vizual și un zâmbet grăbit.

18. Ce urmează să faceți dacă interlocutorul ia o pauză, apoi ridică fața și vă privește direct în ochi fără să vorbească:

- a) așteptați care va fi reacția lui
- b) veniți cu replica dvs
- c) îl întrebați dacă are ceva de spus
- d) vă bucurați că a finalizat de vorbit

19. Cum tratați starea emoțională a persoanei care în timpul discuției privește doar în jos, vorbește foarte încet și cu multe pauze:

- a) fericit
- b) înfuriat
- c) deprimat
- d) suspicios

20. Dacă persoana vorbește scandat, pune accent pe fiecare cuvânt construind fraze scurte și la subiect, atunci:

- a) vrea să iasă în evidență
- b) vrea să te convingă
- c) nu știe ce să zică
- d) ascunde ceva

21. Persoana care vine la un interviu de angajare într-o instituție financiară, purtând o haină cu imprimeuri florare, în culori aprinse, va fi tratată mai mult drept:

- a) pozitivă, veselă
- b) puțin serioasă, nepotrivită
- c) optimist, plină de viață
- d) îndrăgostită

22. Purtarea ecusonului cu nume la serviciu semnifică:

- a) a ieși în evidență
- b) a ieși din anonimat
- c) o normă organizațională
- d) persoană aventurieră

23. Care dintre următoarele detalii de exterior sunt discrete și acceptate pentru *dress code*:

- a) machiaj excentric
- b) bijuterii în exces
- c) tatuaje și *piercing*-uri
- d) eșarfă de o culoare contrastantă cu haina de bază

24. În care situație portul național nu este acceptabil:

- a) sărbătoare religioasă
- b) botez, cununie, nuntă
- c) întâlnire de afaceri
- d) în weekend

Cheia și interpretarea chestionarului CECCN a fost elaborată în urma studierii cercetărilor a elementelor comunicării nonverbale și decodificarea acestora (Anexa A2.1). Opiniile subiecților chestionați sunt cotate cu puncte conform corectitudinii itemilor, notate într-un tabel, fără descifrarea conținutului scalelor, obținându-se un punctaj total.

Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei (IAMI), include 50 de itemi, creați cu afirmații de la persoana întâi, prin formularea căror s-a solicitat de la respondenți o atitudine individualizată, oferindu-li-se posibilitatea de a oferi răspunsuri care-i caracterizează. De exemplu: „Îmi place să vorbesc despre realizările colegilor”, „Prefer să fac cadouri colegilor”, „Încerc să obțin simpatia de care am nevoie din partea celorlalți”.

Pentru efectuarea măsurării s-a optat în favoarea *Scalei Likert*, subiecții fiind chemați să specifice nivelul de acord/dezacord față de afirmațiile conținute în chestionar prin utilizarea a cinci valori care pun în evidență intensitatea-frecvența manifestării descrise în afirmație:

1 – deloc, 2 – rareori, 3 – uneori, 4 – deseori, 5 – foarte des.

Prezentarea Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei:

1. Vorbesc cu mândrie despre experiență sau educație.
2. Fac oamenii conștienți de talentele și calificările personale.
3. Îmi place să spun colegilor cât sunt de valoroși pentru organizație.
4. Îmi place să vorbesc despre realizările colegilor.
5. Mă simt puțin stânjenit în compania altora și nu mă comport așa cum ar trebui.
6. Îmi este greu să îmi schimb comportamentul pentru a mă acomoda cu diferite persoane și situații.
7. Într-un grup de oameni sunt rareori în centrul atenției.
8. Nu mi-aș schimba opiniile sau modul de comportare ca să plac cuiva ori ca să obțin niște favoruri.
9. La o petrecere îi las pe alții să întrețină atmosfera.
10. Pot să improvizez discursuri chiar și asupra unor subiecte de care nu am habar.
11. Împart frecvent complimente colegilor de serviciu.
12. Mă interesez de viața personală a colegilor.
13. Îmi laud colegii pentru realizările lor, astfel încât sunt considerată o persoană drăguță.
14. Fac favoruri colegilor ca să le arăt că sunt prietenos/prietenoasă.
15. Adesea imit comportamentul celor din jur pentru a fi apreciat(ă).
16. Prefer să nu critic și să nu fac observații, pentru că vreau să fiu plăcut(ă) de cei din jur.
17. Obişnuiesc să-i parafrzez pe ceilalți pentru a demonstra că sunt atent(ă).
18. În timpul discuției dau din cap, arătând că sunt de acord cu cele expuse.
19. Când mă adresez folosesc numele persoanei.
20. Prefer să fac cadouri colegilor.
21. Stau la locul de muncă până târziu, pentru că ceilalți să știe cât e de greu serviciul.
22. Încerc să par ocupat(ă) chiar și atunci când lucrul este liniștit.
23. Vin la serviciu mai devreme pentru a arăta cât sunt de dedicat(ă) muncii.
24. Stau la locul de muncă până pleacă șeful, pentru a demonstra loialitate.
25. Mă manifest responsabil față de cerințele și obligațiunile serviciului.
26. Prefer să lucrez opțional pentru a avea apreciere din partea conducerii.
27. Prefer să lucrez în zilele de weekend.
28. Aleg să rămân la serviciu, decât să particip la o serată cu colegii.
29. Mă ofer voluntar pentru realizarea unor sarcini suplimentare.
30. Am un rol activ în sarcinile de la serviciu, pe care trebuie să le rezolvăm în echipă.
31. Mă simt intimidat/ă atunci când colegii mă ajută la serviciu.

32. Las pe ceilalți să știe că pot face lucruri dificile pentru ei.
33. Mă implic forțat atunci când sunt stânjenit la locul de muncă.
34. Utilizez diferite modalități, pentru a arăta celorlalți în mod clar punctul meu de vedere.
35. Fac lucrurile așa cum place, fără să gândesc la consecințe.
36. Când urmăresc să obțin ceva, îi constrâng pe ceilalți să facă cum vreau eu.
37. Îmi scot în evidență ideile, criticându-le pe ale altora.
38. Când am un conflict cu un coleg, fac tot posibilul să am câștig de cauză.
39. Tratez cu agresivitate colegii care intervin în lucrul meu.
40. Folosesc intimidarea pentru a obține de la colegi un comportament corespunzător.
41. Arăt că cunosc mai puțin pentru ca ceilalți să mă ajute.
42. Încerc să obțin simpatia de care am nevoie din partea celorlalți.
43. Mă prefac că nu înțeleg ceva pentru a obține ajutor.
44. Fac tot ce pot, pentru ca ceilalți să-și păstreze impresia bună pe care și-au făcut-o despre mine.
45. Când sunt în public, caut să fac o impresie cât mai bună.
46. Încerc să mă prezint ideal față de partenerii de echipă.
47. Pretind că cunosc mai puțin ca ceilalți pentru a evita o sarcină neplăcută.
48. Mă comport neajutorat când am nevoie de ajutor.
49. Folosesc fiecare oportunitate pentru a-i spune superiorului ce am realizat.
50. Vorbesc despre succesele mele, pentru a putea fi remarcat de persoanele cu influență.

Cele 50 de afirmații se referă la 5 strategii de management a impresiei: complimentare, autopromovare, suplicare, exemplificare, intimidare. Cheia și interpretarea Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei sunt incluse în Anexa A2.2.

Aprobarea chestionarelor. Demersul de aprobare a chestionarelor elaborate a urmat pașii clasici: calcularea consistenței interne (coeficientul Alpha Cronbach), valorile normative, stabilirea corelațiilor dintre scale, stabilirea validității de conținut prin analiza inter-itemi, standardizarea scorurilor și matricea corelației (*Pearson*) între scalele chestionarelor.

Calcululele statistice au fost realizate cu ajutorul programului *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versiunea 17.0 pentru Windows (SPSS Inc., Belmont, CA, USA, 2008) și Microsoft Office Excel (2017) prin proceduri statistice descriptive și inferențiale.

Analiza de consistență internă a itemilor chestionarelor utilizate în cercetare, a relevat coeficienți Alpha Cronbach = 0,74.

Instrumentele utilizate sunt chestionare de tip creion-hârtie, cu administrare individuală, fără limită de timp. Acestea au fost aplicate în sala de evaluare și în format electronic, cu

ajutorul formularelor oferite de *Google Forms*, în care subiecții după o instruire prealabilă prezentată de autoarea cercetării și o descrierea amplă a instrucțiunilor de realizare a testării psihologice, au realizat primul montaj experimental, în scopul cercetării științifice.

Metodologia de dezvoltare și validare a scalelor de măsurare prezentate în *Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală* și *Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei*, prezintă noutate științifică în cadrul cercetării experimentale de constatare asupra persoanelor adulte angajate în spațiul organizațional.

În plus la chestionare, au fost aplicate metoda evaluărilor de către experți a conținutului itemilor – calitatea și caracterul explicit al formulărilor, aplicabilitatea scalei, modalitatea de prelucrare a rezultatelor și de identificare a fenomenului cercetat etc.

Expertizarea chestionarului a solicitat completarea conținutului câtorva itemi și câteva modificări neesențiale ale modalității de completare a chestionarului [134, p. 197-209].

De notat faptul că instrumentele sunt validate numai în contextul în care s-a testat validitatea acestuia.

În cadrul construirii instrumentelor noi de cercetare, în scopul verificării și evaluării instrumentelor, a validării scalelor de măsurare a capacităților de comunicare nonverbală și a managementului impresiei aplicat pe un bazin de recrutare în număr de 182 subiecți din mediul organizațional – obținem următoarele rezultate, descrise în continuare.

Histograma (Figura 2.4) arată frecvența și media alegerilor de către respondenți (N=182), ceea ce ne oferă o imagine a celor șase medii de transmitere a mesajelor nonverbale (contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior) și determină evaluarea competențelor de interpretare și decodificare a comunicării nonverbale.

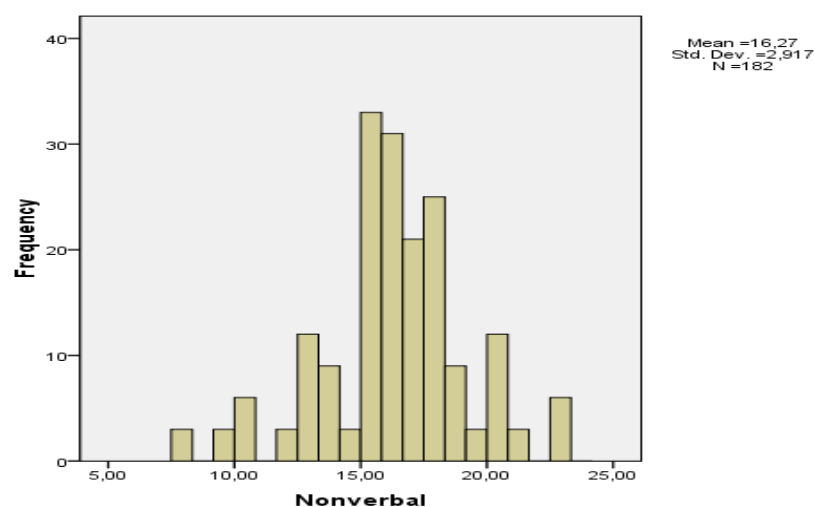


Fig. 2.3. Statistici descriptive și distribuția variabilei pentru CECCN

Corelarea rezultatelor obținute pentru fiecare dintre elementele de măsurare (Tabelul 2.1) indică un raport direct de mare semnificație în toate cazurile ($p < 0,01$).

Tabelul 2.1. Corelații între chestionarul CECCN și chestionarul COS -1

		CECCN	Aptitudini comunicative	Aptitudini organizaționale
Capacități de comunicare nonverbală	Pearson Correlation	1	,156*	,251**
	Sig. (2-tailed)		,036	,001
	N	182	182	182
Aptitudini comunicative	Pearson Correlation	,156*	1	,324**
	Sig. (2-tailed)	,036		,000
	N	182	182	182
Aptitudini organizaționale	Pearson Correlation	,251**	,324**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	182	182	182
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).				
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

Corelarea rezultatelor căpătate pentru fiecare din itemii măsurați în Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei a indicat majoritatea corelațiilor dintre scorurile la itemi semnificative statistic sub pragul $p = 0.001$. În ansamblu datele rezultate din analiza factorială exploratorie sunt bune și fac dovada validității de construct (Tabelul 2.2).

Tabelul 2.2. Coerența internă a IAMI

	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
Autopromovare	1	,447**	,106	,070	,305**
		,000	,153	,350	,000
Complimentare	,447**	1	,365**	,349**	,452**
	,000		,000	,000	,000
Exemplificare	,106	,365**	1	,270**	,242**
	,153	,000		,000	,001
Intimidare	,070	,349**	,270**	1	,616**
	,350	,000	,000		,000
Suplicare	,305**	,452**	,242**	,616**	1
	,000	,000	,001	,000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Validitatea de conținut (internă) vizează gradul instrumentelor de măsurare și acoperă domeniul de interes (de conținut) al conceptului măsurat. Astfel, conform rezultatelor culese, colectate din eșantionul stabilit, am obținut date cu privire la tacticile de bază a managementului

impresiilor (autopromovare, complimentare, exemplificare, intimidare, suplicare), precum și date specifice pentru subscalele menționate mai sus. Rezultatele pentru fiecare subscală variază de la 1 la 4,60 (Tabelul 2.3).

Tabelul 2.3. Valorile normative a IAMI

N=182	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Autopromovare	1,90	4,00	3,1033	,42386
Complimentare	2,00	4,60	2,9621	,54776
Exemplificare	1,50	4,20	2,5335	,63038
Intimidare	1,00	4,10	2,2654	,69374
Suplicare	1,00	3,70	2,3940	,59335

Se constată dovezi despre fidelitatea și validitatea metodelor propuse. Verificarea psihometrică a IAMI a confirmat validitatea de conținut, fidelitatea, distribuția normală a rezultatelor. Validitatea de construct a rezultatelor obținute prin măsurare și apreciate în raport cu cadrul teoretic, vizează nivelul de adecvare a instrumentelor CECCN și IAMI pentru scopul specific la corelația dintre instrumentele de măsurare și variabile - criteriu relevant pentru conceptul teoretic măsurat.

Aprecierea relevanței reprezintă adecvat constructul studiat, dovada validității de conținut este furnizată de o explicație clară a itemilor elaborați și că acești itemi acoperă constructul dorit. Astfel, validitatea de conținut s-a obținut prin diferite modalități, cum ar fi: analiza critică a operaționalizării conceptelor, analiza gradului de consistență internă a variabilelor prin care este cercetat constructul și acoperirea domeniului de interes al conceptelor măsurate.

Datele psihometrice obținute pe un eșantion format din 182 de persoane de pe teritoriul Republicii Moldova, sugerează un nivel satisfăcător al consistenței interne a itemilor metodelor elaborate. Datele raportate sunt încurajatoare, arătând că metodele de cercetare pot reprezenta instrumente utile în scop de cercetare al sensului coerenței pentru populația adultă din mediul organizațional.

Metodele de identificare a componentelor managementului impresiei și comunicării nonverbale, servesc pentru înțelegerea atât a motivației care conduce la anumite comportamente în cadrul relațiilor sociale, cât și comportamentul în sine, respectiv la construirea impresiei dezirabile, modelul teoretic pe care ne-am bazat fiind în concordanță cu instrumentul prezentat, și care are menirea de a surprinde comportamentele nonverbale relevante pentru construcția impresiei. Metodele pot fi standardizate pe un eșantion mai mare utilizat în cercetarea psihosociologică.

Instrumentele pot fi utilizate nu doar pentru măsurarea nivelului de cunoaștere și interpretare a manifestărilor nonverbale în comunicare și de management al impresiei în ședințe individuale de psihodiagnostic, dar și în mediul organizațional, pentru a evalua activitatea și relațiile dintre membrii grupului, iar prin identificarea strategiilor de management al impresiei - a forma și consolida imagini favorabile în cadrul evoluției profesionale [134, p. 206].

În cadrul cercetării experimentale de constatare, pe un eșantion format din 598 subiecți, în scopul identificării nivelului de dezvoltare a capacităților de comunicare nonverbală și calității managementului impresiei, importante pentru optimizarea aptitudinilor comunicative și organizatorice și a activităților profesionale ale angajaților în mediul organizațional, s-a procedat la colectarea de noi date conform aceluiași principii și proceduri menționate anterior, precum și stabilirea modului de organizare în teren și concordanța dintre distribuția populației din eșantion pe grupe de vârstă, în funcție de apartenența sexuală, de domeniul de activitate, experiența de muncă și statutul managerial.

Scopul eșantionării utilizate în abordarea calitativă nu este generalizarea rezultatelor de la eșantion la întreaga populație a cercetării, ci realizarea scopului cercetării în profunzime, cu intenția de a elucida particularul, specificul.

În modul acesta, participanții din eșantionul constituit (598 de angajați) în investigație la etapa experimentului constatativ este ilustrat în Fig. 2.4 cu privire la distribuția participanților după variabila sex și vârstă.

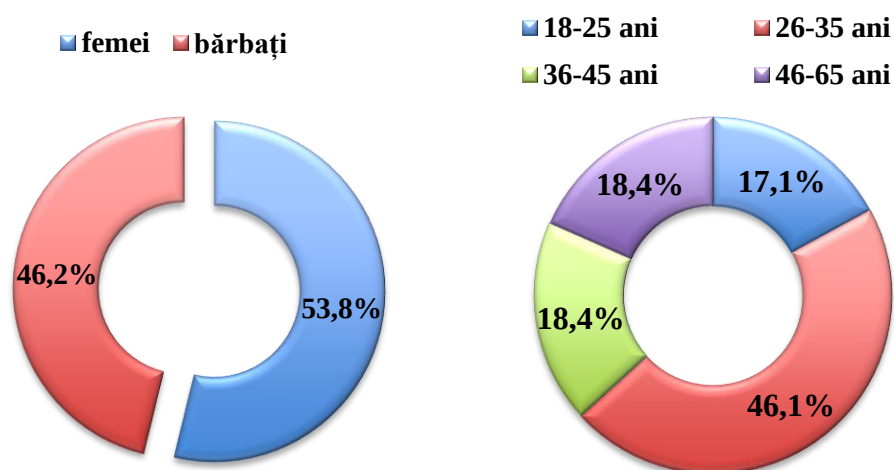


Fig. 2.4. Distribuția participanților în funcție de sex și vârstă

Eșantionul de recrutare a constituit un număr de 322 de femei (53,8%) și 276 de bărbați (46,2%), cu vârste cuprinse între 18 și 65 de ani, dintre care cu vârsta de 18-25 de ani în număr de 102 de angajați (17,1%); cu vârsta de 26-35 de ani în număr de 276 de angajați (46,1%); 36-

45 de ani în număr de 110 de angajați (18,4%) și 46-65 de ani în număr de 110 de angajați (18,4%) în mediul organizațional din municipiul Chișinău (Tabelul 2.4).

Tabelul 2.4. Distribuția participanților în funcție de grupul de vârstă

Grup de vârstă	18-25 ani	26-35 ani	36-45 ani	46-65 ani
Număr de participanți	102	276	110	110
Procentaj	17,1%	46,1%	18,4%	18,4%

Tabelul 2.5 conține date cu privire la condiția experimentală din cadrul cercetării și anume referințe cu privire la numărul de participanți și procentajul în funcție de apartenența sexuală (sex feminin/masculin), domeniul de activitate social sau comercial, experiența de muncă de până la 10 ani de activitate sau mai mult de 10 ani de activitate și statutul managerial (angajați cu statut managerial sau fără statut managerial).

Tabelul 2.5. Distribuția participanților în funcție de condițiile experimentale

Condiția experimentală		Număr de participanți	Procentaj
Apartenența sexuală	feminin	322	53,8 %
	masculin	276	46,2 %
Domeniu de activitate	social	360	60,2 %
	comercial	238	39,8 %
Experiența de muncă	> 10 ani	352	58,9 %
	< 10 ani	246	41,1 %
Statut managerial	fără statut managerial	316	52,8 %
	cu statut managerial	282	47,2 %

Participanții în cadrul cercetării sunt specialiști din domeniul de activitate social și comercial, în funcție de: jurist, cadru didactic, asistent medical, medic, polițist, psiholog, asistent social, contabil, consultant, șofer, florist, fotograf, coregraf, operator video, dansator, antrenor, manager, instructor, funcționar public, consilier clienți, consultat de credit, reprezentant de vânzări, manager de proiecte, maseză, administrator, specialist principal, inspector, manager de oficiu, culturolog, inginer, manager operativ, vice director, agent imobiliar, antreprenor etc.

Pentru a răspunde provocării cercetării, am ales angajați din domeniul social și domeniul comercial, având o competitivitate scăzută și absența unui număr adecvat de profesioniști în interiorul organizațiilor, așa încât cercetarea cu potențial comercial sau social nu este fructificată în mod optim.

Ipoteza de cercetare pentru studiul experimental de constatare. Între capacitățile de comunicare nonverbală și tacticile de management al impresiei se manifestă o relație de interdependență, acestea influențând aptitudinile comunicative și organizaționale.

Utilizarea metodelor folosite pentru investigația CCN în investigațiile realizate de alți autori (observație, experiment de laborator) – în cadrul unei cercetări pe eșantion mare nu prezintă oportunitate, implicând costuri de organizare și timp foarte mari. În consecință, s-a optat pentru un instrument care măsoară competența nonverbală, prin identificarea atât a capacității de codificare, cât și de decodificare a mesajelor nonverbale.

CECCN este un instrument de măsurare a capacității de comunicare nonverbală, un test multicanal a cărui validitate a fost cercetată, în legătură cu o plajă largă de variabile socio-demografice (vârstă, apartenența sexuală, domeniu de activitate, experiența de muncă, statut), psihosociologice (trăsături de personalitate, nivel de inteligență emoțională, reacții emoționale, abilitățile de planificare etc.) și culturale (proximitate, nivel al dezvoltării mijloacelor de comunicare etc.).

Consider o necesitate includerea competenței în comunicarea nonverbală ca variabilă explicativă în cercetările sociologice și psihosociologice din spațiul românesc, paralel cu dezvoltarea unor instrumente valide care să poată măsura acest concept. Rezultatele cercetării CCN pot indica la aplicabilitatea conceptului de „competență” în comunicarea nonverbală în domeniul relațiilor de muncă și comportamentului organizațional – în ce măsură liderii care au competență sporită în comunicarea nonverbală sunt apreciați de angajați și obțin performanțe superioare. În plus, putem analiza pentru ce domenii de activitate competența nonverbală este un factor explicativ al performanței. Evaluarea rezultatelor altor activități: vânzarea unor produse sau servicii, trainingul angajaților, selecția de personal etc. solicită competență în comunicarea nonverbală și managementul impresiilor, care se prezintă ca o parte a succesului în asemenea demersuri. Astfel de rezultate ar spori ramificarea vastă a conceptului în diverse arii organizaționale, atât cu profil profesional, cât și individual.

Devine interesant să analizăm acuratețea indivizilor în detectarea și interpretarea unor semnale nonverbale de-a lungul variatelor canale de comunicare. Intuiția ne spune că există variații interindividuale în acuratețea interpretării mesajelor nonverbale, variații legate de caracteristici personale, de abilități diferite în lucrul cu aceste canale de comunicare, de aspecte grupale sau ocupaționale și nu în ultimul rând de determinanți culturali.

Dincolo de a explica diferențele la nivel individual în decodificarea elementelor nonverbale, probabil mai interesantă este analiza impactului acestor diferențe asupra anumitor aspecte din viața indivizilor.

În ceea ce privește principiile alese ale comunicării nonverbale în organizații, citate de T.E. Harris, 2002) [190, p. 361].

- Oamenii judecă calitatea relației prin indicii nonverbal (M. Hickson, D.W. Stacks, 1985; M.S. Remland, 2000) [193, p. 1062-1063].

- Comunicarea nonverbală este mai credibilă decât comunicarea verbală atunci când cele două sunt incongruente (M.L. Knapp, 1972; L.A. Malandro, L.L. Barker, 1983; A. Mehrabian, 1981) [207, 218]. Prin urmare, indivizii ar trebui să se concentreze pe a face comportamentul nonverbal în concordanță cu mesajele noastre dorite (M.Z. Hackman, C.E. Johnson, 2000) [182, p. 90-91].

- Acțiunile involuntare ale unui individ pot avea totuși semnificație pentru o altă persoană. Comunicării nonverbale i se poate atribui un sens chiar dacă a fost realizată doar de una dintre dimensiunile comunicării nonverbale (M. Hickson, D.W. Stacks, 1985) [193, p. 6-7].

- Percepția este o parte importantă a comunicării nonverbale. Putem trimite mesaje pozitive altora, acordându-le mai multă atenție și utilizând comportamente nonverbale care arată răspunsuri imediate, cum ar fi înclinarea înainte, postura relaxată sau distanța redusă (M. Hickson, D.W. Stacks, 1985) [193, p. 12].

- Regulile pentru comportamentul nonverbal variază adesea în funcție de vârstă, sex și cultură (R.M. Berko, A.D. Wolvin și D.R. Wolvin, 1985) [128, p. 264]. Contextul, situația socială și relațiile de putere pot determina, de asemenea, regulile și rolurile pentru comunicarea nonverbală (P.A. Anderson, 1999) [118, p. 386-388]; (N.M. Henley, 1979) [192, p. 185]; (M.S. Remland, 2000) [231, p. 367]. Membrii unei organizații vor învăța și vor adapta comunicarea nonverbală pe măsură ce devin parte a culturii organizaționale (G.L. Wilson, H.L. Goodall și C.L. Waagen, 1986) [269, p. 121].

- În mediile organizaționale informale, comunicarea nonverbală este mai importantă decât comunicarea verbală, deoarece puterea sau afilierea pot fi demonstrate prin comunicarea nonverbală (V.P. Richmond, J.C. McCroskey, S.K. Payne, 1987) [232, p. 176].

În ce privește aplicabilitatea instrumentului IAMI, un inventar de autoevaluare a tacticilor verbale de management al impresiei, având validitatea cercetată în legătură cu variabilele socio-demografice (vârstă, apartenența sexuală, domeniu de activitate, experiența de muncă, statut), variabile psihosociologice și culturale etc. Rezultatele cercetării IAMI pot indica la susținerea măsurilor de profesionalizare pe segmentul psihosocial din organizațiile orientate spre inovare, prin: instrumente de dezvoltare a capacității de comercializare în universități, cu accent pe formarea resurselor umane specializate și reglementarea și organizarea doctoratului social pentru a crește corelarea formării resurselor umane cu nevoile mediului organizațional. Atât prioritățile de specializare inteligentă, cât și prioritățile cu relevanță publică au în vedere, pe lângă dezvoltarea de tehnologii și soluții inovatoare, stimularea anumitor tipuri de comportament din

partea operatorilor relevanți și înțelegerea impactului social al științei, tehnologiei și al activităților economice în sectoarele vizate. În consecință, aceste două clase de priorități presupun activități de cercetare și dezvoltare interdisciplinare, dincolo de demarcațiile disciplinare tradiționale.

Principiile formării impresiei și a managementul comunicării nonverbale, citate de D.G. Leathers, 1997 [161, p. 80-81].

- Managementul impresiilor este încercarea conștientă a unui individ de a controla comportamentele și indicii de comunicare în scopul de a face o impresie dorită (adesea prin comunicare nonverbală).

- Două funcții importante pentru managementul impresiei:

- 1) Funcția de prezentare (încercarea conștientă de a controla impresia pe care o face asupra persoanei cu care comunică).

- 2) Managementul afectelor (controlul conștient al răspunsului emoțional), citat de G. Patterson (1987) și de D.G. Leathers (1997) [229, p. 110-111].

- Impresiile pe care le facem celorlalți sunt definite de patru dimensiuni: credibilitate (cât de competenți și demni de încredere suntem), simpatie, atractivitate interpersonală și dominanță (arătând putere și asertivitate), citat de C.S. Ross, 1998 și de D.G. Leathers, 1997 [apud 229, p.115-117].

- Tipul de persoană care ești considerat a fi este influențat mai mult de indicii nonverbal decât verbali. Când emitem judecăți despre ceilalți, de obicei acordăm o greutate disproporționată comportamentelor și indiciilor nonverbal, decât acțiunilor lor (de exemplu, privim la postura pentru a judeca nivelul de încredere în sine).

- Factori care influențează impresiile pe care ni le formăm despre alți oameni: stereotipurile pe care le avem despre indivizi care aparțin anumitor grupuri; primele impresii care ar putea afecta toate percepțiile ulterioare și pot fi rezistente la schimbare; percepții selective prin care acordăm atenție lucrurilor care sunt în concordanță cu propriile noastre experiențe și preocupări din trecut; ultimele impresii în care cântărim în mod disproporționat influența celei mai recente acțiuni a unui individ sau ultimul nostru contact cu individul.

Ca urmare a acestor angajamente, cercetarea și inovarea pot aduce contribuții importante nu numai în sectorul privat, ci și în cel public, care joacă un rol social și economic esențial ca furnizor de servicii, angajator și instanță de reglementare. Strategia vizează, prin urmare, un proces – complementar celui de specializare inteligentă – de concentrare a resurselor în domenii cu relevanță publică directă, stimulând atât cererea publică de soluții inovatoare, cât și oferta din partea organizațiilor de cercetare și dezvoltare.

Principalele direcții de acțiune sunt orientate către dezvoltarea de proiecte inițiate de firme, centre de competență, infrastructură de inovare (acceleratoare și incubatoare de afaceri), programe de doctorat și postdoctorat în domenii prioritare, infrastructuri de cercetare, performanță și concentrare organizațională, un mecanism de orientare strategică.

Instrumentele au fost utilizate atât în cadrul experimentului de constatare, cât și în cadrul experimentului de control, ele permițând colectarea de date cu privire la aptitudinile comunicative și organizatorice înainte și după implementarea TFAMI-CN.

2.3. Comunicarea nonverbală și managementul impresiei în mediul organizațional: prezentarea rezultatelor cercetării experimentale de constatare.

În urma realizării cercetării experimentale cu privire la capacitatea de comunicare nonverbală a subiecților din mediul organizațional și identificarea unor condiții psihologice care ar determina capacitatea de management al impresiei în realizarea funcțiilor nonverbale, prin analiza calitativă și cantitativă a datelor colectate, am stabilit corelatele grupelor de vârstă, apartenența sexuală, domeniul de activitate, experiența de muncă și statut managerial și am identificat diferențele semnificative pentru variabilele evaluate, pe care le prezentăm în continuare.

Prima analiză statistică a constatat în stabilirea raportului medie-abatere standard pentru cele două probe elaborate, utilizate pe eșantionul de 598 de subiecți.

Rezultatele din Tabelul 2.6 prezentate în urma calculelor statistice, relevă următoarele valori ale minimei, maximei, mediei și abaterii standard ale Chestionarului de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală, care măsoară capacitățile de comunicare nonverbală și ne demonstrează că fiecare subclasă variază de la 8,25 la 23,25 și media de 16,49.

Tabelul 2.6. Statistici descriptive ale CECCN

N	Valid	598
	Missing	0
Mean		16,49
Std. Error of Mean		,10897
Std. Deviation		2,66482
Variance		7,101
Minimum		8,25
Maximum		23,25

Calcululele s-au realizat, prin a ține cont de faptul că comportamentul nonverbal este influențat de mai multe variabile, cum ar fi cultura, statusul, genul, personalitatea individului, context [30, p. 62-63]. Comunicarea nonverbală implică un anumit grad de ambiguitate; deși în multe situații acest tip de comunicare poate transmite sensuri revelatoare, în altele poate fi suficient de ambiguă, iar unele interpretări pot să nu fie întru totul corecte [84, p. 102-103].

Deci, pentru a desluși corect un sens al comunicării nonverbale trebuie să se țină seama și de context, de desfășurarea relației cu emițătorul, cât și de propria stare afectivă în momentul respectiv. Pe lângă omniprezența în comunicarea directă și a importanței de necontestat pe care o are, limbajul nonverbal are un rol covârșitor și îndeplinește funcții multiple în anumite comunicări cum este cea didactică ori comunicarea prilejuită de negocieri, în general în toate acțiunile întreprinse cu oamenii și asupra oamenilor.

Codarea – decodarea limbajului nonverbal diferă sub multe aspecte nu numai de la individ la individ, ci și de la o profesie la alta, de la o colectivitate la alta, de la cultură la cultură, deci trebuie realizate în sfera acestora și se realizează în funcție de caracteristicile individuale, de educație, experiența de viață etc. a emițătorului/receptorului de mesaj [24, p. 218-219].

În urma analizei rezultatelor Chestionarului de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală (Fig. 2.5) am constatat următorul nivel de dezvoltare: 140 dintre subiecți manifestă un nivel scăzut (23,4%); 432 subiecți manifestă un nivel mediu (72,3%); 26 subiecți manifestă un nivel înalt al capacității de comunicare nonverbală (4,3%).

Ansamblul elementelor nonverbale ale comunicării servesc drept analiza a structurii comunicării nonverbale care impun luarea în considerare a codurilor, modelelor și scopurilor specifice implicate.

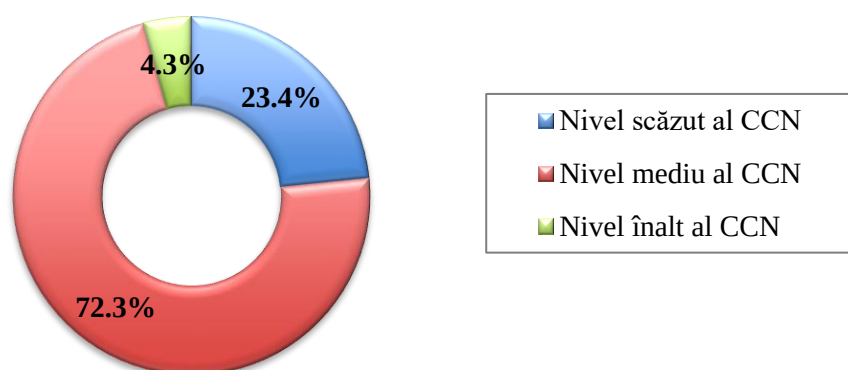


Fig. 2.5. Diferențe în manifestarea CCN per nivel de dezvoltare

După cum se arată în Fig. 2.6 despre manifestarea capacităților de comunicare nonverbală pe grupe de vârstă, se relevă un nivel mediu (16-20 puncte, vezi Anexa A2.1. Cheia și interpretarea chestionarului CECCN), pentru trei dintre grupele de vârstă studiate și anume:

grupul I, angajați cu vârsta cuprinsă între 18-25 ani, grupul II (26-35 ani) și grupul IV (46-65 ani). Pentru grupul III, angajați cu vârsta cuprinsă între 36-45 ani, se remarcă un nivel scăzut al manifestării capacităților de comunicare nonverbală.

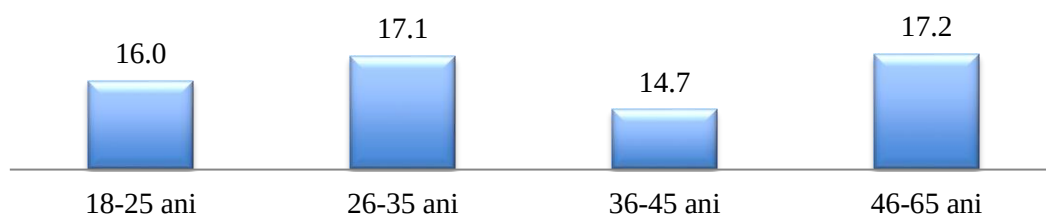


Fig. 2.6. Manifestarea capacităților de comunicare nonverbală pe grupe de vârstă

Când spunem că anumite persoane reușesc să comunice nonverbal mai bine decât altele, avem în vedere diferențe individuale și culturale. Competența în comunicarea nonverbală se dezvoltă diferit în funcție de contextul cultural-social în care ne naștem și evoluăm ca persoane, în funcție de interacțiunile cu semenii, pe care le stabilim de-a lungul vieții și în funcție de anumite caracteristici individuale ale fiecăruia. Expresiile faciale, gesturile și mimica, postura corporală, expresiile paraverbale, contactul vizual și proxemica transmit informații importante despre stările emoționale și comportamentele nonverbale ale partenerilor noștri de interacțiune. Cu toate acestea, în interacțiunile dintre adulții mai tineri și cei mai în vârstă, există dovezi pentru o capacitate redusă de a decoda cu precizie capacitățile de comunicare nonverbale. Studiile anterioare au urmărit acest fenomen prin examinarea efectului vârstei observatorilor.

În urma comparării statistice a mediilor (t-Student pentru eșantioane independente) ale capacităților de comunicare nonverbal (Tab. 2.7), s-a identificat că rezultatele obținute între grupele de vârstă cercetate (18-25 ani și 26-35 ani; 18-25 ani și 36-45 ani; 18-25 ani și 46-65 ani; 26-35 ani și 46-65 ani) arată o diferență statistică cu semnificație înaltă pentru aproape toate cazurile de comparare ($p=0,000$), doar pentru grupele de vârstă 26-35 ani și 46-65 ani, în care se atestă și cel mai înalt nivel de decodificare semnalelor nonverbale, deci și de comunicare nonverbală, nu se atestă diferențe semnificative. Probabil, aceste rezultate se explică prin semnificația etapei de vârstă: primul grup prezentând perioada construirii vieții funcționale în diferite planuri sociale, în special în cele familial și profesional, deci și demonstrând un interes deosebit pentru relații și comunicare, cel de-al doilea – etapa când se ating parametrii oportuni ai comunicării sociale.

Decodificarea nonverbală este, de asemenea, probabil influențată de trăsăturile stimulului, iar modificările legate de vârstă și experiența de viață, schimbările personalității și valorile personale, pot face dimensiunile comunicării nonverbale ale adulților în tranziție (36-45 ani, în urma perioadei crizei de evaluare) mai greu de descifrat. Fie că ne referim la competența

socială sau inteligența emoțională, facem apel la capacitatea de a fi competenți de a codifica și decodifica mesajele nonverbale, adică de a fi competenți la nivelul comunicării nonverbale.

Tabelul 2.7. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor CCN în funcție de vârstă

Capacități de comunicare nonverbală	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
1-2 Equal variances assumed	-4,122	376	,000	-1,0970	,2661	-1,6203	-,5738
	Equal variances not assumed	-5,137	298,62	,000	-1,0970	,2135	-1,5173
1-3 Equal variances assumed	3,832	210	,000	1,3279	,3465	,6448	2,0111
	Equal variances not assumed	3,924	158,69	,000	1,3279	,3383	,6596
1-4 Equal variances assumed	-4,342	210	,000	-1,1947	,2751	-1,7371	-,6523
	Equal variances not assumed	-4,411	187,36	,000	-1,1947	,2708	-1,7290
2-3 Equal variances assumed	7,890	384	,000	2,4250	,3073	1,8207	3,0294
	Equal variances not assumed	7,150	166,39	,000	2,4250	,3391	1,7554
2-4 Equal variances assumed	-,349	384	,727	-,09766	,2795	-,6473	,4519
	Equal variances not assumed	-,359	213,03	,720	-,09766	,2718	-,6334
3-4 Equal variances assumed	-6,676	218	,000	-2,5227	,3778	-3,2674	-1,7780
	Equal variances not assumed	-6,676	201,28	,000	-2,5227	,3778	-3,2677

Menținerea relațiilor cu ceilalți, empatia, capacitatea de a interpreta emoțiilor celorlalți, de a cunoaște propriile emoții și a le controla, toate aceste procese fac apel la spectrul nonverbal. Cercetările experimentale au arătat legătura între abilitatea indivizilor lor de a transmite sau interpreta elementele nonverbale și performanțele lor în ceea ce privește anumite aspecte ale vieții social-profesionale. Astfel, abilitatea de a interpreta elemente nonverbale a fost pusă în legătură cu abilitatea indivizilor de a distinge între cei care mint și cei care spun adevărul.

Recunoașterea expresiilor faciale specifice bucuriei, tristeții, fricii sau mâniei, când acestea au fost prezentate la mai puțin de 1125 secunde, a constituit un bun predictor pentru determinarea performanței indivizilor lor în detectarea minciunii (P. Ekman și M. O'Sullivan, 1991)

[167, p. 913-920]. Cercetările conduse de R. Rosenthal et.al. [235, p. 362] indică o îmbunătățire cu vârsta a performanțelor subiecților în decodificarea elementelor nonverbale.

În studiul actual, adulți tineri (cu vârste cuprinse între 26-35 de ani) și adulți mai în vârstă (cu vârsta cuprinsă între 46-65 de ani), demonstrează efecte ale vârstei asupra capacității de a interpreta dimensiunile comunicării nonverbale.

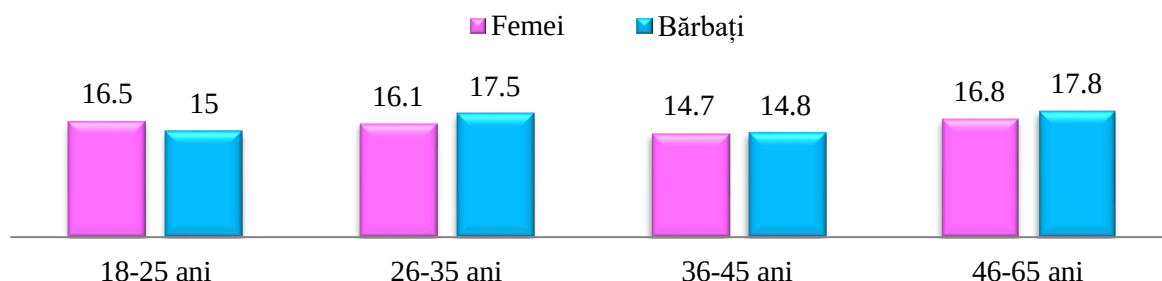


Fig. 2.7. Manifestarea CECCN ale apartenenței sexuale pe grupe de vârstă

În acest sens, ne-am propus să identificăm dacă există diferențe între sexul feminin și cel masculin privind cunoașterea și interpretarea CCN pe grupele de vârstă cercetare (Fig. 2.7), unde remarcăm că manifestarea capacităților de comunicare nonverbală a femeilor este mai înaltă în comparație cu cea a bărbaților, doar în primul grup de vârstă (18-25 ani), în cazul celorlalte comparații, fiind inferioară.

Tabelul 2.8. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale manifestării CECCN în funcție de sex și vârstă

(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1,00	2,00	-,39642*	,04891	,000	-,5335	-,2593
	3,00	,31373*	,05802	,000	,1511	,4764
	4,00	-,12264	,05802	,216	-,2853	,0400
2,00	1,00	,39642*	,04891	,000	,2593	,5335
	3,00	,71014*	,04759	,000	,5767	,8436
	4,00	,27378*	,04759	,000	,1404	,4072
3,00	1,00	-,31373*	,05802	,000	-,4764	-,1511
	2,00	-,71014*	,04759	,000	-,8436	-,5767
	4,00	-,43636*	,05691	,000	-,5959	-,2768
4,00	1,00	,12264	,05802	,216	-,0400	,2853
	2,00	-,27378*	,04759	,000	-,4072	-,1404
	3,00	,43636*	,05691	,000	,2768	,5959

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

În urma comparării statistice a mediilor (t-Student pentru eșantioane independente) ale capacităților de comunicare nonverbală în funcție de sex și vârstă (Tab. 2.8), s-au identificat

diferențe cu semnificație înaltă în toate cazurile ($p < 0,05$), cu excepția rezultatelor obținute între grupele de vârstă I și IV (18-25 ani și 46-65 ani), fiind nesemnificative din punct de vedere statistic. Identificăm o relație între acuratețea în CCN și vârstă, sex, subiecții arată o capacitate moderată de a decodifica nonverbalul, iar diferențele între grupuri nu au fost relevante, așa cum ne-am putea aștepta, bazându-ne pe cunoașterea comună.

Analizând capacitatea indivizilor de a exprima anumite emoții prin contracția mușchilor feței, mai mulți autori R. Buck, R.E. Miller și W. Caul, 1974 [146, p. 591]; M. Zukermann și S. Przewuzman, 1979 [272, p. 150]; E. Hall, 1984 [184, p. 152-154], au afirmat că există diferențe în funcție de apartenența sexuală, femeile realizând performanțe superioare în codificarea expresiilor faciale în comparație cu bărbați. Analiza rezultatelor susține ideea că femeile au performanțe superioare bărbaților datorită faptului că în cultura europeană ele sunt mai puternic încurajate să-și exprime emoțiile. Pe de altă parte, cercetători, în special adepții etologiei, cred în similaritățile culturale, în universalile exprimării umane, ca răspuns la aceleași necesități adaptative. Dacă luăm în considerare teza universalității unor expresii emoționale, putem presupune că performanțele superioare ale femeilor în exprimarea acestor emoții și deci în codificarea elementelor nonverbale nu se datorează unor influențe culturale sau socializatoare diferite și unor capacităților individuale diferite. Disputa devine mai interesantă dacă avem în vedere că rezultatele unor cercetări (D. Fuchs și M.H. Thelen, 1988 [171, p.401] și F. Pittman, 1994 [230, p.51-52] susțin că bărbații obțin performanțe ridicate în inhibarea emoțiilor negative: tristețe, anxietate, teamă, mai greu putând fi observate de către un receptor elementele nonverbale corespunzătoare acestor emoții când emițătorul este de sex masculin. Există, de asemenea, diferențe de gen în ceea ce privește intensitatea privirii, femeile fiind angajate în contacte la nivelul ochilor mai mult decât bărbații. De exemplu, mai multe studii sugerează că o mai mare sensibilitate nonverbală a femeilor poate proveni în mare parte dintr-o motivație mai mare. Autorul E. Hall [186, p. 851] a susținut că femeile îi privesc pe alții mai frecvent decât bărbații, ceea ce le permite să culeagă cantități mai mari de informații nonverbale și are ca rezultat avantajele lor aparente de decodare. În mod similar, revizuirea lui V. Ickes, P.R. Gesn și T. Graham (2000) [197, p. 100] a constatat că, în exercițiile de acuratețe empatică care testează sensibilitatea nonverbală, femeile au depășit bărbații doar în experimente care le-au făcut să fie conștienți și mai motivați să performeze bine. Egalizarea rolurilor de statut sau timpul de atenție la indicii relevante poate egaliza și abilitățile de decodare ale bărbaților și femeilor (S.E. Snodgrass, 1992) [251, p. 155].

Putem spune că indiferent de gen, pregătire profesională, vârstă sau cultură, elementele nonverbale le percepem aproape în aceeași măsură, chiar și având în vedere diferențele obținute

în rezultatele experiențiale, ceea ce înseamnă că majoritatea dintre noi dispunem de o competență aproximativ egală în ceea ce privește comunicarea nonverbală.

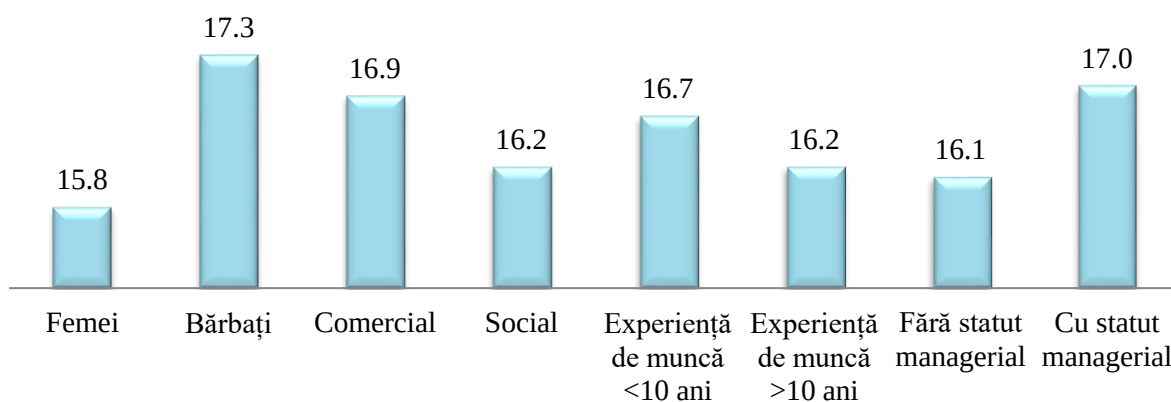


Fig. 2.8. Manifestarea CECCN pe grupe de subiecți în funcție de condițiile experimentale

În Figura 2.8 am identificat dacă există diferențe între scorurile medii ale indicatorilor privind cunoașterea și interpretarea capacităților de comunicare nonverbală în funcție de mai multe condiții: apartenență sexuală, domeniu de activitate, vechime de muncă, statut managerial.

În cele din urmă, am stabilit că subiecții de sex feminin obțin media de 15,8, iar masculin – de 17,3. Explicarea acestei diferențe de gen s-a dovedit controversată. Psihologii au legat descoperirea de o gamă largă de alte diferențe de gen, inclusiv empatie mai mare a femeilor, expresivitate mai mare, practică mai mare, tendință mai mare de a se adapta pe ceilalți, amploare mai mare în utilizarea informațiilor emoționale și rol subordonat în cultura mai largă (P. Noller, 1986; J.A. Hall, 1978) [apud 186, p.851].

Totodată, unii autori, precum: M.K. Mandal și S. Palchoudhury (1985) [219, p. 96-98]; Rotter și N.G. Rotter (1988) [238, p.140-142]; H.L. Wagner, C.J. MacDonald și A.S. Manstead (1986) [264], susțin că bărbații sunt mai preciși decât femeile în anumite tipuri de expresii, cum ar fi furia. Pe când, alți autori, precum: J.A. Hall, A.G. Halberstadt (1994) [184, p.159-161]; J.A. Hall, A.G. Halberstadt, C.E. O'Brien (1997) [185, p. 302]; G. Kirouac, F.Y. Doré (1985) [206, p.5-6], au demonstrat în general că femeile obțin adesea o acuratețe mai scăzută – mai degrabă decât mai mare – în recunoașterea emoțiilor.

R. Rosenthal și colegii săi au propus o ipoteză, denumită ipoteza acomodării (R. Rosenthal și B.M. DePaulo, 1979) [237, p.39-41]. Acest lucru a rezultat, parțial, din constatarea că abilitățile superioare de recunoaștere emoțională ale femeilor nu se aplică în mod egal tuturor formelor de exprimare emoțională. În special, bărbații sunt superiori la recunoașterea „scurgerilor” nonverbale – informații care sunt exprimate în mod accidental, de obicei prin canale

de comunicare slab controlate, astfel de mișcări ale corpului. Această diferență de gen crește odată cu vârsta.

În același timp, în Figura 2.8 deosebim pentru domeniul de activitate social (m=16,9) și comercial (m=16,2), un indice scăzut de importanță.

Pentru experiența de muncă de până la 10 ani de activitate (m=16,7) și după 10 ani de activitate (m=16,2), se înregistrează o valoare neînsemnată. Pentru subiecții cu statutul managerial distingem m=17,0, iar pentru subiecții fără statut managerial, m=16,1.

În urma comparării statistice a mediilor (t-Student pentru eșantioane independente) ale capacităților de comunicare nonverbală, s-a identificat că subiecții recrutați pentru cercetare au prezentat diferențe semnificative ce țin de apartenența sexuală, de domeniul de activitate social și comercial, de asemenea s-au obținut diferențe semnificative pentru experiența de muncă de până la 10 ani de activitate și după 10 ani de activitate, cât și pentru statutul managerial s-au înregistrat diferențe semnificativ statistic (Anexa 2, Tabelul A2.9).

Tabelul 2.9. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor CCN în funcție de condițiile experimentale

Condiții experimentale		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Apartenența sexuală	Equal variances assumed	-6,85	596	,000	-1,442	,2106	-1,856	-1,028
	Equal variances not assumed	-7,10	537,54	,000	-1,442	,2032	-1,841	-1,043
Domeniu de activitate	Equal variances assumed	2,80	596	,005	,6211	,2214	,1863	1,056
	Equal variances not assumed	2,92	569,81	,004	,6211	,21253	,2036	1,038
Experiența de muncă	Equal variances assumed	2,45	596	,014	,5350	,2180	,1068	,9633
	Equal variances not assumed	2,40	515,00	,017	,5350	,2224	,0980	,9721
Statut managerial	Equal variances assumed	-4,20	596	,000	-,9049	,2153	-1,328	-,4821
	Equal variances not assumed	-4,24	593,09	,000	-,9049	,2130	-1,323	-,4864

Analiza de consistență internă a itemilor Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei (IAMI) utilizat în cercetare, a relevat coeficienți Alpha Cronbach de la acceptabili (0,69) la coeficienți înalți (0,74) fapt ce conferă credibilitate datelor colectate.

Tabelul 2.10. Statistici descriptive IAMI

		Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
N	Valid	598	598	598	598	598
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3,1	2,9	2,5	2,5	2,4
Std. Error of Mean		,01753	,02386	,02464	,03291	,02740
Std. Deviation		,42879	,58341	,60255	,80469	,67013
Variance		,184	,340	,363	,648	,449
Minimum		1,90	2,00	1,50	1,00	1,00
Maximum		4,00	4,60	4,20	4,10	3,70

În Tabelul 2.10 se relevă că fiecare subclasă variază de la 1,00 la 4,60, iar media variază de la 2,4 la 3,10. Corelarea rezultatelor căpătate pentru fiecare din itemii măsurați a indicat un raport direct cu semnificație înaltă în toate cazurile ($p < 0,01$).

Astfel, conform rezultatelor obținute, colectate din eșantionul stabilit de persoane, s-au obținut date privind cele cinci scale de bază – tactici de management a impresiilor, precum și date specifice pentru subscalele menționate.

Confirmăm legătura directă pozitivă dintre tacticile de management al impresiei prin atestarea corelațiilor semnificative, unde $p \leq 0,01$ (Tabelul 2.11).

Atât valoarea coeficientului Alpha, cât și corelațiile semnificative dintre itemi ne permit să afirmăm că acest chestionar este un instrument de măsură fidel și valid.

Tabelul 2.11. Corelații statistice pentru IAMI

		Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
Autopromovare	Pearson Correlation	,531**	,265**	,158**	,318**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Complimentare	Pearson Correlation		,487**	,284**	,452**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
Exemplificare	Pearson Correlation			,215**	,290**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000
Intimidare	Pearson Correlation				,510**
	Sig. (2-tailed)				,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Am considerat relevant pentru caracteristica supusă evaluării tacticilor de management al impresiei, fiecare grupă de vârstă a subiecților investigați. Figura 2.9. conține rezultatele transformării în note standard, mai precis, scorul mediu al scalelor pe fiecare grup de vârstă studiat, grupul I (18-25 ani), grupul II (26-35 ani), grupul III (36-45 ani) și grupul IV (45-65 ani).

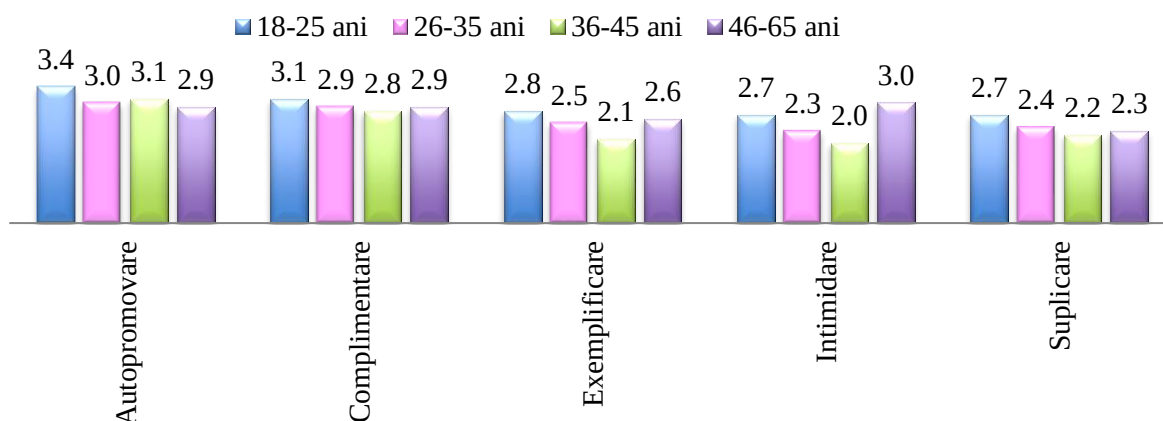


Fig. 2.9. Autoevaluarea managementului impresiei pe grupe de vârstă

În Anexa 3, Tabelul A3.1 sunt prezentate datele obținute prin analiza *post-hoc*, metoda *Scheffe*, unde am identificat că s-au înregistrat diferențe semnificativ statistic dintre cele două grupuri și anume pentru scala autopromovare, între: grupul I (18-25 ani) și grupul II de vârstă (26-35 ani); grupul I (18-25 ani) și grupul III (36-45 ani); grupul I (18-25 ani) și grupul IV (46-65 ani); grupul III (36-45 ani) și grupul IV (46-65 ani); pentru scala complimentare, între: grupul I și grupul III; grupul I și grupul IV; pentru scala exemplificare, între: grupul I și grupul II; grupul I și grupul III; grupul I și grupul IV; grupul II și grupul III; grupul III și grupul IV; pentru scala intimidare, între: grupul I și grupul II; grupul I și grupul III; grupul II și grupul III; grupul II și grupul IV; grupul III și grupul IV; pentru scala suplicare, între: grupul I și grupul II; grupul I și grupul III; grupul I și grupul IV.

T-Test între scorurile medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de apartenența sexuală (Anexa 3, Tabelul A3.2), ne confirmă existența unor diferențe semnificative între femei și bărbați, pentru scalele: autopromovare, exemplificare, intimidare. La scala suplicare, se constată existența unei diferențe semnificative pentru bărbații. În ceea ce privește domeniul de activitate, comercial și social al subiecților (Anexa 3, Tabelul A3.3), se remarcă diferențe semnificative pentru toate scalele măsurate ale IAMI.

În urma aplicării statistice a testului t-Student s-a realizat relevarea existenței unor diferențe semnificative între autoevaluarea managementului impresiei în funcție de experiența de muncă. Rezultatele arată (Anexa 3, Tabelul A3.4), că scala autopromovare, scala complimentare și scala intimidare ne permit concluzia conform căreia există diferențe semnificative între angajații cu o experiență de muncă de până la 10 ani și angajații cu experiența de muncă mai mare de 10 ani. Putem constata că activarea în mediul organizațional în primii 10 ani, în perioada de adaptarea a tinerilor angajați sunt formate abilitățile de bază a prezentării propriei imagini prin prisma comunicării nonverbale, iar după 10 ani de activitatea acestea nu se conturează. Cu

cât mai mult angajații dețin cunoștințe despre comunicarea nonverbală și ilustrează prezentare imaginii personale, cu atât mai puțin utilizează tehnicile de management al impresiei. Una dintre cele mai importante probleme cu care se confruntă la momentul dat toți angajații este lipsa cunoștințelor de prezentare a imaginii, dar și capacitatea de comunicarea nonverbală care ar promova eficient statutul și funcția deținută în diverse situații organizaționale. Cât existența unor diferențe semnificative între autoevaluarea managementului impresiei în funcție de statut managerial (Anexa 3, Tabelul A3.5), se constată pentru scalele: complimentare, exemplificare și intimidare pentru angajații fără și cu statut managerial.

Această strategie de gestionare a impresiilor tinde să fie utilizată mai des de către actorii cu putere redusă în poziții de statut inferior și mai ales atunci când competența unui actor este pusă sub semnul întrebării. În așa mod, subiecții cu statut managerial doresc să construiască o identitate de a fi plăcuți, iar subiecții fără statut managerial se comporta într-o manieră modestă și se subvaluează. Totodată, presupunem faptul că indivizii își etalează foarte bine rezultatele pe termen scurt, astfel încât să fie percepuți ca fiind necesari.

Prin urmare, cultura organizațională este considerată temelia administrațiilor moderne, care asigură conlucrarea dintre oameni, care împărtășesc aceleași valori, norme impuse de forma și tipul instituției. O activitate eficientă poate avea loc doar în cazul în care cultura instituției corespunde cu ideologia acesteia, iar angajații manifestă voință și încredere în atitudinile pentru care optează și pe care le etalează. Cunoașterea culturii organizaționale este necesară și utilă, întrucât constituie, probabil, unicul și cel mai folositor element anticipativ, pe termen lung, al unei instituții. Cultura organizațională a unei autorități devine evidentă, în mod frecvent, numai atunci când este comparată cu cea din alte instituții sau atunci când este supusă schimbării. Managementul schimbării poate îmbunătăți eficiența de comunicare. O mai bună comunicare între utilizatori și organizație va conduce la o mai bună înțelegere a nevoilor și priorităților fiecăruia, în același timp subliniind faptul că unitățile organizatorice nu funcționează în izolare.

Tabelul 2.12. Statistici descriptive IAMI în funcție de statut managerial

IAMI	Fără statut managerial	Statut managerial
Autopromovare	3,07	3,01
Complimentare	2,85	3,00
Exemplificare	2,38	2,61
Intimidare	2,55	2,32
Suplicare	2,40	2,39

Compararea mediilor pentru statutul managerial (Tabelul 2.12) nu a relevat diferențe statistic semnificative privind tacticile de management al impresiei cercetate, se atestă o similaritate la mică distanță din punct de vedere statistic.

Datele din Tabelul 2.13 ne indică că se atestă un raport direct negativ cu semnificație înaltă ($p < 0,01$), pentru scala autopromovare $p = 0,002$; pentru scala complimentare, unde coeficientului de corelație este de 0,002; pentru scala exemplificare la un prag de semnificație de 0,05, cu un coeficientului de corelație de 0,028 și pentru scala suplicare, $p = 0,000$. Pentru scala intimidare, nu se atestă diferențe statistice semnificative.

Aderăm la un punct de vedere că angajații care dețin cunoștințe despre comunicarea nonverbală și ilustrează prezentare imaginii personale, utilizează mai puțin tacticile de management al impresiei. Dezvoltarea CCN ține de identificarea, codificarea și decodificarea comportamentelor nonverbale și de a folosi eficient elemente nonverbale pentru a obține rezultatele dorite în interacțiunile sociale. Această abordare merge în explicația unidirecțională a maturității nonverbale, persuasive în expunerea ideilor și a managementului conduitei, care face apel la utilizarea altor tehnologii a tiparelor comportamentale dezirabile.

Tabelul 2.13. Corelații între CECCN și IAMI

		CECCN
Autopromovare	Pearson Correlation	-,124**
	Sig. (2-tailed)	,002
Complimentare	Pearson Correlation	-,125**
	Sig. (2-tailed)	,002
Exemplificare	Pearson Correlation	-,090*
	Sig. (2-tailed)	,028
Intimidare	Pearson Correlation	-,077
	Sig. (2-tailed)	,059
Suplicare	Pearson Correlation	-,213**
	Sig. (2-tailed)	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

În acest sens, propunem o definiție proprie a maturității comportamentului nonverbal.

Maturitatea comportamentului nonverbal reprezintă abilitatea înaltă a indivizilor de a codifica și decodifica mesajele nonverbale în funcție de contextul social, de a organiza propriul atu nonverbal prin conduite expresive, ținând cont de așteptările interlocutorului, exprimate în manifestările elementelor nonverbale pentru a obține rezultatele dorite în interacțiunile cotidiene.

Rezultatele cercetării experimentale de constatare au confirmat Ipoteza 1, constatându-se că între capacitățile de comunicare nonverbală și tacticile de management al impresiei există un raport direct. Teoria este foarte elegantă din punct de vedere conceptual, acest lucru confirmă ideea de la care am pornit, conform căreia **cunoștințele și capacitățile insuficiente de comunicare nonverbală diminuează abilitățile de management al impresiei și au impact defavorabil asupra exercitării funcțiilor profesionale în mediul organizațional.**

Angajații din mediul organizațional contemporan nu dețin într-o măsură suficientă capacitatea de management al impresiei prin utilizarea limbajului nonverbal, iar prin dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală se poate realiza perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare și intimidare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient.

În continuare, prezentăm rezultatele cercetării capacității de comunicare nonverbală și a aptitudinilor comunicative și organizatorice a angajaților din mediul organizațional.

În urma analizei rezultatelor Chestionarului COS-1 (Tabelul 2.14) am constatat următorul nivel de dezvoltare al aptitudinilor comunicative: 32,8% dintre angajați manifestă un nivel foarte înalt al aptitudinilor comunicative; 27,4% - nivel înalt; 17,4% - nivel mediu; 5% - nivel scăzut; 17,4% - nivel foarte scăzut. Cu referire la aptitudinile organizatorice, am constatat: 37,8% dintre angajați manifestă nivel foarte înalt, 24,4% - nivel înalt, 15,4% - nivel mediu, 9% - nivel scăzut și 13,4% - nivel foarte scăzut.

Tabelul 2.14. Nivelurile de dezvoltare ale aptitudinilor comunicative și organizatorice

Nivelul dezvoltării	Aptitudini comunicative		Aptitudini organizatorice	
Foarte înalt	196	32,8 %	226	37,8 %
Înalt	164	27,4 %	146	24,4 %
Mediu	104	17,4 %	92	15,4 %
Scăzut	30	5,0 %	54	9,0 %
Foarte scăzut	104	17,4 %	80	13,4 %

Aceste date ne permit să susținem că există o parte de angajați cu nivel foarte înalt, nivel înalt și nivel mediu de dezvoltare a aptitudinilor de comunicare (77,6%) și a aptitudinilor organizatorice (77,6%) care stabilesc ușor contacte și nu întâmpină dificultăți de comunicare cu colegii, adulții și al aptitudinilor organizatorice care își asumă responsabilități, pot lua decizii independente, preferă activitățile sociale.

Am putea deduce că lipsa aptitudinilor organizatorice este o cauză reală în stabilirea unui contact social care solicită maturitate și responsabilitate în îndeplinirea proiectelor, lucrărilor

independente etc. Ceilalți subiecți care au obținut un nivel scăzut și foarte scăzut de dezvoltare al aptitudinilor comunicative (22,4%) și al aptitudinilor organizatorice (22,4%) vor întâmpina și întâmpină dificultăți reale în comunicarea cu semenii, adulți, precum și la planificarea, organizarea activităților.

Prin compararea statistică a mediilor (t-Student pentru eșantioane perechi) am identificat dacă există diferențe semnificative pentru aptitudinile comunicative și organizatorice.

Analizând rezultatele obținute în urma comparației statistice t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de grupele de vârstă (Anexa 4, Tabelul A4.1) am identificat că se atestă diferențe semnificative statistice pentru grupele de vârstă: grupul I (18-25 ani) comparativ cu grupul IV (46-65 ani); grupul II (26-35 ani) comparativ cu grupul IV (46-65 ani); grupul III (36-45 ani) în comparație cu grupul IV (46-65 ani). Pentru aptitudinile organizatorice nu s-au înregistrat diferențe statistice semnificative.

Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de apartenența sexuală (Anexa 4, Tabelul A4.2), ne arată că se atestă diferențe statistice semnificative pentru subiecții de sex feminin și sex masculin (nivel de semnificație $p=0,000$).

În Anexa 4, Tabelul A4.3, remarcăm în urma comparării statistice t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de domeniu de activitate – diferențe semnificative statistice, la un nivel de semnificație $p=0,000$ pentru aptitudinile comunicative și pentru aptitudinile organizatorice, coeficientul de corelație 0,05, nivel de semnificație $p=0,000$ pentru domeniul social și coeficientul de corelație 0,03, nivel de semnificație $p=0,000$ pentru domeniul comercial.

Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de experiența de muncă (Anexa 4, Tabelul A4.4), ne arată că se atestă diferențe statistice semnificative ale aptitudinilor comunicative pentru subiecții cu experiența de muncă până la 10 ani, obținând un coeficient de 0,032, nivel de semnificație $p=0,000$, iar pentru subiecții cu experiența de muncă mai mare de 10 ani, un coeficient de 0,033, nivel de semnificație $p=0,000$.

În același timp, se atestă diferențe statistice semnificative ale aptitudinilor organizatorice pentru subiecții cu experiența de muncă până la 10 ani, obținând un coeficient de 0,008, nivel de semnificație $p=0,000$, iar pentru subiecții cu experiența de muncă mai mare de 10 ani, se remarcă un coeficient de 0,006, nivel de semnificație $p=0,000$.

În funcție de statut managerial, compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice (Anexa 4, Tabelul A4.5) demonstrează diferențe semnificative

statistice, atât pentru subiecții fără statut managerial, cât și pentru subiecții cu statut managerial (nivel de semnificație $p=0,000$).

Tabelul 2.15. Corelarea statistică între COS-1 și CECCN

	Aptitudini comunicative	Aptitudini organizatorice
Pearson Correlation	,302**	,302**
Sig. (2-tailed)	,000	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Datele obținute prin corelația statistică dintre aptitudinile comunicative și organizatorice și capacitățile de comunicare nonverbală (Tabelul 2.15), prin măsurarea coeficientului de corelație liniară a lui Pearson, care măsoară gradul de legătură între variabile, a indicat un raport direct cu semnificație înaltă în toate cazurile ($p<0,01$). Astfel, pentru aptitudinile comunicative se remarcă coeficientului de corelație 0,302 nivel de semnificație $p=0,000$ și pentru aptitudinile organizatorice 0,302 nivel de semnificație $p=0,000$. Prin urmare se concludă că capacitățile de comunicare nonverbală corelează direct cu aptitudini comunicative și aptitudinile organizatorice.

În urma realizării corelației statistice dintre aptitudinile comunicative și organizatorice și tacticile de management al impresiei studiate (Tabelul 2.16), prin măsurarea coeficientului de corelație liniară a lui Pearson, atestăm că tactica - autopromovare determină aptitudinile comunicative și organizatorice prin aplicare de management al impresie, abilitate de coordonare a acestor impresii, înregistrând valori înalte la un prag de semnificație $p\leq 0,05$. Tactica de management al impresiei – complimentare, prin măsurarea coeficientului de corelație liniară a lui Pearson, condiționează aptitudinile comunicative ($p=0,000$).

Tabelul 2.16. Corelarea statistică între IAMI și COS-1

	Aptitudini comunicative	Aptitudini organizatorice
Autopromovare	,081*	-,094*
	,047	,022
Complimentare	,405**	,005
	,000	,894
Exemplificare	,226**	,125**
	,000	,002
Intimidare	-,169**	-,227**
	,000	,000
Suplicare	,070	-,297**
	,088	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Tacticile exemplificare și intimidare determină aptitudini comunicative și aptitudinile organizatorice, fiind frecvent utilizate în gestionarea afișărilor și folosite atunci când utilizatorul sau actorul dorește să construiască o identitate de a fi plăcut, ceea ce reflectă prin strategia de exemplificare, că actorii încearcă să creeze o identitate a dedicării, a sacrificiului, a angajamentului și/sau a valorii morale. Exemplificatorii folosesc această strategie de gestionare a afișărilor pentru a încerca să apară ca și cum ar fi dispuși să sufere pentru o cauză.

Pentru tactica MI - suplicare s-au înregistrat diferențe semnificative al aptitudinilor organizatorice. Aderăm la un punct de vedere că aceasta ar presupune faptul că subiecții nu cunosc cum să-și etaleze rezultatele, astfel încât să fie percepuți ca fiind utili și importanți. Adesea, oamenii se folosesc de suplicare pentru a părea neajutorați și pentru a beneficia de mai multă atenție, după cum susțin autorii E.E. Jones și T.S. Pittman [200, p. 231-262].

Deasemenea, am realizat calculul notelor standard pentru angajații din mediul organizațional.

În consecință, prin corelarea statistică dintre datele înregistrate pentru chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală, inventarul de autoevaluare a managementului impresiei și testul de inteligență emoțională, am obținut coeficienți semnificativi care indică la existența unui raport dintre majoritatea variabilelor evaluate (Tabelul 2.17).

Tabelul 2.17. Corelarea statistică între IAMI, CEECN și TEQ

	Conștientizarea emoțiilor	Controlul emoțiilor	Automotivare	Empatie	Gestionarea emoțiilor
Autopromovare	,311**	,450**	,464**	,308**	,370**
	,000	,000	,000	,000	,000
Complimentare	-,046	,293**	,290**	,136**	,165**
	,261	,000	,000	,001	,000
Exemplificare	-,108**	,184**	,163**	,022	,067
	,009	,000	,000	,599	,101
Intimidare	-,006	-,233**	-,179**	-,162**	-,336**
	,886	,000	,000	,000	,000
Suplicare	-,300**	-,152**	-,136**	-,327**	-,295**
	,000	,000	,001	,000	,000
Capacități de comunicare nonverbală	,014	-,051	,007	,089*	,086*
	,730	,216	,865	,030	,036
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Analiza datelor statistice confirmă că semnificația statistică este plauzibilă, mai curând decât contribuția ei la variația explicată și se presupune că toate rezultatele semnificative din punct de vedere statistic sunt comparabile și la fel de importante. În urma realizării analizei rezultatelor statistice utilizată pentru a determina valoarea explicativă a variabilelor comparate statistic pentru IAMI, CECCN și TEQ, am constatat că există o legătură corelativă directă și inversă între variabilele exprimate.

Observăm în Tabelul 2.18 că se remarcă raportul între covarianță și produsul abaterilor medii pătrate ale variabilelor analizate pentru instrumentele COS-1 și TEQ, unde obținem corelații semnificativ statistic pentru aptitudinile comunicative și pentru aptitudinile organizatorice, indicând un raport direct cu semnificație înaltă în toate cazurile ($p < 0,01$).

Tabelul 2.18. Corelarea statistică între COS-1 și TEQ

	Aptitudini comunicative	Aptitudini organizatorice
Conștientizarea emoțiilor	-,151**	,125**
	,000	,002
Controlul emoțiilor	,439**	,226**
	,000	,000
Automotivare	,353**	,288**
	,000	,000
Empatie	,107**	,264**
	,009	,000
Gestionarea emoțiilor	,316**	,343**
	,000	,000
**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

În Anexa 5, Tabelul A5.1 sunt arătate rezultatele obținute la testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de vârstă, unde marcăm că se atestă diferențe semnificative statistice pentru scala conștientizare a emoțiilor, între grupele de vârstă: grupul I (18-25 ani) și grupul II (26-35 ani); între grupul II și grupul III (36-45 ani) și grupul II și IV (46-65 ani).

Pentru scala controlul emoțiilor se atestă diferențe semnificative statistice între grupul I și grupul II; grupul III și grupul IV de vârstă; între grupul II și grupul IV și între grupul III și grupul IV. La scala automotivare s-au obținut diferențe semnificative statistice între grupul I și II; grupul III și grupul IV; între grupul II și grupul IV și pentru grupul III și IV. Pentru scala empatie se atestă între grupul II și grupul III diferențe semnificative și pentru scala gestionarea

emoțiilor, observăm diferențe semnificative statistice între grupul I și grupul II și între grupul IV de vârstă; și între grupul III și IV, la fel atestăm diferențe semnificative statistice.

Precizăm că centralizarea valorilor caracteristice de grupare, prin urmare indicatorii descriptivi ai grupelor I și III de vârstă, înregistrează coeficienți semnificativi statistic pentru variabila conștientizarea emoțiilor comparativ cu celelalte grupe de vârstă, cu alte cuvinte tinerii au strategii de procesare și evitare a emoțiilor care declanșează diverse stări pe care le pot gestiona la nivel de aptitudini organizatorice și management al impresiilor.

În urma calcului statistic, rezultatele dobândite în Anexa 5, Tabelul A5.2 testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de experiența de muncă, identificăm, că la scala conștientizarea emoțiilor sunt diferențe semnificative statistice, în același timp, se atestă și pentru scalele: controlul emoțiilor, automotivare și empatie - diferențe semnificative statistice pentru subiecții cu experiența de muncă până la și mai mare de 10 ani.

În funcție de statut managerial, testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională (Anexa 5, Tabelul A5.3), marcăm că la scalele conștientizarea emoțiilor, controlul emoțiilor și empatie s-au obținut diferențe semnificative statistice.

Iar în aspectul apartenenței sexuale, din Anexa 5, Tabelul A5.4 testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională distinge pentru toate scalele (conștientizarea emoțiilor, controlul emoțiilor, automotivarea, empatie și gestionarea emoțiilor) s-au obținut diferențe semnificative statistice pentru sexul feminin și sexul masculin.

Domeniul de activitate – social, în urma realizării testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională (Anexa 5, Tabelul A5.5), se evidențiază diferențe semnificative statistice la scalele: conștientizarea emoțiilor, controlul emoțiilor, automotivare și gestionarea emoțiilor, iar în domeniul de activitate – comercial, se evidențiază diferențe semnificative statistice la toate scalele ale testului de inteligență emoțională.

Orice proces de comunicare dintre două sau mai multe persoane este influențat de relațiile sociale care se stabilesc între acestea. Relația dintre receptor și emițător, ca formă a contextului social, este greu de neglijat în studiile din domeniul comunicării interpersonale. De asemenea, relațiile dintre indivizi se formează pe baza rolurilor pe care aceștia le joacă (șef/angajat, profesor/student, gardian/prizonier), a calității interacțiunilor (formale/informale, călduroase/distante, față în față/virtuale), dar și a unor factori potențatori care apar implicit în procesul

comunicării: diferențe de vârstă și gen, culturale sau de clasă/statut. Mai mult, termenul de „context social” presupune și analiza competențelor sociale care diferențiază între posibilitățile indivizilor de a iniția și întreține relații.

În urma calcului statistic a corelatelor dintre CDNCS, IAMI și CECCN (Tabelul 2.19), pentru variabilele măsurate, am obținut rezultate înalt semnificativ statistic și constatăm că ne aflăm la un prag de semnificație $\leq$ de 0,05. Diferențierea o considerăm importantă în explicarea complexității comportamentelor nonverbale între variabile care conduc la ipoteze cu nivel ridicat de generalitate și cele care conduc la ipoteze care pot fi greu de generalizat, dincolo de situația particulară analizată. Remarcăm că competențele sociale sunt importante pentru comunicarea nonverbală și anume observăm că corelează direct cu variabilele măsurate.

În același timp, distingem că rezultatele statistice obținute la testul CDNCS sunt semnificative, pentru determinarea nivelului de competențe sociale există diferențe semnificative statistice între compararea statistică a mediilor a competențelor de bază în funcție de grupele de vârstă (Anexa 6, Tabelul A6.1) și anume: pentru scala abilități inițiale, între grupul I și grupul IV; între grupul II și grupul III și între grupul II și grupul IV. Pentru scala exprimare în conversație nu s-au înregistrat diferențe semnificative statistice între grupele de vârstă studiate. La scala răspuns la opinii avem diferențe semnificative statistice între grupul II și grupul III.

Tabelul 2.19. Corelarea statistică între CDNCS, IAMI și CECCN

	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare	CCN
Abilități inițiale	,297**	,156**	,090*	-,338**	-,131**	,046
	,000	,000	,029	,000	,001	,257
Exprimare în conversație	,419**	,332**	,211**	-,035	,026	-,114**
	,000	,000	,000	,393	,525	,005
Răspunsul la opinie	,354**	,213**	,106**	-,166**	-,041	-,016
	,000	,000	,010	,000	,321	,688
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	,151**	,033	-,178**	,146**	,060	-,028
	,000	,428	,000	,000	,146	,491
Alternative la comportamentul agresiv	,361**	,366**	,271**	-,235**	,209**	-,100*
	,000	,000	,000	,000	,000	,015
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

La scala abilități de planificare pentru acțiunile viitoare, am obținut diferențe semnificative statistice între grupul I și grupul II; între grupul II și grupul IV și între grupul III și

grupul IV. La analiza rezultatelor, marcăm că pentru scala alternativă la comportamentul agresiv, am obținut diferențe semnificative statistice între grupul II și grupul III.

Cercetările arată că există o legătură între capacitatea copiilor de a interpreta elementele nonverbale caracteristice diferitelor emoții și statusul social al acestora – copiii cu abilități ridicate în decodificarea emoțiilor se bucură de un status social ridicat (J.A. Hubbard și J.D. Coie, 1994) [196, p. 1-20].

Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de apartenența sexuală (Anexa 6, Tabelul A6.2), la scalele: abilități inițiale, exprimare în conversație, abilități de planificare pentru acțiunile viitoare, alternativă la comportamentul agresiv, s-au înregistrat valori înalte, la un prag de semnificație $p \leq 0,05$, diferențe semnificative statistice pentru sexul feminin și pentru sexul masculin, iar la scala răspuns la opinii, se constată o legătură statistică semnificativă pentru sexul masculin. Ceea ce demonstrează că angajații din mediul organizațional, participă la conversații și preventiv planifică acțiunile directive.

În Anexa 6, Tabelul A6.3, la testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de domeniu de activitate, s-a obținut o legătură statistică semnificativă pentru scala exprimare în conversație, atât pentru domeniul social, cât și cel comercial. Ceea ce denotă că angajații din mediul organizațional, construiesc relații interpersonale.

Pentru celelalte scale ale testului CDNCS, nu se atestă rezultate semnificative statistice.

Rezultatele obținute în funcție de experiența de muncă, ne arată pentru testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale, o legătură statistică semnificativă pentru scalele: abilități inițiale, răspuns la opinii, abilități de planificare pentru acțiunile viitoare, alternativă la comportamentul agresiv.

Pentru scala exprimare în conversație nu s-au înregistrat diferențe semnificative statistice pentru subiecții cu experiența de muncă până la și mai mare de 10 ani.

În funcție de statut managerial, testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale (Anexa 6, Tabelul A6.5), marcăm că nu s-au înregistrat valori semnificative din punct de vedere statistic.

Analiza diferitelor elemente care sunt circumscrise noțiunii de „context social” este utilă pentru că, în funcție de obiectivele cercetării în domeniul comunicării nonverbale, punem în evidență laturi diferite ale influenței contextului. Trebuie însă să avem în vedere faptul că atât elementele de mediu cât și cele de structură socială contribuie la modelarea comportamentelor umane.

Observarea unei banale conversații între două persoane arată un ansamblu de reacții nonverbale, care întrețin conversația și dau semnificație mesajului: mimică, priviri, gesturi, posturi. Aceste elemente sunt uneori dificil de izolat de comportamentul global, de discursul verbal, pe care îl susțin, îl reanimă și, uneori, îl contrazic. Ele sunt însă percepute de interlocutori, în relația de comunicare și sunt interpretate în același timp ca și comportamentul verbal.

Tacticile de management al impresiei și capacitatea de comunicare nonverbală prezintă corelații semnificative directe și inverse cu variabilele instrumentului BFI, dedicat pentru aplicări în context organizațional.

În acest sens, din punct de vedere practic (Tabelul 2.20) precizăm că tacticile de management al impresiei – autopromovare și exemplificare corelează statistic cu factorii din perspectiva modelului *Big Five*: extraversie, agreabilitate, conștiinciozitate, neuroticism, deschidere spre experiență, înregistrând valori înalte, la un prag de semnificație $p \leq 0,01$. Analogic, atestăm legătură statistică semnificativă a capacității de comunicare nonverbală corelată cu scalele metodei BFI studiate. Scala complimentare corelează statistic cu scala extraversie ($p=0,01$) și cu scala neuroticism ($p=0,00$).

Tabelul 2.20. Corelarea statistică între BFI, IAMI și CECCN

	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare	CECCN
Extraversie	-,107**	-,104*	-,233**	-,047	,071	-,107**
	,009	,011	,000	,249	,081	,009
Agreabilitate	-,179**	-,060	-,627**	-,141**	,035	-,179**
	,000	,140	,000	,001	,387	,000
Conștiinciozitate	-,153**	-,008	-,115**	-,340**	-,085*	-,153**
	,000	,844	,005	,000	,038	,000
Neuroticism	-,254**	-,265**	,408**	-,017	-,029	-,254**
	,000	,000	,000	,670	,484	,000
Deschidere spre experiență	-,165**	,011	,122**	,072	,091*	-,165**
	,000	,788	,003	,079	,026	,000
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						

Pentru tactica de MI – intimidare, observăm că corelează cu scala agreabilitate ($p=0,01$) și scala conștiinciozitate ($p=0,00$). Iar pentru tactica de MI – suplicare, se remarcă corelații cu scala conștiinciozitate și cu scala deschidere spre experiență, la un prag de semnificație mai mic de 0,05.

Distingem că am căpătat rezultate semnificative din punct de vedere statistic în urma comparării statistice a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de grupele de vârstă (Anexa 7, Tabelul A7.1) și anume: pentru scala extraversie, între grupul I, grupul II, grupul III și grupul IV; la scala agreabilitate, între grupul I și grupul IV; între grupul II și IV, între grupul III și IV; la scala conștiinciozitate, între grupul I cu grupul II și cu grupul III; între grupul II și IV. La scala neuroticism, am obținut diferențe semnificative statistice între grupul I și grupul II; între grupul I și grupul IV; între grupul II și grupul III; între grupul II și grupul IV și între grupul III și grupul IV. La scala deschidere spre experiență, s-au înregistrat diferențe semnificative statistice între grupele de vârstă: I și II; I și III; II și III; II și IV; III și IV.

În Anexa 7, Tabelul A7.2, ilustrăm corelații pozitive prin intermediul factorilor de personalitate în legătură cu apartenența sexuală, unde există o diferență semnificativă între mediile celor două populații din care s-au extras eșantioanele perechi pentru variabila agreabilitate și, totodată, în legătură cu domeniu de activitate pentru această scală (Anexa 7, Tabelul A7.3).

În același timp, în funcție de experiența de muncă (Anexa 7, Tabelul A7.4), pentru factorii: extraversie, agreabilitate, neuroticism, diferența medie este semnificativă la nivelul 0,05. Pentru statutul managerial – social și comercial, înregistrăm pentru scalele: extraversie, agreabilitate și neuroticism diferențe semnificative statistice (Anexa 7, Tabelul A7.5).

Tabelul 2.21. Corelarea statistică între COS-1 și BFI

		Aptitudini comunicative	Aptitudini organizatorice
Extraversia	Pearson Correlation	,339**	,044
	Sig. (2-tailed)	,000	,284
Agreabilitatea	Pearson Correlation	,348**	,010
	Sig. (2-tailed)	,000	,808
Conștiinciozitatea	Pearson Correlation	,037	,344**
	Sig. (2-tailed)	,367	,000
Neuroticismul	Pearson Correlation	-,630**	-,135**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001
Deschiderea spre experiență	Pearson Correlation	-0,42	-,158**
	Sig. (2-tailed)	,307	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Datele obținute prin corelația statistică dintre aptitudinile comunicative și organizatorice și meta-factorii de personalitate (Tabelul 2.21), prin măsurarea coeficientului de corelație liniară a lui Pearson, s-a obținut un raport direct cu semnificație înaltă în cazurile: extraversie,

agreabilitate, neuroticism, pentru aptitudinile comunicative cu un coeficient de corelație $p=0,000$, iar pentru aptitudinile organizatorice în corelație statistic cu conștiinciozitatea, s-a obținut ,344 și pentru neuroticism -,135 la un coeficient de corelație $p=0,001$ și pentru variabila deschidere spre experiență cu -,158 la un coeficient de corelație $p=0,000$.

Aceste date ne permite radiografierea aspectelor definitorii ale întregii personalități.

2.4. Concluzii la Capitolul 2

Reieșind din rezultatele studiului experimental constatativ am formulat următoarele concluzii.

1. Modelele variabilelor experimentale au fost elaborate în conformitate cu delimitările conceptuale existente în literatura de specialitate cu privire la noțiunile și caracteristicile de comunicare nonverbal și management al impresiei, adaptate la obiectul cercetării de față – angajații aflați în mediul organizațional. Astfel, modelul de conceptualizare a comunicării nonverbale a pornit de la premisa existenței unor dimensiunilor centrale a capacităților de comunicare nonverbală: contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior, acestea prezentând importanță pentru comunicarea în mediul organizațional. Modelul de conceptualizare a variabilelor definitorii pentru managementul impresiei a inclus cinci strategii pe care oamenii le folosesc în comunicare: autopromovare, complimentare, suplicare, exemplificare, intimidare.

2. În lipsa unor metode de cercetare relevante pentru studiul psihosocial și validate pentru populația vorbitoare de limbă română, au fost elaborate *Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală* și *Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei*. Metodele acoperă domeniul de interes al conceptelor investigate și vizează validitatea de conținut internă a gradului de măsurare și validitatea de construct a rezultatelor obținute prin măsurare, ajustate la cadrul teoretic, respectând nivelul de adecvare pentru scopul specific, prin corelația dintre variabilele măsurate - criteriu relevant pentru fidelitate și validitate. Prin stabilirea corelatelor grupelor de vârstă, apartenența sexuală, domeniul de activitate, experiența de muncă și stagiul managerial, s-a realizat verificarea metodelor la criteriul de relevanță cu obiectivele cercetării experimentale și s-au identificat aspecte definitorii ale capacității de comunicare nonverbală și tactici de management al impresiei prin explorarea relației dintre condițiile experimentale studiate.

3. Rezultatele obținute în cercetarea experimentală relevă faptul că majoritatea subiecților (72,3%), participanți la experimentul de constatare manifestă un nivel mediu al CCN. Manifestarea capacităților de comunicare nonverbală a subiecților cu vârsta cuprinsă între 18-35

de ani și 46-65 de ani obținând un nivel mediu, iar angajați cu vârsta cuprinsă între de 36-45 ani, demonstrând un nivel scăzut. Decodificarea nonverbală este influențată de trăsăturile stimulului, iar modificările legate de vârstă și experiența de viață, schimbările personalității și valorile personale, pot face dimensiunile comunicării nonverbale ale adulților în tranziție (36-45 de ani, în urma perioadei crizei de evaluare) mai greu de descifrat. Totodată, am constatat că manifestarea capacităților de comunicare nonverbală a bărbaților este mai înaltă în comparație cu cea a femeilor. Am identificat o relație între acuratețea în CCN și vârstă, apartenență sexuală, subiecții arată o capacitate moderată de a decodifica nonverbalul, iar diferențele între grupuri nu au fost relevante, așa cum ne-am putea aștepta, bazându-ne pe cunoașterea comună. În același timp, se constată că experiența de muncă în mediul organizațional în primii 10 ani de activitate, în perioada de adaptarea a tinerilor angajați sunt formate abilitățile de bază a prezentării propriei imagini prin prisma comunicării nonverbale, iar după 10 ani de activitate acestea nu se conturează. În același timp, remarcăm că subiecții cu statutul managerial demonstrează o valoare mai mare a manifestării capacităților de comunicare nonverbală față de subiecții fără statut managerial.

4. Autoevaluarea managementului impresiei a identificat scoruri medii și scăzute ale scalelor pentru fiecare grup de vârstă studiat, iar în funcție de apartenența sexuală se confirmă existența unor diferențe semnificative între femei și bărbați, pentru scalele: autopromovare, exemplificare, intimidare. Pentru scala suplicare, se constată existența unei diferențe semnificative pentru bărbații, ceea ce denotă că bărbații reclamă slăbiciunile sau neajunsurile sale pentru a obține ajutor.

5. Rezultatele acestei cercetări sunt provocatoare, sugerând că între managementul impresiei și capacitățile de comunicare nonverbală există o influență reciprocă continuă, dată de faptul că prin managementul impresiei un individ își poate modifica comportamentul nonverbal, dar și managementul impresiei se poate modifica din cauza comunicării nonverbale, în funcție de elementele pe care un individ le exprimă prin intermediul ei. Putem spune că indiferent de gen, pregătire profesională, vârstă sau cultură, elementele nonverbale le percepem aproape în aceeași măsură, chiar și având în vedere diferențele obținute în rezultatele experiențiale, ceea ce înseamnă că majoritatea dintre noi dispunem de o competență aproximativ egală în ceea ce privește comunicarea nonverbală. Corelarea rezultatelor dobândite pentru fiecare din itemii stabiliți au indicat un raport direct cu semnificație înaltă pentru toate dimensiunile măsurate. Subiecții recrutați au arătat o acuratețe deosebită în evaluare, bazându-se pe parametrii cu privire la stări interne ale persoanelor și trăsăturile de personalitate (extraversiune, agreabilitate, nevrozism, conștiinciozitate și deschidere), mobiluri ale interacțiunii (aptitudinile comunicative

și organizatorice), relații sociale (conștientizarea emoțiilor, controlul emoțiilor, automotivarea, empatia, gestionarea emoțiilor), nivelul de aptitudini sociale (abilități inițiale, exprimarea în conversație, răspunsul la opinie, abilități de planificare), vârsta și apartenența sexuală a acestora, statutul managerial, experiența de muncă și domeniul de activitate social sau comercial.

6. Rezultatele cercetării experimentale de constatare au confirmat Ipoteza 1, conform căreia cunoștințele și capacitățile insuficiente de comunicare nonverbală diminuează abilitățile de management al impresiei și au impact defavorabil asupra exercitării funcțiilor profesionale în mediul organizațional. Aderăm la un punct de vedere că angajații care dețin cunoștințe despre comunicarea nonverbală și ilustrează prezentare imaginii personale, utilizează mai puțin tacticile de management al impresiei. Aptitudinile comunicative și organizatorice (COS-1) în corelație cu instrumentele de măsurare: TEQ, CDNCS, BFI, au demonstrat un raport direct cu semnificație înaltă în toate cazurile, sugerând că relațiile dintre indivizi se formează pe baza rolurilor pe care aceștia le joacă, dar și a unor factori potențatori care apar implicit în procesul comunicării organizaționale: diferențe de vârstă și sex, domeniu de activitate, experiență de muncă și în funcție de statut, determinând succesul profesional și personal în spațiul social.

3. FORMAREA ABILITĂȚILOR DE MANAGEMENT AL IMPRESIEI PRIN PRISMA COMUNICĂRII NONVERBALE – TRAINING PENTRU MEDIUL ORGANIZAȚIONAL

3.1. Organizarea experimentului formativ și metodele de formare a abilităților de management al impresiei în mediul organizațional

Forța spirituală a unei societăți se concretizează în capacitatea acesteia de a elabora idei noi, de a crea, de a face descoperiri. Cercetarea reprezintă în prezent baza unei societăți de succes. O atenție deosebită se acordă cercetării în domeniul științelor socio-umane. Demersul fundamentat pe determinarea cercetării constatative prezentate în capitolul precedent a scos în evidență atuurile comunicării nonverbale și atribuția managementului impresiei în mediul organizațional, dar și în societatea civilă.

Consecutiv sesizării acestei necesități, optând pentru o abordare multiaspectuală a poziției adultului în mediul social, am elaborat Trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicare nonverbală (TFAMI-CN).

În elaborarea și aplicarea trainingului pentru mediul organizațional s-a pornit de la complexitatea sarcinii propuse, care solicită cultivarea capacităților de a utiliza într-un mod eficient și cu caracter persuasiv, în armonie dintre verbal și expresie a mijloacelor de comunicare nonverbală și a tacticilor de management al impresiei. TFAMI-CN prezintă o parte importantă a trainingurilor experiențiale de competență, de care are actualmente nevoie mediul organizațional în schimbare și urmează unul dintre cele mai actuale obiective din cadrul formării profesionale continue – de dezvoltare a competențelor generale (*soft skills*).

Pe parcursul activităților profesionale curente, anterioare cercetării de doctorat, am constatat că doar deținerea de cunoștințe despre particularitățile comunicării nonverbale nu sunt suficiente pentru a forma și amplifica abilitățile de management al impresiei. Oamenii au nevoie de instrumente cât mai potrivite pentru a interrelaționa concordant și eficace. Mai mult, cunoașterea subtilităților comunicării oferă un sentiment puternic de încredere și forță personală, căci prin utilizarea cât mai completă a modalităților de transmitere și recepționare a informației reușim să ne facem mai bine înțeleși, să fim mai convingători și mai persuasivi în relații cu alții. Se afirmă că „*Omul este o ființă dialogată*” [35, p. 104], din această cauză el are nevoie de modalități de interacțiune cu ceilalți semenii. Astfel, în urma investigațiilor cercetate, am aplicat o serie de tehnici de dezvoltare a capacităților sociale, mai ales de educare a modului de a interacționa eficient, de a demonstra o conduită nonverbală expresivă în societate și în spațiul organizațional, cu membrii mediului social.

Aplicarea TFAMI-CN, a permis manipularea experimentală a variabilelor definitorii pentru evaluarea capacității comunicării nonverbale și a managementului impresiei și evaluarea impactului optimizator.

Din punct de vedere metodologic, cercetarea este experimentală, nota distinctivă a acestui tip de cercetare fiind intervenția intenționată și controlată a cercetătorului în desfășurarea fenomenelor. Prin introducerea în activitatea experimentală a unor tehnici și metode, se declanșează acțiuni formative, ale căror rezultate sunt înregistrate și prelucrate în vederea demonstrării valorii pe care o au. Datorită rezultatelor obținute am simțit nevoia unui studiu sistematic asupra eficienței acestor tehnici. Prin cercetarea de tip constatativ am urmărit cunoașterea și descrierea felului în care capacitatea de comunicare nonverbală influențează dezvoltarea abilităților de management al impresiei.

Problema de cercetare se conturează din faptul că la momentul actual există lipsă de concordanță între percepțiile comunitare asupra activității polițiștilor și conținutul acesteia ca atare. Interpretarea și decodificarea manifestărilor nonverbale pe care polițiștii le emit în comunicare (conferite fiind de mediul profesional, cu efect asupra comportamentului personal), afectează atitudinile sociale față de poliție. Se impune pregătirea polițiștilor pentru utilizarea eficientă a nonverbalului în managementul impresiilor în cadrul unor traininguri specializate.

Scopul cercetării constă în identificarea rolului trainingului psihologic în amplificarea cunoștințelor și abilităților angajaților în poliție privind capacitățile de comunicare nonverbală și optimizarea acesteia asupra managementului impresiei.

După stabilirea pașilor de urmat, am inițiat îndeplinirea obiectivelor cercetării cu scopul de a demonstra veridicitatea ipotezei formulate.

Obiectivele cercetării stabilesc acele aspecte concrete acționale pe care angajatul din IGP le are de realizat pentru a confirma sau a infirma ipoteza propusă. În scopul ghidării concrete a activității de cercetare, am stabilit și formulat următoarele obiective ale cercetării psihologice:

1) investigarea problemelor cu care se confruntă angajatul din poliție în activitatea de muncă și facilitarea procesului de identificare a soluțiilor viabile în acest sens;

2) amplificarea detectării și identificării mesajului nonverbal și a manifestărilor comportamentale nonverbale ale celorlalți și modul în care au impact asupra aspectelor personale;

3) autoperfecționarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale;

4) facilitarea procesului de autocunoaștere și dezvoltare a conștiinței de sine prin dezvoltarea gândirii reflexive, care ar motiva polițiștii să-și schimbe comportamentul organizațional în vederea eficientizării/optimizării funcționalității profesionale;

5) dezvoltarea aptitudinilor comunicative și organizatorice ca o condiție a comunicării deschise și autentice, care ar înlesni cultivarea culturii organizaționale de politețe și respect reciproc;

6) determinarea eficienței programului de training și urmărirea durabilității schimbărilor înregistrate de participanți.

Ipoteze de cercetare pentru studiul experimental de control

1. Se prezumă că cunoștințele și capacitățile insuficiente de comunicare nonverbală diminuează abilitățile de management al impresiei și au impact defavorabil asupra exercitării funcțiilor profesionale în mediul organizațional.

2. Prin dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală se poate realiza perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare și intimidare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient.

Designul experimentului formativ

Designul cercetării experimentale formative asupra comunicării nonverbale și a managementului impresiei privind dimensiunile modelelor de conceptualizare a variabilelor măsurate, a fost prezentat în cadrul Conferinței Internaționale *Jean Monnet „A social Europe for youth: Education to employment”*, desfășurate în România, Oradea, 2017 [134, p. 197-209].

Etapă de control, adaptare și particularizare la nivelul indivizilor a efectelor Trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală a fost examinată în cadrul workshop-ului Conferinței Internaționale *„Consilierea școlară între provocări și paradigme”*, ediția a X-a, în România, Constanța, 2018 [16] și a Conferinței Internaționale: *„Preocupări contemporane ale științelor socio-umane în contextul transformării de mentalități”*, ediția a IX-a, ULIM, Chișinău, 2018 [14].

Simultan, părți componente a TFAMI-CN au fost desfășurate în trainingurile de formare continuă a efectivului de comandă a Serviciului de Informații și Securitate (SIS) în incinta Institutului Național de Informații și Securitate (INIS), în februarie 2020 și aprilie 2021, unde s-au identificat intervențiile de optimizare a capacităților de comunicare nonverbală și managementul impresiei a angajaților din mediul organizațional prin utilizarea exercițiilor de examinare a particularităților și abilităților de detectare și identificare a mesajului nonverbal, analiza și strategiile de management al impresiei asupra comunicării organizaționale.

În etapa de intervenție, care a avut drept scop formarea și dezvoltarea abilităților de management al impresiei prin TFAMI-CN în mediul organizațional, s-a realizat implementarea experimentală a trainingului, urmată de o etapă de control a efectelor asupra capacităților de comunicare nonverbală și autoevaluării managementului impresiei.

TFAMI-CN a urmărit obiective generale cu privire la formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, pentru angajații Inspectoratului General al Poliției (IGP), Ministerul Afacerilor Interne (MAI) al Republicii Moldova. Aceste obiective generale au fost particularizate în obiective specifice intervenției, respectiv:

a) identificarea participanților - s-a decis asupra includerii a 50 de angajați din cadrul subdiviziunilor centrale și regionale ale Inspectoratului General de Poliție din Republica Moldova;

b) informarea participanților despre conținutul programului trainingului și obținerea acordului de participare;

c) elaborarea metodologiei și conținutului TFAMI-CN, alcătuit din tehnici structurate în acord cu particularitățile și nevoile de creștere a potențialului individual și grupal prin optimizarea formării continue profesionale a angajaților de poliție și instruirea cu aplicarea de cunoștințe și dezvoltarea abilităților oportune, prin completarea bazelor teoretice cu o nouă modalitate de abordare social-genetică a competenței sociale.

Obiectul cercetării. În calitate de obiect al cercetării au fost tacticile de management al impresiei: autpromovare, complimentare, exemplificare, intimidare, suplicare și capacitățile de comunicare nonverbală, măsurate la etapa pre- și posttraining de formare a cunoștințelor despre acestea și dezvoltare a abilităților de utilizare în comunicarea profesională.

Metodele și instrumentele utilizate în cercetare au fost condiționate de variabilele luate în studiu. Aceste metode au fost: *Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală* și *Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei*.

Aceste instrumente pot fi utilizate nu doar pentru măsurarea nivelului de cunoaștere și interpretare a manifestărilor nonverbale în comunicare și de management al impresiei în ședințe individuale de psihodiagnostic, dar și în mediul organizațional, pentru a evalua activitatea și relațiile dintre membrii grupului, iar prin identificarea strategiilor de management al impresiei - a forma și consolida imagini favorabile în cadrul evoluției profesionale.

Instrumentele utilizate sunt chestionare de tip creion - hârtie, cu administrare individuală, fără limită de timp. Ele au fost aplicate de respondenții angajați în poliție după realizarea programului de training formativ.

Metode de procesare statistică a rezultatelor. Procesarea datelor primare a fost efectuată cu ajutorul funcțiilor și modulelor programului softului specializat *Statistical Package*

for the Social Sciences (SPSS), versiunea 17.0 pentru Windows (SPSS Inc. Belmont, CA, USA, 2008) și Microsoft Office Excel 2017 la calculatorul personal prin proceduri statistice descriptive și inferențiale. Pentru estimarea diferențelor semnificative între mediile a două grupuri s-a utilizat testul t pentru eșantioane independente, iar între mediile de grup – testul t pentru eșantioane-pereche. Pentru comparațiile multiple (3 sau mai multe) am utilizat analiza de varianță (One-Way ANOVA) cu aplicarea testelor post-hoc sau testul non-parametric *Kruskal-Wallis* cu aplicarea corecției *Bonferroni*. Pentru aprecierea gradului de intensitate a legăturilor statistice am utilizat procedeul corelației. Datele tabelor de contingență au fost analizate prin metoda statisticii variaționale (χ^2). Statistic semnificative am considerat diferențele cu valoarea bilaterală $p < 0,05$.

Descrierea eșantionului de cercetare experimentală

Participanții la TFAMI-CN au fost 50 de angajați din cadrul subdiviziunilor centrale și regionale ale IGP, în număr de 26 de femei (52%) și 24 de bărbați (48%), cu vârste cuprinse între 21 și 40 de ani (Figura 3.1), dintre care 25 de participanți au fost incluși în grupul experimental formativ și 25 de participanți în grupul experimental de control, grupuri constituite analogic în funcție de sex și de vârstă.

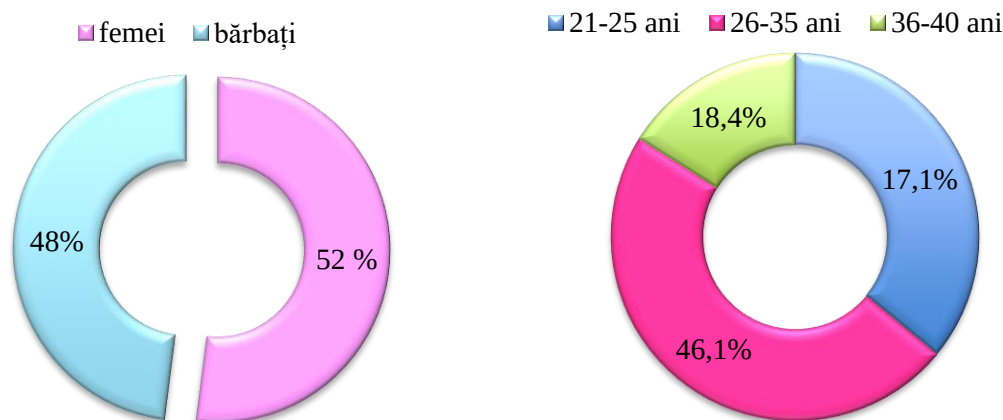


Fig. 3.1. Distribuția participanților în funcție de sex și vârstă

În Tabelul 3.1 este indicat distribuția participanților în funcție de grupul de vârstă, unde observăm că participanți cu vârsta de 21-25 de ani – în număr de 18 subiecți (17,1%); cu vârsta de 26-35 de ani – 24 subiecți (46,1%) și cu vârsta de 36-40 de ani – 8 subiecți (18,4%).

Tabelul 3.1. Distribuția participanților în funcție de grupul de vârstă

Grup de vârstă	21-25 ani	26-35 ani	36-40 ani
Număr de participanți	18	24	8
Procentaj	17,1%	46,1%	18,4%

Grupul experimental formativ a constituit un număr de 13 de femei (52%) și 12 de bărbați (48%), participanți cu vârsta de 21-25 de ani – în număr de 9 subiecți (17,1%); cu vârsta de 26-35 de ani – 12 subiecți (46,1%) și cu vârsta de 36-40 de ani – 4 subiecți (18,4%), respectiv, în același format fiind și grupul experimental de control. S-a asigurat omogenitatea grupurilor formativ – de control și prin selectarea participanților cu rezultate ale testării capacităților de comunicare nonverbală similare. Astfel, la etapa constatativă rezultatele comparate ale subiecților din grupurile formativ și de control înregistrează valori medii de cunoaștere, identificare și decodificare ale capacităților de comunicare nonverbală (Fig. 3.2).

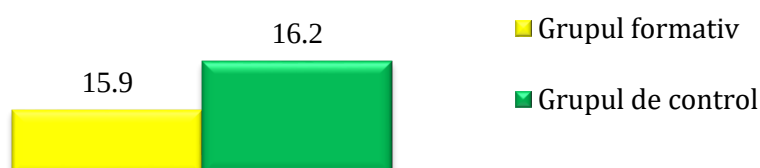


Fig. 3.2. Nivelul dezvoltării CCN în grupurile formativ - de control în măsurarea test

Asemenea rezultate nediferențiate au fost înregistrate și pentru IAMI, obținute de către subiecții din grupul experimental formativ și subiecții din grupul de control pentru dimensiunile modelului de conceptualizare a tacticilor de management al impresiei (Fig. 3.3).

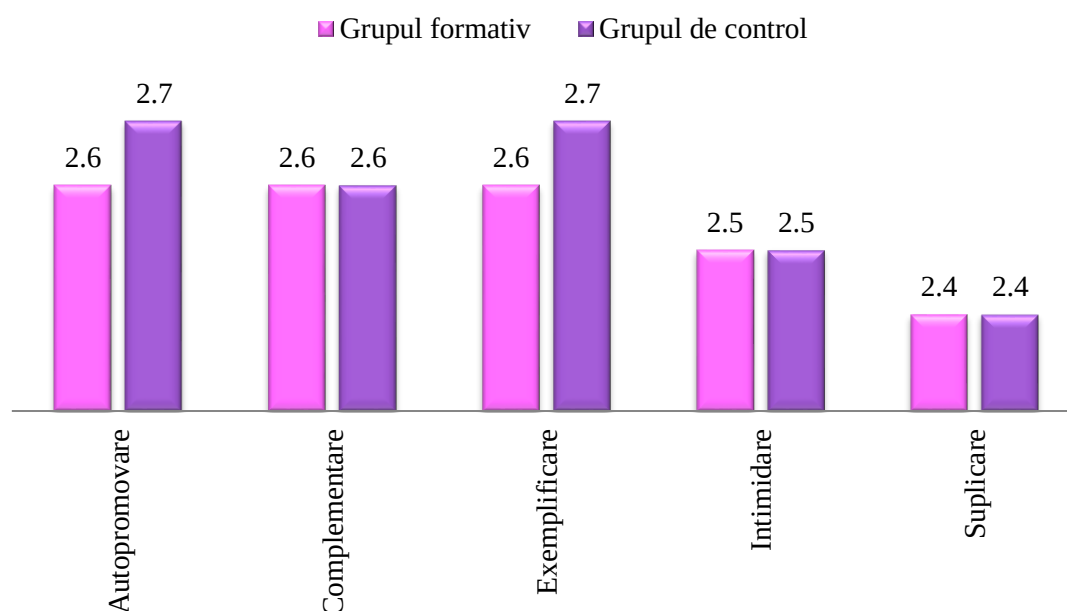


Fig. 3.3. Nivelul dezvoltării IAMI în grupurile formativ - de control în măsurarea test

În urma aplicării statistice a testului *Mann-Whitney U* pentru compararea a două eșantioane independente și a testului *Wilcoxon W*, la etapa constatativă rezultatele comparate ale

subiecților din grupurile formativ și de control înregistrează valori nesemnificative din punct de vedere statistic (Tabelul 3.2).

Tabelul 3.2. Distribuția rezultatelor în grupurile formativ - de control în măsurarea test

	CECCN	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
Mann-Whitney U	293,00	280,50	304,00	294,50	309,50	300,00
Wilcoxon W	618,00	605,50	629,00	619,50	634,50	625,00
Z	-,380	-,626	-,167	-,352	-,059	-,245
Asymp. Sig. (2-tailed)	,704	,531	,868	,725	,953	,806
a. Grupul formativ și grupul de control						

Compararea rezultatelor căpătate în cadrul experimentului de constatare de către participanții selectați în grupul formative și de control a confirmat solicitarea privind omogenitatea acestor două loturi.

3.2. Conținutul și parcursul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale

Trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale a prevăzut conținutul modulelor de formare a capacității de comunicare nonverbală și a abilităților de management al impresiei să concludă finalitatea unui mixt de abilități interpersonale care să performeze angajații din poliție. Principiile constituirii TFAMI-CN au nuanțat demersul infrastructurii sociale.

Traseul dezvoltativ al programului de training și indicatorii măsurați în cercetarea experimentală și constatativă este ilustrat în Figura 3.4.

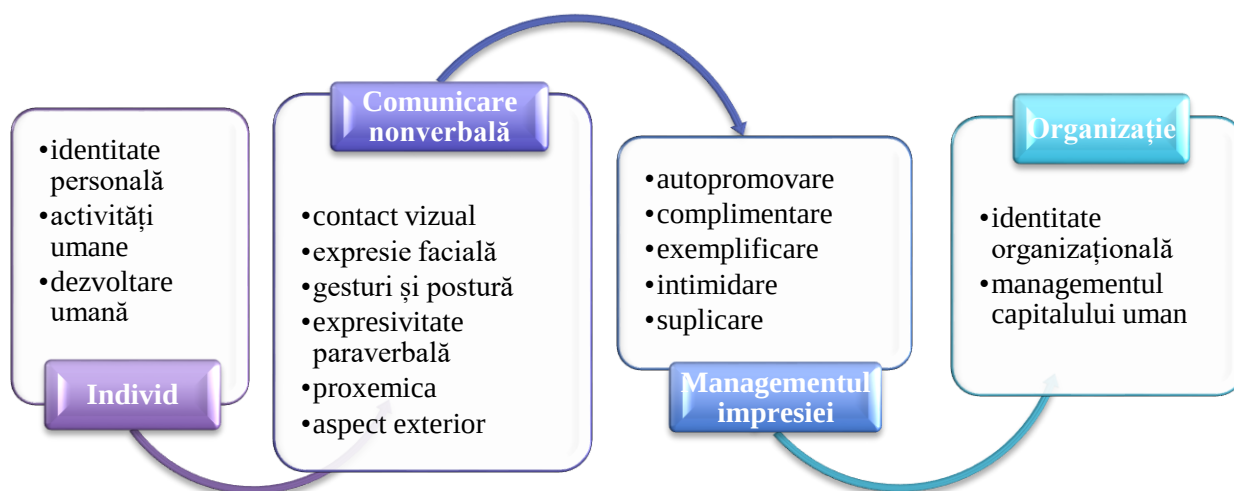


Fig. 3.4. Traseul dezvoltativ al TFAMI-CN

Intervenția pentru dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală a avut misiunea de a amplifica conduita nonverbală, de a descifra manifestările comportamentale, de a identifica rolul expresiilor faciale prin intermediul cunoașterii limbajului corporal și a aplicațiilor practice incluse în sesiunile de formare.

În modul acesta, menționăm parcursul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale (Tabelul 3.3) și condițiile pentru realizarea trainingului.

Tabelul 3.3. Parcurusul programului TFAMI-CN

Sesiuni	Etape generale ale modulelor	Subiectul modulelor de training
Sesiunea I	etapa I-a preliminară;	Modulul 1. Comunicarea nonverbală și managementul impresiei – noțiune și conținut.
		Modulul 2. Rolul componentelor biologice, psihologice și sociale în modelarea abilităților de formare a impresiei prin prisma comunicării nonverbale.
	etapa II - introducere în tema modulului;	Modulul 3. Diferențe și similitudini a elementelor de comunicare. Detectarea și identificarea mesajului nonverbal.
		Modulul 4. Dimensiuni conceptuale ale comunicării nonverbale. Caracteristicile comunicării nonverbale și modul de formare a impresiei.
		Modulul 5. Strategii de management al impresiei.
Sesiunea II	etapa III - prezentarea și dezbateră problema;	Modulul 6. Relaționarea socială.
		Modulul 7. Spectrul de emoții în timpul comunicării.
	etapa IV - debriefing;	Modulul 8. Managementul impresiei.
		Modulul 9. Identitatea profesională în mediul organizațional.
	etapa V- tema pentru acasă	Modulul 10. Comunicarea interumană perpetuă.

1. Cerințele către moderator.

Moderatorul trebuie să posede:

- studii psihologice;
- experiență avansată în petrecerea grupurilor de training;
- experiență în lucrul cu grupele psihologice în calitate de participant (obligator).

2. Caracteristici temporare:

Trainingul este prevăzută pentru 2 sesiuni a câte 7 - 8 ore per sesiune cu pauze incluse, care se recomandă să fie petrecute în aceeași săptămână.

3. Caracteristicile cantitative și calitative ale grupului:

- selecția subiecților de training în dependență de problemă;
- evitarea situației singular - minoritate din grup;
- numărul optim de subiecți în grup de 20-25 participanți;
- respectarea congruenței socio-culturale și intelectuale a membrilor grupului;
- localul în care se desfășoară activitățile să corespundă standardelor;
- alcătuirea unor reguli comportamentale specifice pentru grupul dat (punctualitate, confidențialitate, toleranță etc.).

În cele din urmă, programul TFAMI-CN, prevăzut pentru 2 sesiuni s-a derulat în perioada 10 - 11 ianuarie 2018, în incinta Inspectoratului General al Poliției. Conținutul sesiunilor de training experiențial și transformator a îmbinat a câte 5 module per sesiune, conform etapizării, în conformitate cu scopurile, necesitățile angajaților MAI și aplicațiilor practice avizate de către responsabilii DRU din cadrul IGP.

Scopul sesiunilor de training au ținut cont de formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale în vederea optimizării profesionale.

Sesiunea I. Comunicarea nonverbală și managementul impresiei – noțiuni și conținut, a cuprins următoarele obiective:

- cunoașterea reciprocă a participanților, realizarea activităților de dezvoltare a coeziunii grupului;
- informarea preliminară asupra noțiunilor „comunicare nonverbală” și „management al impresiei”;
- instruirea caracteristicilor comunicării nonverbale și a modului de formare a impresiei;
- detectarea și identificarea mesajului nonverbal;
- identificarea comportamentelor nonverbale eficiente și a modului de influență nonverbală pentru sporirea succesului profesional;
- manifestarea comportamentelor nonverbale ale celorlalți și modul în care au impact asupra aspectelor personale;
- decodificarea și determinarea avantajului mesajelor relaționare;
- oportunitatea de a pune instantaneu teoria în practică.

Pentru **Sesiunea II. Rolul componentelor biologice, psihologice și sociale în formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale**, s-au stabilit obiectivele:

- formarea cunoștințelor despre rolul componentelor biologice, psihologice și sociale în educarea abilităților de formare a impresiei;
- îmbunătățirea capacităților de comunicare interrelațională și a conduitei nonverbale;
- cunoașterea și identificarea strategiilor de management al impresiei;
- autoperfecționarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale.

Modulele sunt structurate în conformitate cu obiectivele pe care le urmărește trainingul și cu concepția generală despre organizarea activității în grupul psihologic.

Se ține cont de menirea dublă a trainingului – informativă și formativă. Elementul informativ este prezent în fiecare etapă a modulului, asigurându-se o parcurgere a tematicii cu implicarea cunoștințelor și abilităților.

Sarcinile formative se realizează în cadrul modulelor și prin intermediul realizării temelor în afara lor.

Metode folosite în trainingul experiențial și transformator:

- Studii de caz și aplicații practice.
- Secvențe video.
- Opțiuni de dezvoltare (recomandări eficiente cu referire la îmbunătățirea comportamentul nonverbal și plan de acțiuni concrete pentru dezvoltarea conduitei nonverbale).
- Metode experiențiale de predare și integrare a informației livrate.

Resurse procedurale:

- Metode și procedee: brainstorming, conversația, observarea dirijată, explicația, expunerea, dialogul dirijat, problematizarea.
- Forme de organizare: frontal, individual, lucru în grup.

Resurse materiale: pliant informațional, fișe de lucru, calculator plus video proiector, expunere diapozitive PPT, ghem de ață, markere, foi de flipchar etc.

Acest training se concentrează, pe schimbarea atitudinilor, construirea echipelor, dezvoltarea abilităților interpersonale și pe creșterea preocupării pentru propria dezvoltare. Activitățile din cadrul trainingului experiențial sunt legate metaforic de contextele reale ale muncii, caracteristica distinctivă a acestor programe este că participanții experimentează direct aplicarea unor concepte și abilități de conduită nonverbală și dezvoltare acesteia. Procesul de învățare experiențială are câteva avantaje față de învățarea pasivă, observațională.

Învățarea experiențială este un proces ciclic ce include:

- 1) experiența (participantul are o experiență concretă);

- 2) prelucrarea (experiența este discutată, iar participantul reflectă asupra ei);
- 3) generalizarea (experiența este abstractizată, conceptualizată și generalizată);
- 4) aplicarea (generalizarea este testată în noi situații, ceea ce duce la noi experiențe concrete).

Datorită faptului că elementele acestui proces sunt polarizate (experiență concretă vs conceptualizare abstractă; experimentare activă vs observare reflectivă) activitățile din cadrul trainingului TFAMI-CN vizează diferite stiluri de învățare.

Obiectivele de învățare sunt foarte diverse, însă cele mai frecvent citate sunt dezvoltarea capacităților de conducere, construirea echipelor, dezvoltarea comunicării interpersonale și a încrederii și dezvoltarea abilităților de rezolvare de probleme.

Abilitățile de conducere pot fi dezvoltate prin provocări care necesită hotărâre și asumarea riscului. Abilitățile de rezolvare de probleme pot fi îmbunătățite prin rezolvarea unor probleme noi și diverse. Construirea echipelor poate fi susținută de activități în care este importantă cooperarea între membrii echipei.

Comunicarea interpersonală poate fi îmbunătățită prin activități care demonstrează importanța și valoarea ascultării active. Literatura de specialitate identifică pe lângă aceste obiective și altele care țin fie de factori interpersonali: creșterea moralului și dezvoltarea camaraderiei, sau de factori individuali - creșterea stimei de sine și încurajarea asumării riscului, creșterea autoeficienței, dezvoltarea abilităților de management al timpului, îmbunătățirea creativității, dezvoltarea personală.

Implementarea programului de training pentru mediul organizațional TFAMI-CN, s-a axat pe următoarele obiective:

- a) de cunoștințe:
 - prezentarea conceptual și metodologic a caracteristicilor comunicării nonverbale și a modul de formare a impresiei în care angajații asigură construirea imaginii favorabile atât în mediul organizațional, cât și în mediul social;
 - încadrarea în sistemul de cunoștințe a informației cu privire la comunicarea nonverbală și managementul impresiei;
 - examinarea particularităților și abilităților de detectare și identificarea a mesajului nonverbal;
 - analiza managementului impresiei, a strategiilor de management al impresiei asupra comunicării organizaționale;
 - identificarea aspectelor practice ale abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale;

b) de capacități:

- promovarea unei poziții de viață constructive prin identificarea propriilor calități și abilități și punerea lor în uz;
- dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală și relaționare socială armonioasă;
- modelarea unui comportament favorabil comunicării în mediul organizațional;
- formarea aptitudinilor de analiză și autoperfecționare;

c) de atitudini:

- consolidarea abilităților de autoanaliză și orientare spre autoperfecționare;
- aprecierea capacității de utilizare a cunoștințelor în diverse medii și soluționarea diferitor probleme.

Etape generale ale modulelor:

- etapa I-a preliminară: exerciții de prezentare, de instaurare a atmosferei de colaborare, cu caracter de *cheek-in* (este vorba de tehnica folosită în debutul modulului de training pentru a trece în revistă realizările membrilor grupului în perioada dintre întruniri și are menirea de constituire a unei atmosfere favorabile pentru activitățile ulterioare, recapitulării celor asimilate sau formate anterior, evaluării progreselor personale, consolidării coeziunii grupale etc.), de psihogimnastică, de diagnostic al stării curente a participanților sau de altă natură, efectuate în conformitate cu necesitatea de a crea o atmosferă de lucru în grup;
- etapa II – introducerea în tema modulului: exerciții de prezentare a tematicii puse în discuție la ședință;
- etapa III – prezentarea și dezbateră problema;
- etapa IV - *debriefing*: consolidarea cunoștințelor și informației, căpătate pe parcursul activității;
- etapa V: tema pentru acasă.

Prezentăm, în continuare, unul din modulele trainingului.

Modulul 1. Comunicarea nonverbală și managementul impresiei – noțiuni și conținut

Scop: familiarizarea preliminară cu privire la noțiunile de comunicare nonverbală și management al impresiei.

Obiective:

- cunoașterea reciprocă a participanților, realizarea activităților de dezvoltare a coeziunii grupului;
- concretizarea intereselor și scopurilor fiecărui participant și ale grupului;

- instruirea unei atmosfere favorabile lucrului în grup prin confirmarea unor reguli ale participării;
- informarea preliminară asupra noțiunilor „comunicare nonverbală” și „management al impresiei”.

Metode folosite:

- Metoda exercițiului;
- Metode de simulare;
- Joc de rol;
- Metode experiențiale de predare și integrare a informației livrate.

Resurse procedurale:

- Metode și procedee: conversația, observarea dirijată, explicația, expunerea, dialogul dirijat, *brainstorming*, *debriefing*, învățarea prin descoperire;
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: pliant informațional, fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT, foi de flipchar etc.

Etapă I. Exercițiul „Prezentarea numelui și a semnului”. Fiecare participant își spune numele și un semn (gest) specific. Participanții următori își spun numele și semnul și numele participanților anteriori.

Exercițiul „Eticheta personală”. Pe o bucată de hârtie, fiecare își scrie numele și desenează ceva care să-l reprezinte pozitiv. Fiecare își pune eticheta și explică ce reprezintă simbolul său.

Se realizează o analiză a simbolurilor pe care le-au realizat participanții, vorbind despre sine. Participanților li se propune să ofere o autocaracteristică, constituită pe principiul apartenenței la un anumit grup.

După prezentare se efectuează o analiză a caracteristicilor. Sunt relevante aspect particulare și generale, se menționează că se dă prioritate calităților social-psihologice. Se ajunge la concluzia că în relațiile sociale și comunicarea cu alții, perceperea asemănărilor și diferențelor se realizează prin intermediul unor trăsături social determinate, iar diferențierea are la bază mai puțin particularități biologice și mai mult - cele sociale și psihologice.

Exercițiul „Scopurile grupului”. Moderatorul le propune participanților să se întrunească în perechi și să elaboreze scopurile, pe care le urmăresc prin participarea la training. Pentru facilitarea activității pot fi folosite resursele procedurale și resursele materiale puse la dispoziție. După aceasta perechile se întrunesc câte două și în discuție elaborează scopuri comune. În continuare grupele se întrunesc din nou – câte două-trei, formând 2 echipe. În echipe sunt din

nou discutate și întocmite scopuri comune. Fiecare echipă expune scopurile sale, ele sunt puse în discuție, concretizându-se cum corespund temei alese, cum se potrivesc intereselor fiecărui participant, în ce măsură va contribui urmărirea acestora la rezolvarea obiectivelor pe care și le-a propus fiecare în răspunsurile la chestionarul din tabelul 1.

Exercițiul „Regulile grupului”. Grupul se împarte în 3-5 echipe, în care timp de 5 minute, participanții vor continua următoarele fraze:

- Cred că în acest grup noi vom realiza...
- Cred că nu vom...
- Cred că vom folosi util timpul, dacă....
- Cred că vom pierde timpul, dacă...
- Consider că în asemenea grupuri.....

După ce în grupurile formate vor completa frazele (timp de 5 minute), foile se transmit pe cerc, astfel ca fiecare să poată citi ce s-a scris și să completeze cu ceva nou.

Procedura se repetă, până la întoarcerea foilor la start. Apoi completările din foi sunt expuse, citite și puse în discuție.

Moderatorul propune un șir de reguli, care urmează să se respecte în cadrul modulelor. Grupul discută regulile propuse, elaborează altele, folosind materiale rezultate din proba expusă mai sus. În final se constituie normele grupului. Normele sunt notate pe o coală mare și expuse până la sfârșitul modulelor.

Etapa II. *Exercițiul „Sunt vedetă”.* Participanții colecționează unul de la celălalt cât mai multe autografe timp de 5 minute. Cel care reușește să identifice cât mai multe autografe cu persoanele respective, va fi adevărata vedetă.

Etapa III. Moderatorul explică noțiunile de „comunicare nonverbală” și „management al impresiei”. Prezintă mai multe definiții date conceptului de comunicare nonverbală și explică care este rolul factorului social în identificarea mesajelor nonverbale. Menționează particularitățile unor elemente de comunicare verbală și nonverbală etc.

Model al textului prezentat de moderator. Trăim într-o eră modernă, unde datorită internetului, telefoniei, vieții cotidiene din ce în ce mai grăbită, ne-am obișnuit să ne bazăm prea mult pe comunicarea verbală, fără să mai luăm în considerare că mult mai importantă este, de fapt, cea nonverbală. Puțini oameni pun accentul în viața de zi cu zi pe limbajul nonverbal. Ar trebui să știm, să învățăm, importanța lui deoarece fiecare persoană se folosește de el voluntar sau involuntar dar cred că nu realizăm sau nu conștientizăm adevărata lui putere.

Studiile de specialitate arată că proporția în care folosim limbajul verbal și limbajele nonverbale este, în comunicarea orală, următoarea: 7% cuvinte, 38% paralimbaj (în principal

intonația și inflexiunile vocii), 55% alte elemente de limbaj nonverbal (în principal expresia feței, gesturile și postura corpului). Doar 7% din comunicare are loc prin intermediul cuvintelor, restul fiind nonverbal.

De câte ori comunicăm, noi trimitem în exterior mesaje și prin intermediul altor mijloace. Chiar atunci când nu scriem sau vorbim, noi totuși comunicăm ceva, uneori neintenționat. Evident, noi putem utiliza imagini pentru a ne comunica mesajul, fie pentru a înlocui cuvintele sau, mai important, pentru a întări mesajul verbal. Dar, voluntar, sau involuntar, când vorbim, comunicăm de asemenea prin:

- expresia feței - un zâmbet, o încruntare;
- gesturi - mișcarea mâinilor și a corpului pentru a explica sau accentua mesajul verbal;
- poziția corpului - modul în care stăm, în picioare sau așezați;
- orientarea - dacă stăm cu fața sau cu spatele către interlocutor;
- proximitatea - distanța la care stăm față de interlocutor, în picioare sau așezați;
- contactul vizual - dacă privim interlocutorul sau nu, cât și intervalul de timp în care îl privim;
- contactul corporal - o bătaie ușoară pe spate, prinderea umerilor;
- mișcări ale corpului - pentru a indica aprobarea/dezaprobară sau pentru a încuraja interlocutorul să continue;
- aspectul exterior - înfățișarea fizică sau alegerea vestimentației;
- aspectele nonverbale ale vorbirii - variații ale înălțimii sunetelor, tăria lor și rapiditatea vorbirii, calitatea și tonul vocii (denumite uneori „paralimbaj”);
- aspectele nonverbale ale scrisului - scrisul de mână, așezare, organizare, acuratețe și aspectul vizual general.

Ansamblul elementelor nonverbale ale comunicării este uneori denumit în literatura de specialitate „metacomunicare” (cuvântul grecesc „meta” înseamnă „dincolo” sau „în plus”).

Metacomunicarea este ceva în plus față de comunicare și trebuie să fim totdeauna conștienți de existența sa. Trebuie să subliniem că metacomunicarea, care însoțește orice mesaj, este foarte importantă. Receptorul uman, respectiv ascultătorul poate utiliza formele de comunicare nonverbală ca pe niște elemente - cheie care îl ajuta să interpreteze ce spune emitentul; el va prelua înțelesul mai degrabă din metacomunicare decât din cuvintele auzite, mai ales atunci când „una se spune și alta se face. Dacă un om este supărat și încearcă să ascundă acest fapt, el trebuie să fie totuși conștient că poziția corpului, ochii, privirea, gesturile, expresia feței și tonul vocii, pot să îl trădeze.

Situația sau contextul: după cum mesajul nonverbal (chiar și cel verbal) pot fi interpretate diferit, tot așa aceeași persoană poate atribui înțelesuri diferite aceluiași cuvinte, în situații și la momente de timp diferite.

În general, omul comunică fără a avea un anumit scop, iar arta comunicării sale constă în adaptarea mesajului la o anumită situație, împrejurare sau context.

Pentru a comunica, oamenii învață din experiențele proprii și comunică în funcție de „similitudinea situațiilor”; în general, aceasta formă este folositoare, însă uneori ea poate deveni dăunătoare. Este imposibil să nu comunicăm – tăcerea nu implică și absența comunicării.

Căile de comunicare nonverbală reprezintă reacțiile neconștientizate, dar care sunt evidente pentru cei din jur. Comunicarea nonverbală înseamnă cu totul altceva decât cuvintele prin care se poate transmite un mesaj. Felul în care stați, mergeți, dați din umeri, hainele pe care le purtați, mașina pe care o conduceți sau serviciul unde lucrați, toate comunică idei către ceilalți.

Paralimbajul: Dacă ați recepționat un mesaj din inflexiunile vocii unui interlocutor, el a comunicat aceasta prin ceea ce se numește „paralimbaj”. În mod frecvent, paralimbajul transmite sensul opus al cuvintelor. Când se întâmplă aceasta, se apelează la înțelesurile paralimbajului și nu la semnificația limbajului folosit. Cu alte cuvinte, se poate afirma: *„Nu este important ceea ce spune, ci felul în care o spune”*.

Limbajul tăcerii: „Tăcerea este de aur”, așa se spune, dar chiar este? O lungă perioadă de tăcere poate fi „aur” pentru oricine, în anumite circumstanțe, însă mulți consideră că aceasta poate fi deranjantă, iar câteodată poate deveni chiar periculoasă.

Limbajul timpului: Indivizii au diferite „scări de timp”; astfel, timpul unui manager este diferit de timpul unui simplu executant.

Limbajul trupului: Chiar dacă nu suntem întotdeauna conștienți de acest fapt, totuși fiecare dintre noi își petrece o mare parte din timp descifrând limbajul trupului. Mișcările corpului ar trebui să fie în strânsă legătura cu însuși mesajul; comunicările nonverbale sunt adesea mult mai puternice decât cuvintele care sunt rostite, dezvăluind partea emoțională a comunicărilor noastre și ale celorlalți.

Spațiul personal: Ideea unui teritoriu este analizată și de E.T. Hall în cartea sa *„The Hidden Dimension”* în care se explică faptul că fiecare dintre noi, probabil din dorința de a câștiga un teritoriu personal, este înconjurat de „spațiu personal” reprezentând distanța care ne este necesară pentru a putea comunica în bune condiții unii cu alții [186, p.845-857].

Etapa IV. Fiecare participant își expune opinia asupra activităților realizate în cadrul primei ședințe. Spune ce a aflat nou, cum va utiliza aceste cunoștințe.

Exercițiul „Cercurile magice”. Participanții se împart în două echipe, fiecare formând câte un cerc – interior și exterior. Participanții din cercul interior se întorc la 180°, pomenindu-se față-n față cu cineva. Cercurile se mișcă în dreapta, fiecare participant spunând câte un compliment celui cu care se întâlnește. După definitivarea exercițiului se discută asupra stării pe care o simte fiecare din participanți [81, p. 112].

Etapa V. În calitate de temă pentru acasă, participanții urmează să întocmească o fișă cu observațiile asupra comportamentului uman, urmărit în diverse situații sociale (pe stradă, în transportul public, în birou, în familie, în magazin etc.).

Se propune un plan model al fișei, cu toate că fiecare este liber să-și ordoneze procesul de urmărire așa cum dorește, unde să analizeze observații ce țin de: comportamentul feminin versus comportamentul masculin în acțiunile sociale; educație și comportament; modele de comportament de gen asimilate în familie; comportamentul copiilor versus comportamentul adolescenților și a adulților; influența mass-mediei în formarea comportamentului.

Următoarele module – Modulul 2 - Rolul componentelor biologice, psihologice și sociale în modelarea abilităților de formare a impresiei prin prisma comunicării nonverbale; Modulul 3 - Diferențe și similitudini a elementelor de comunicare. Detectarea și identificarea mesajului nonverbal; Modulul 4 - Dimensiuni conceptuale ale comunicării nonverbale. Caracteristicile comunicării nonverbale și modul de formare a impresiei; Modulul 5 - Strategii de management al impresiei - Modulul 6 - Relaționarea socială; Modulul 7 - Spectrul de emoții în timpul comunicării; Modulul 8 - Managementul impresiei; Modulul 9 - Identitatea profesională în mediul organizațional; Modulul 10 - Comunicarea interumană perpetuă, sunt expuse în Anexa 8 a prezentei lucrări.

3.3. Analiza cantitativ-calitativă a rezultatelor implementării TFAMI-CN

În acest capitol este discutată analiza cantitativă a rezultatelor implementării TFAMI-CN și eficiența acestuia, prin compararea dintre rezultatele angajaților IGP din grupul de control și cele ale grupului experimental.

În consecință, avem situația în care două grupe dependente (corelate) nu îndeplinesc condițiile parametrice și pentru realizarea calcului statistic am ales să aplicăm testul neparametric *Wilcoxon W (Two related samples)* de comparare a diferenței, care are aceleași principii ca testul *t* dependent, prin care s-a determinat mărimea diferențelor rezultate înainte și după desfășurarea trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, ordonate după rang.

Sistemul de scorare (transformate în ranguri) obținute la chestionarul aplicat pe același lot experimental în două momente diferite, identificând diferențele dintre rangurile obținute înainte de organizarea experimentului formativ (pretest) și după desfășurarea trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale (posttest).

Rezultatele experimentului formativ

Prin întreg conținutul TFAMI-CN am urmărit scopul să determinăm dinamica în timp a variabilelor cercetate în cadrul ambelor grupe. Eficiența programului de training este estimată prin compararea scorurilor variabilelor cercetate la grupul experimental și cel de control până și după intervenție, precum și compararea intergrup, urmată de compararea scorurilor obținute la etapa formativă în grupul experimental cu cele obținute în grupul de control.

Pentru determinarea dinamicii variabilelor cercetate au fost aplicate aceleași două instrumente elaborate și validate de către autor (CECCN și IAMI), utilizate în cadrul studiului de constatare.

Prezentăm în continuare analiza comparată a programului de training.

În Tabelul 3.4 sunt ilustrate rezultatele test-retest în grupul formativ, căpătate prin aplicarea CECCN. Din analiza datelor se observă o diferență semnificativă statistic între cele două condiții ($z = -3,076$, $p = 0,002$). Aceste rezultate demonstrează că valorile obținute sunt înalt semnificative ($p < 0,01$) pentru capacitatea de comunicare nonverbală.

Tabelul 3.4. Rezultate test-retest a CECCN în grupul formativ

Z	-3,076 ^a
Asymp. Sig. (2-tailed)	,002
a. Wilcoxon Signed Ranks Test	

Se înregistrează o dinamică pozitivă în rezultatele căpătate de subiecții din grupul experimental formativ (Fig. 3.5). În așa mod, mediile fiind de 15,89 (test) față de 16,78 (retest).

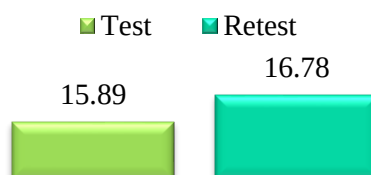


Fig. 3.5. Valori medii test-retest a CECCN în grupul experimental formativ

Prin compararea statistică a variabilelor IAMI pentru două eșantioane independente s-a stabilit că există diferențe cu semnificație înaltă (autopromovare, intimidare), bazate pe ranguri negative în cadrul grupului experimental formativ în faza de testare și retestare (Tabelul 3.5).

În rezultatul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, a sporit abilitatea de autopromovare și a scăzut tendința de utilizare a complimentării și exemplificării în cadrul managementului impresiei.

Tabelul 3.5. Rezultate test- și retest a IAMI în grupul experimental formativ

	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
Z	-2,699^b	-1,845 ^b	-1,511 ^b	-2,333^b	-1,355 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	,007	,065	,131	,020	,176
b. Based on negative ranks.					

În acest context, se remarcă pentru strategia de management al impresie – autopromovare, ce reprezintă *tendința unei persoane de a lua decizii referitoare la propriul comportament, pe baza indiciilor sociale* (de exemplu a normelor de grup), datele obținute indică $z = -2,699$, $p = 0,007$; pentru scala complimentare avem indicii $z = -1,845$, $p = 0,065$; pentru scala exemplificare avem indicii $z = -1,511$, $p = 0,131$; pentru intimidare - strategia cu ajutorul căreia persoanele doresc să pară mai severi, mai duri cu scopul de a fi percepuți de către ceilalți ca fiind autoritari, datele denotă $z = -2,333$, $p = 0,02$; iar pentru suplicare avem $z = -1,355$, $p = 0,176$, unde se remarcă diferențe semnificativ statistic între cele două condiții (pretest și posttest) a participanților la trainingul experiențial și transformator.

Astfel, putem admite că etalarea abilităților de către polițiști se realizează cu scopul de a fi percepuți ca fiind competenți. Cât despre intimidare, aceasta este o strategie de gestionare a impresiilor orientată spre putere, folosită pentru a construi o identitate a autorității. Deoarece riscul creării unei impresii negative este ridicat pentru această strategie, intimidarea se găsește cel mai adesea în interacțiunile nonvoluntare, totodată, este cel mai adesea folosită de membrii organizaționali cu statut mai înalt, atunci când comunică cu membrii cu statutul inferior; tactica este folosită mai rar în situațiile în care membrii cu statutul inferior comunică cu alți membri cu mai multă putere.

În scopul evaluării eficienței programului de TFAMI-CN a angajaților din mediul organizațional, asupra variabilelor IAMI, a fost efectuată analiza comparativă a rezultatelor testării și retestării în cadrul grupului experimental, reprezentarea grafică a căreia este prezentată în Figura 3.6.

Grupul experimental formativ în faza de testare și retestare creionează date aproape similare, înregistrându-se mici diferențe pentru variabilele IAMI.

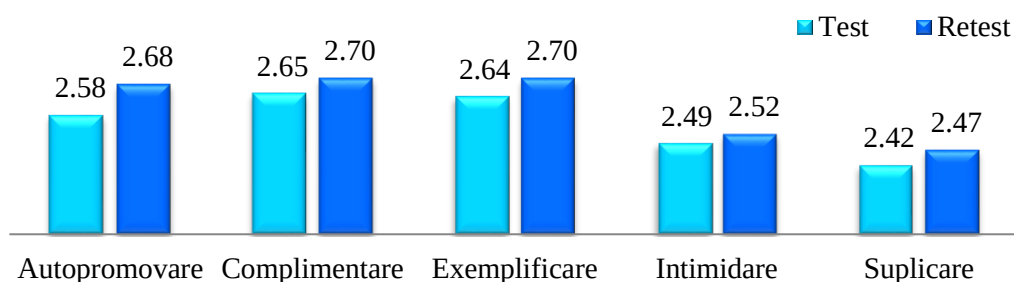


Fig. 3.6. Compararea valorilor medii a IAMI în grupul experimental formativ: date test-retest

După finalizarea programului formativ, în cadrul grupului experimental a fost efectuată testarea repetată (implicând aceleași instrumente de cercetare ca și în cazul testării inițiale). Concomitent, fără nici un fel de intervenții psihologice, a fost aplicat retestul și în cadrul grupului de control.

Valorile numerice specifice scalei CCN în grupul de control la etapa testării și retestării sunt redată în Figura 3.7.

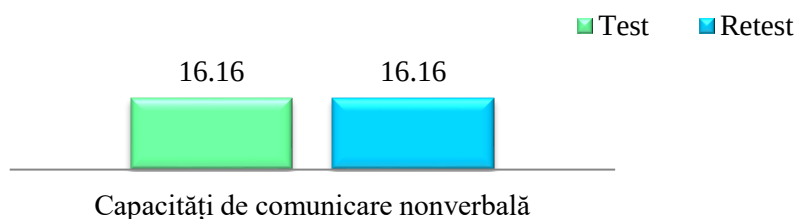


Fig. 3.7. Nivelul CCN în grupul de control, etapa testare și retestare

Valorile numerice specifice tacticilor de management al impresiei în grupul experimental de control, la etapa testării și retestării sunt redată în Figura 3.8.

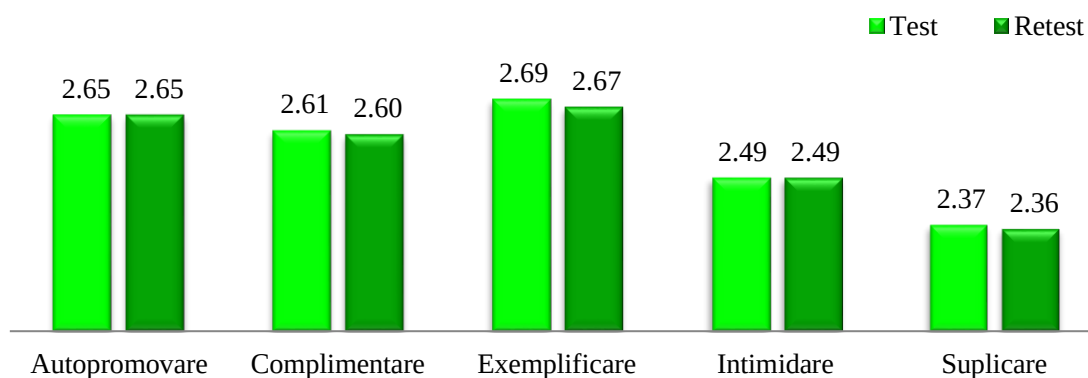


Fig. 3.8. Compararea valorilor medii a IAMI în grupul de control, etapa testare și retestare

Analizând rezultatele testării repetate în grupul de control (Fig. 3.7 și Fig. 3.8), observăm unele modificări, dovadă a faptului că nivelul autoevaluării managementului impresiei, nu este unul predefinit, fix, ci se poate modifica în timp, sub influența diferitor factori.

Astfel, în grupul de control, valorile medii pentru scala complimentare, exemplificare și suplicare, au demonstrat valori mai scăzute.

Din punct de vedere metodologic, cercetarea este experimentală, nota distinctivă a acestui tip de cercetare fiind intervenția intenționată și controlată a cercetătorului în desfășurarea fenomenelor.

Prin introducerea în activitatea experimentală a unor tehnici și metode, se declanșează acțiuni formative, ale căror rezultate sunt înregistrate și prelucrate în vederea demonstrării valorii pe care o au. După cum am menționat în debutul capitolului, oamenii au nevoie de instrumente cât mai potrivite pentru a interrelaționa concordant și eficace.

Mai mult, cunoașterea subtilităților comunicării oferă un sentiment puternic de încredere și forță personală, căci prin utilizarea cât mai completă a modalităților de transmitere și recepționare a informației reușim să ne facem mai bine înțeleși, să fim mai convingători și mai persuasivi în relații cu alții.

Având în vedere stabilitatea motivelor implicite și efectele considerabile ale acestora asupra comportamentului și experienței, scopul TFAMI-CN a fost să îmbunătățească competența nonverbală și să dezvolte managementul impresiei care poate fi o activitate controlată, conștientă, un comportament calculat, sau dimpotrivă, poate fi o activitate automată, de care are actualmente nevoie mediul organizațional în schimbare și urmează unul dintre cele mai actuale obiective din cadrul formării profesionale continue – de dezvoltare a competențelor generale. Participanții au fost antrenați să exprime, să imită, să identifice, să empatizeze, să vorbească și să manifeste o conduită activă a capacităților de comunicare nonverbală.

Modulele din cadrul programului au contribuit la formarea capacității de comunicare nonverbală și a abilităților de management al impresiei, însușirea modalităților de stabilire a scopurilor pozitive și la sporirea tendinței de a le atinge, la oferirea mijloacelor care să le permită angajaților să acționeze mai eficient în viață, să rezolve sarcinile cu care se confruntă.

Finalitatea programului de training să concludă un mixt de abilități interpersonale care să performeze personalul din spațiul organizațional, intervenție pentru dezvoltarea și amplificarea conduitei nonverbale, de a descifra manifestările comportamentale, de a identifica rolul expresiilor faciale prin intermediul cunoașterii limbajului corporal și a aplicațiilor practice incluse în sesiunile de formare.

Tabelul 3.6. Rezultatele testului neparametric a CECCN

Z	,000 ^b
Asymp. Sig. (2-tailed)	1,000
b. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.	

În grupul de control nu se atestă diferențe test-retest, având suma rangurilor negative egală cu suma rangurilor pozitive, prezintă doar o înțelegere a importanței capacităților de comunicare nonverbală în spațiul organizațional (Tabelul 3.6).

Pentru Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei am calculat diferențele dintre suma rangurilor negative egală cu suma rangurilor pozitive și a rangurilor pozitive obținute (Tabelul 3.7).

Tabelul 3.7. Rezultatele testului neparametric a IAMI

	Autopromovare	Complimentare	Exemplificare	Intimidare	Suplicare
Z	-,447 ^c	-,447 ^c	-2,000 ^c	,000 ^b	-1,414 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)	,655	,655	,046	1,000	,157
b. The sum of negative ranks equals the sum of positive ranks.					
c. Based on positive ranks.					

După cum reiese din rezultatele statistice (Tabelul 3.6), nu se înregistrează diferențe semnificative statistice, cu excepția celor căpătate la scala exemplificare, ceea ce denotă o dezvoltare similară a nivelului de cunoaștere a comunicării nonverbale și a capacității de codificare/decodificare și utilizare a acesteia ($p=0,046$). Deși în cadrul programului participanții au fost antrenați pentru îmbunătățirea sensibilității și capacității de comunicare nonverbală și afirmarea unei impresii favorabile pentru succes social într-o prezentare a programului.

În rezultatul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, a sporit tendința de utilizare a intimidării în cadrul managementului impresiei și a scăzut abilitatea de autopromovare, complimentare, exemplificare și suplicare.

În acest context, se remarcă prin strategia de management al impresie – intimidare, menită să crească credibilitatea amenințărilor și, la rândul său, să sporească probabilitatea ca ținta să se conformeze cerințelor de acord ale actorilor (J.T. Tedeschi, M. Riess, 1981) [260, p.11]. Un alt mod de a afirma este că „*intimidatorul își reclamă puterea disponibilă de a crea disconfort sau suferință psihică*” [200, p. 231-232].

Cel mai probabil intimidarea apare în relațiile nevoluntare, cum ar fi între supervisor și subordonat (E.E. Jones și T.S. Pittman, 1982) [200]. În organizații, intimidarea este de obicei o formă de influență descendentă [apud 236, p. 84].

În multe aspecte, intimidarea este opusul complimentării. Intimidarea îi îndepărtează pe oameni și, deseori, îl face pe actor mai puțin atractiv, în timp ce complimentatorul reunește oamenii și este adesea văzut ca fiind mai simpatic [200].

Prin urmare, cu cât se cunosc mai bine atuuuri și imaginea personală, cu atât mai mult tacticile de management al impresiei se abandonează, reușind să se ajungă la o maturitate nonverbală, în contextual organizațional, dar și social în extenso.

Acest fenomen este cu atât mai pregnant, cu cât, prin experiența cercetării, revenim la definiția propusă cu privire la maturitatea comportamentului nonverbal (Capitolul 2, pag. 89), ce reprezintă abilitatea înaltă a indivizilor de a codifica și decodifica mesajele nonverbale în funcție de contextul social, de a organiza propriul atu nonverbal prin conduite expresive, ținând cont de așteptările interlocutorului, exprimate în manifestările elementelor nonverbale pentru a obține rezultatele dorite în interacțiunile cotidiene.

În urma organizării și desfășurării programului formativ, s-au înregistrat optimizări valorice considerabile, obținându-se următoarele rezultate (Figura 3.9): mediile fiind de 15,9 (pretest) față de 16,8 (posttest).

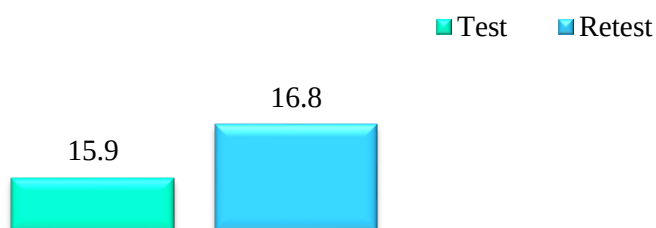


Fig. 3.9. Rezultate test-retest a CCN în grupul experimental

Se înregistrează o dinamică pozitivă în rezultatele căpătate de subiecții pentru IAMI (Fig. 3.10). În așa mod, mediile fiind majorate pentru tacticile de management al impresiei: autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare la etapa de post testare, iar pentru variabila intimidare, observăm o scădere a valorilor medii (de la 25,3 – test, la 24,9 – retest).

Rezultatele obținute în cadrul experimentului formativ confirmă faptul că determinanții interni ai variabilelor măsurate, constituie un soi de presetare, o „normă de răspuns”, stabilind anumite limite posibile ale dezvoltării strategiilor de management al impresiei, iar poziționarea între aceste limite este condiționată practic de contextul socio-organizațional.

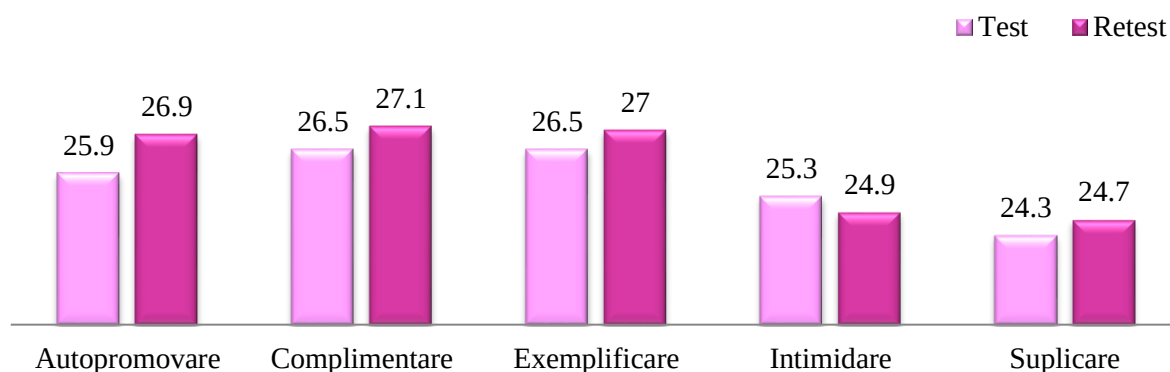


Fig. 3.10. Rezultate test-retest a IAMI în grupul experimental

Limitele însă fiind destul de largi, factorilor externi le revine un rol important în formarea MI. Astfel, implementarea programului formativ exemplifică și nuanțează posibilitatea modificării calitative și cantitative a autoevaluării managementului impresiei prin intermediul influențelor externe.

În asemenea condiții, potrivit schemei interacționist circulare (M. Golu, 2007) [56], pe măsură ce se formează și se consolidează, diferitele verigi sau componente psihice se includ în mulțimea factorilor interni, participând activ la procesarea influențelor externe ulterioare. Așa se face că unul și același stimul poate produce alte rezultate în diferite stadii de dezvoltare ale aceluiași individ. De aceea, considerăm că rezultatele obținute, consolidate în timp la nivel individual sau de grup, pot fi menținute, interiorizate și chiar amplificate.

Pentru valorificarea eficienței programului formativ desfășurat, am comparat rezultatele grupului experimental cu cele ale grupului de control (ambele grupuri înregistrând distanțe temporale similare între etapa testării și retestării).

Analizând rezultatele testării repetate în grupul de control (Figura 3.11), observăm și aici unele modificări, dovadă a faptului că nivelul CCN nu este unul predefinit, fix, ci se poate modifica în timp, sub influența diferitor factori.

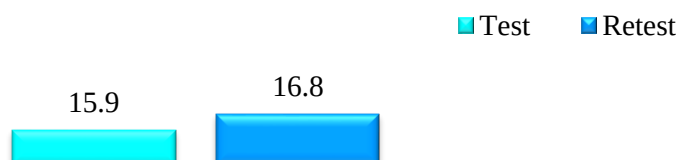


Fig. 3.11. Rezultate test-retest a CCN în grupul control

Totodată, compararea valorilor medii (IAMİ) ale grupului de control la etapele test-retest ne arată o scădere a mediilor variabilelor (Figura 3.12).

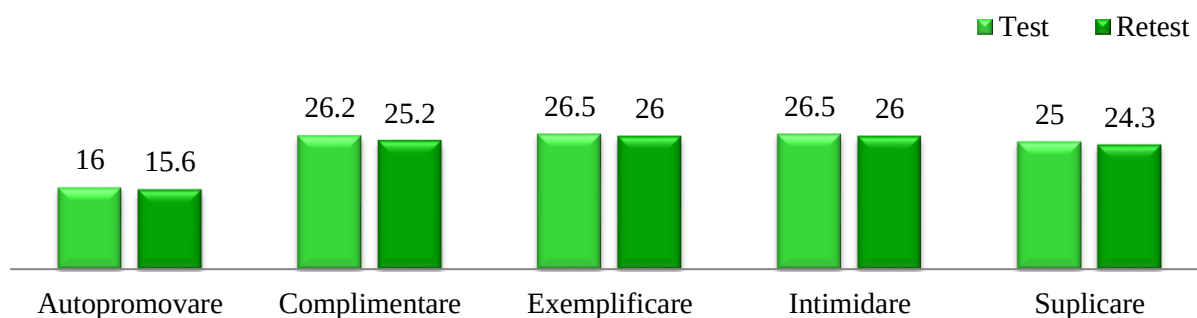


Fig. 3.12. Rezultate test-retest a IAMI în grupul de control

Pentru constatarea distribuției rezultatelor posttest semnificative existente în grupul experimental la finalizarea TFAMI-CN, a fost efectuată analiza statistică a datelor cu ajutorul testului statistic *Wilcoxon* pentru compararea a două eșantioane dependente, rezultatele fiind expuse în Tabelul 3.10.

Tabelul 3.8. Distribuția rezultatelor retest în grupul experimental la finalizarea TFAMI-CN

Posttest: experimental – de control	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Capacități de comunicare nonverbală	-3,371 ^a	,001
Autopromovare	-3,244 ^a	,001
Complimentare	-3,147 ^a	,002
Exemplificare	-2,182 ^a	,029
Intimidare	-2,790 ^a	,005
Suplicare	-2,799 ^a	,005
Wilcoxon Signed Ranks Test		

Astfel, analizând rezultate statistice pentru chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală, marcăm că se ilustrează o diferență semnificativă statistic ($p=0,001$), în același timp, s-au identificat diferențe semnificativ statistic pentru scalele IAMI: autopromovare ($p = 0,001$), complimentare ($p = 0,002$), exemplificare ($p=0,29$), intimidare ($p = 0,005$) și suplicare ($p = 0,005$) ale Inventarului de autoevaluare a managementului impresiei.

Comportamentul organizațional și studiul conduitelor indivizilor în organizații, implică înțelegerea, previziunea și controlul comportamentului uman, al modelelor și structurilor, cu scopul de a îmbunătăți mediul, performanța și eficiența organizației. Practicarea unui management al impresiei de succes facilitează adaptarea, flexibilitatea ori asta indică desfășurarea unor relații sociale reciproc avantajoase. Modul ideal de a face acest lucru este de a selecta cea mai adecvată conduită în funcție de așteptările și nevoile celorlalți. Iată de ce datorită

fiecăruia dintre noi este de a controla informația din mediu în avantajul nostru prin adoptarea comportamentului potrivit la timpul potrivit.

Rezumând, formarea unui bune impresii celor din jurul nostru presupune un efort susținut și continuu de a influența pozitiv comportamentul celorlalți în beneficiul nostru. Pentru acesta trebuie să anticipăm nevoile și cerințele grupurilor din care facem parte, deoarece fiecare joacă un rol în cadrul diferitelor grupuri [64, p. 8-17]. Diferența dintre noi este dată de capacitatea de a identifica și prelucra informația disponibilă în beneficiul propriu cu scopul de a ne poziționa cât mai avantajos în mediul din care facem parte.

În condițiile în care succesul organizațiilor din zilele noastre depinde de calitatea și loialitatea oamenilor de care dispun, considerăm că este necesar un efort de transformare a managementului resurselor umane în managementul capitalului uman. Pentru acest lucru, este important ca între organizație și oamenii de care dispune să existe o aliniere echilibrată: angajați dedicați, loiali, motivați și organizații eficiente, cu identitate clară și orientate spre dezvoltare. Această aliniere facilitează realizarea unor investiții eficiente în capitalul uman al organizației, precum și controlul pierderilor de capital uman. Principalele scopuri ale managementului capitalului uman rămân recrutarea, păstrarea și dezvoltarea angajaților, scopuri ce pot fi atinse prin procese de recrutare orientate de cultura și specificul organizației, prin procese de management al performanțelor care să corespundă atât așteptărilor managerilor, cât și așteptărilor angajaților și prin inițierea unor programe de dezvoltare, în concordanță cu obiectivele organizației și cu nevoile oamenilor. Instrumentele tradiționale dezvoltate în cadrul managementului personalului sau al resurselor umane nu vor mai fi manipulative și de control, fiind astfel aliniate la noile politici în privința capitalului uman. Prin concentrarea asupra alinierii între organizației și individ, managementul capitalului uman va permite dezvoltarea unui dialog permanent, un dialog purtat de pe poziții nondominante între manageri și oamenii pe care aceștia îi conduc. Strategia de management al impresiei este astfel un nivel avansat al managementului oamenilor din organizații, un nivel ce include și depășește managementul resurselor umane, la fel cum acesta din urmă a revoluționat clasicul management al personalului. Plecând de la o perspectivă în care integritatea individului este punctul central, managementul capitalului uman dă posibilitatea utilizării întregului potențial uman al organizației. Mai mult, managementul capitalului uman contribuie la stimularea și întărirea culturii organizației, prin instrumentele sale specifice iar efectele pe care dedicarea, angajamentul, loialitatea și motivația oamenilor din organizație le au asupra creșterii productivității sunt indiscutabil pozitive.

Eficiența programului de training formativ este determinată de slăbirea mecanismelor psihologice de rezistență, formate de-a lungul carierei profesionale a polițiștilor (de exemplu,

negarea) în scopul protejării sinelui profesional și sinelui social. Aceasta îi determină pe participanți să conștientizeze anumite aspecte ale funcționării lor în plan profesional și să fie mai sinceri în aprecierea resurselor personale. Atmosfera sinceră și deschisă, care s-a creat în echipa de lucru, a predispus polițiștii să recunoască trăirea momentelor mai dificile în activitatea sa de muncă. Această stare este un început de cale în vederea inițierii schimbărilor și modificării comportamentului organizațional.

Familiarizarea cu modelele organizaționale avansate și practicile de succes, reflecția asupra stării reale a lucrurilor în activitatea lor profesională de zi cu zi, au conturat mai clar trebuințele frustrate și au scos în evidență caracterul mandatar al satisfacției trebuințelor de relaționare, autonomie și competență. Efectul, inițial mai modest, al programului de training se explică prin faptul că polițiștii la etapa post-intervenție sunt încă în căutarea soluțiilor și resurselor suplimentare și nu au dispus de suficient timp să resimtă rezultatele implementării în practică a noilor modele comportamentale. Exersarea și întărirea noilor practici, precum și resimțirea efectului derivat, necesită o perioadă de timp mai îndelungată, fapt care a determină realizarea programelor de traininguri formative, acesta fiind criteriul principal pentru aprecierea eficienței programului de training.

Rolul profesioniștilor în managementul resurselor umane devine din ce în ce mai apropiat de cel de consultativ în serviciul managerilor pentru a facilita și susține dezvoltarea și trainingul în interiorul companiei. O mare parte dintre cercetările efectuate în ultimele decenii - în disciplinele ce poartă nume precum paralingvistica, proxemica, kinezica, cronemica, programare neuro – lingvistică, au ajutat la revoluționarea înțelegerii comunicării nonverbale.

Atunci când este aplicată în management, abilitatea de a înțelege limbajul trupului nu transformă doar într-un ascultător activ mai bun, ci și într-un comunicator și un lider mai eficient. Managementul de succes depinde de o conducere pozitivă. Este de la sine înțeles că a da impresia potrivită compensează deficiențele de cunoștințe și competențe.

Cu cât membrii comunității care au menirea de a apăra drepturile și libertățile fundamentale ale persoanei, devin mai abili în recunoașterea semnificațiilor implicite din fiecare gest și postură, cu atât controlul publicului societății este mai bine perceput și mai facil de identificat prin acțiunile de investigare și de descoperire a infracțiunilor și contravențiilor, cu scopul asigurării și restabilirii ordinii și securității publice.

Respectivele constatări statistice constituie argumente importante ale eficienței programului formativ desfășurat. Constatări concluzive ale demersului formativ:

- În urma participării la „Trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicare nonverbală” a polițiștilor, membrii grupului experimental au

înregistrat o creștere statistic semnificativă a nivelului CCN. În grupul de control nu au fost consemnate diferențe înalt semnificative ale autoevaluării managementului impresiei la etapa testării și a retestării, ci dimpotrivă, se arată o scădere a mediilor variabilelor.

- Managementul impresiei nu este o caracteristică izolată, ci se află într-o interacțiune permanentă cu diferite particularități psihosociale ale personalității;
- Creșterea nivelului capacității de comunicare nonverbală are influențe pozitive semnificative asupra autopromovării, complimentării, exemplificării și suplicării în comunicarea organizațională.
- Fără a neglija sau minimaliza importanța determinanților interni ai CCN și MI, programul formativ a demonstrat posibilitatea dezvoltării semnificative prin intermediul influențelor externe.
- Demersul formativ realizat de noi și-a confirmat statistic eficiența în optimizarea capacităților de comunicare nonverbală și managementul impresiei a angajaților prin utilizarea exercițiilor de examinare a particularităților și abilităților de detectare și identificare a mesajului nonverbal, analiza MI și a strategiilor de management al impresiei asupra comunicării organizaționale.

Prin dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală se poate realiza perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare și intimidare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient.

Rezultatele implementării TFAMI-CN ilustrează atât creșterea capacităților de comunicare nonverbală, cât și abilitatea de management a impresiei în mediul organizațional, demonstrând efectul pozitiv pentru utilizarea ulterioară în eficientizarea activității psihologice și manageriale ale angajaților din organizație și mediul organizațional.

În cadrul Modulului 10. Comunicarea interumană perpetuă a Sesiunii 2 din TFAMI-CN descris în Anexa A8.9 (pp. 217-219), participanții au oferit feedback-uri cu privire la rezultatele trainingului completând Chestionarul cu referință la trainingul de formare (vezi Anexa A9.7.).

Prin urmare, angajații din IGP au marcat că Trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicare nonverbală este foarte util, bine organizat, bazat pe practică și implicare. În momentul derulării trainingului s-au simțit provocați prin diversitatea de aplicații practice antrenate în scopul formării abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale în vederea optimizării profesionale. Totodată s-a menționat interesul înalt pentru subiectul comunicării nonverbale și anume detectarea și identificarea mesajului

nonverbal, dar și dezvoltarea managementului impresiei în scopul creării imaginilor dezirabile în mediul organizațional și social.

În final s-a realizat formularea concluziilor cu privire la eficiența TFAMI-CN în vederea eficientizării procesului de dezvoltare a competenței sociale, a stimulării cercetării acesteia în domeniul psihologiei sociale în mediul organizațional, atât în plan teoretic cât și aplicativ, pentru a facilita formarea competențelor de percepere, interpretare și decodificare a manifestărilor nonverbale în comunicare, care afectează mediul profesional, personal și social, totodată pentru a reliefa aspectul referitor la construcția impresiei, care presupune nu doar alegerea tipului de impresie care este dezirabil a fi creat ci și alegerea manierei în care se va crea impresia respectivă și îmbunătățirea, prelucrarea și interpretarea datelor colectate la etapa de control, care a fost subordonată scopului de a propune preluarea și aplicarea programului pe scară mai largă.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

Comportamentul organizațional reprezintă studiul conduitelor indivizilor în organizații, ceea ce implică înțelegerea, previziunea și controlul comportamentului uman, al modelelor și structurilor, cu scopul de a îmbunătăți mediul, performanța și eficiența organizației. Reieșind din rezultatele studiului experimental formativ am formulat următoarele concluzii.

1. Principiile constituirii TFAMI-CN au nuanțat demersul infrastructurii sociale și anume intervenția pentru dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală care au avut misiunea de a amplifica conduita nonverbală, de a descifra manifestările comportamentale, de a identifica rolul expresiilor faciale prin intermediul cunoașterii limbajului corporal și a aplicațiilor practice incluse în sesiunile de formare. Rolul trainingului psihologic constă în amplificarea cunoștințelor și abilităților angajaților în poliție privind comunicarea nonverbală și influența acesteia asupra managementului impresiei.

2. Modulele din cadrul programului de training au contribuit la formarea capacității de comunicare nonverbală și a abilităților de management al impresiei, însușirea modalităților de stabilire a scopurilor pozitive și la sporirea tendinței de a le atinge, la oferirea mijloacelor care să le permită angajaților să acționeze mai eficient în viață, să rezolve sarcinile cu care se confruntă.

3. În rezultatul trainingului de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, s-au înregistrat optimizări valorice considerabile. Nivelul CCN nu este unul predefinit, fix, ci se poate modifica în timp, sub influența diferitor factori. În cadrul cercetării constatăm că a sporit tendința de utilizare a intimidării în cadrul MI și a scăzut abilitatea de autopromovare, complimentare, exemplificare și suplicare. Prin urmare, cu cât se cunosc mai bine atuuiri și imaginea personală, cu atât mai mult tacticile de management al

impresiei se abandonează, reușind să se ajungă la o maturitate nonverbală, în contextual organizațional, dar și social în extenso.

4. Implementarea programului formativ exemplifică și nuanțează posibilitatea modificării calitative și cantitative a autoevaluării managementului impresiei prin intermediul influențelor externe. Grupul experimental implicat în programul de training, a înregistrat o dinamică pozitivă pe dimensiunile care militează demersul parcursului social. În consecință, verificarea celei de-a doua ipoteze a cercetării care vizează că prin dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală se poate realiza perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare și intimidare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient, se constată o îmbunătățire în ce privește tacticile de management al impresiei.

5. Eficiența programului de training formativ este determinată de slăbirea mecanismelor psihologice de rezistență, formate de-a lungul carierei profesionale a polițiștilor în scopul protejării sinelui profesional și sinelui social. Aceasta îi determină pe participanți să conștientizeze anumite aspecte ale funcționării lor în plan profesional și să fie mai sinceri în aprecierea resurselor personale.

6. Sumarizând rezultatele implementării programului de training pentru mediul organizațional TFAMI-CN, concluzionăm că la finalizare s-au produs schimbări pozitive asupra reticenței sociale, presupuse în debutul acestuia și anume, s-au îmbunătățit abilitățile de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare. Practicarea unui management al impresiei de succes facilitează adaptarea, flexibilitatea ori asta indică desfășurarea unor relații sociale reciproc avantajoase.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

În conformitate cu tema, ipoteza de bază, scopul și obiectivele cercetării au fost obținute următoarele **rezultate științifice**.

1. Analiza și sistematizarea informațiilor existente în literatura de specialitate cu privire la semnificația conceptului de comunicare nonverbală [12, 15, 16, 17, 21, 26, 28, 32, 133] (vezi *subparagraful 1.1, pp. 21-29; 1.2, pp.29-38*) și definirea conținutului specific al conceptului de management al impresiei [14, 23, 24, 30, 31] (vezi *subparagraful 1.3, pp. 38-45*), au evidențiat că competența nonverbală reprezintă abilitatea indivizilor de a codifica și respectiv decodifica mesajele nonverbale în funcție de contextul social și de a folosi eficient elemente nonverbale pentru a obține rezultatele dorite în interacțiunile cotidiene.

2. Analiza literaturii din domeniu a indicat importanța comunicării nonverbale și a managementului impresiei, care definește modul în care individul se prezintă altora pe sine și activitatea sa, modul în care el ghidează și controlează impresia pe care o formează, maniera în care își promovează performanțele și abilitățile sale [13, 137, 138] (vezi *subparagraful 1.4, pp. 45-50*).

3. În rezultatul investigației teoretico-conceptuale a fost elaborat de către autor modelul de conceptualizare a comunicării nonverbale și a managementul impresiei (vezi *subparagraful 2.1, pp. 52-54*), pornind de la abordările teoretice și studiile empirice din literatura de specialitate, cu particularizarea acestuia pentru existența dimensiunilor comunicării nonverbale: contactul vizual, expresia facială, gesturile și postura, expresivitatea paraverbală, proxemica, aspectul exterior [11, 31, 32, 137] și cele cinci tactici de management al impresiei: complimentare, autopromovare, suplicare, exemplificare, intimidare, prezente în taxonomia lui E.E. Jones și T.S. Pittman, strategii de management al impresiei pe care oamenii le folosesc [23, 29, 136, 139].

4. Au fost elaborate și validate metodele de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei [134, 135] (vezi *subparagraful 2.2, pp. 63-79*): *Chestionarul de evaluare a capacităților de comunicare nonverbală* și *Inventarul de autoevaluare a managementului impresiei*.

5. În cadrul cercetării experimentale de constatare prin aplicarea metodelor elaborate au fost identificate aspectele definitorii ale capacității de comunicare nonverbală și ale tacticilor de management al impresiei cu efect (vezi *subparagraful 2.3, pp. 79-100*) în relațiile interpersonale a reprezentanților din mediului organizațional, marcate de competențe sociale, inteligență emoțională, factori de personalitate favorabili comunicării, dar și în realizarea funcțiilor

organizaționale prin implicarea aptitudinilor comunicative și organizatorice. Totodată s-a stabilit un raport indirect între capacitățile de comunicare nonverbală și managementul impresiei, primele înlocuind controlul conștient și voluntar al comportamentului, solicitat de MI, cu manifestări firești, spontane, dar și deliberate, având la bază CCN. Astfel s-a stabilit relația bidirecțională dintre CCN și MI, prin care se instituie maturitatea – nonverbală, condiție a comportamentului persuasiv și a înlăturării tehnologiilor ineficiente, indezirabile de influență.

6. Reieșind din rezultatele cercetării de constatare, dar și din generalizarea abordărilor teoretice ale comportamentului individual ca urmare a interacțiunii dintre persoană și diverși factori de mediu, inclusiv a comunicării nonverbale și a managementului impresiei [18, 19, 20, 22, 25] prezentată într-o figură construită de autor (*vezi subparagraful 3.2, p. 110*), a fost argumentată intervenția cu efect pozitiv printr-un program de training, în scop de formare a abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale [21, 25, 27] (*vezi subparagraful 3.1, pp. 104-110*).

7. A fost elaborat (*vezi subparagraful 3.2, pp. 110-120*), implementat și testat empiric trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbală (*subparagraful 3.3, pp. 120-132*), care și-a demonstrat eficiența prin dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală, care au avut misiunea de a amplifica conduita nonverbală, de a descifra manifestările comportamentale, de a identifica rolul expresiilor faciale prin intermediul cunoașterii limbajului corporal și a aplicațiilor practice incluse în sesiunile de formare.

8. În cadrul experimentului de control s-a stabilit că formarea unui bune impresii celor din jurul nostru presupune un efort susținut și continuu de a influența pozitiv comportamentul celorlalți în beneficiul nostru. Pentru acesta trebuie să anticipăm nevoile și cerințele grupurilor din care facem parte. Diferența dintre noi este dată însă de capacitatea de a identifica și prelucra informația disponibilă în beneficiul propriu cu scopul de ne poziționa cât mai avantajos în mediul din care facem parte [13, 14, 26, 28] (*vezi subparagraful 2.4, pp. 101-103*).

În acest sens, benefice sunt utilizarea de către manageri a metodelor interactive, a lucrului în echipă, participări la traininguri de dezvoltare personală și profesională, precum și autodezvoltarea cu motivația internă a persoanei de a deveni mai deschisă în comunicare, de a-și dezvolta abilități de comunicare asertivă, abilități de a vorbi în public, de a lua decizii independent, de a manifesta încredere în forțele proprii etc. [12, 18, 19, 20, 22] (*vezi subparagraful 3.2, pp. 110-120*).

9. Creșterea concurenței în mediul organizațional și consolidarea capitalului uman pot contribui mult la capacitatea de a reduce decalajele existente în procesul de dezvoltare și pot asigura un nivel mai competitiv, iar procesul dezvoltării profesionale trebuie să cuprindă nu

numai stabilirea scopurilor carierei și a acordurilor de pregătire, ci și evaluări periodice și feedback-ul necesar pentru a se putea aprecia progresele înregistrate și încadrarea în timp [13, 18, 20, 135] (vezi subparagraful 3.4, pp. 132-133).

10. Pe parcursul îndeplinirii programelor de dezvoltare și formare a angajaților pot apărea unele probleme legate de integrarea și planificarea resurselor umane, prin programele de dezvoltare urmărindu-se armonizarea permanentă a nevoilor individuale și a oportunităților organizaționale în continuă schimbare (vezi subparagraful 3.3, pp. 119-132).

11. Rolul trainingului psihologic constă în amplificarea cunoștințelor și abilităților angajaților în poliție privind comunicarea nonverbală și influența acesteia asupra managementului impresiei. Am urmărit o dinamică pozitivă pe dimensiunile care militează demersul parcursului social. În consecință, verificarea celei de-a doua ipoteze a cercetării care vizează că prin dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală se poate realiza perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient (vezi subparagraful 3.4, pp. 132-133).

Analiza rezultatelor științifice căpătate în cercetarea de doctorat ne permite să constatăm că s-a confirmat **ipoteza de cercetare**, demonstrându-se că dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală conduc la îmbunătățirea managementului impresiei, prin care se pot atinge noi performanțe în aptitudinile comunicative și organizatorice, iar tacticile verbale de management al impresiei sunt utilizate mai adecvat și diferențiat în conformitate cu scopul organizației.

Soluționarea problemei științifice importante. Rezultatele obținute care contribuie la soluționarea unei probleme științifice importante rezidă în elaborarea unui model teoretico-praxiologic al dezvoltării competențelor relaționale în scop de optimizare a activității profesionale, care prezintă conceptualizarea capacităților de comunicare nonverbală și formarea strategiilor de management al impresiei, precum și indicatorii care prezintă raportul bidirecțional dintre aceste variabile, demonstrându-se efectul pozitiv al trainingului de dezvoltare a strategiilor de management al impresiei prin comunicarea nonverbală, pentru utilizarea ulterioară în eficientizarea activității psihosociale a angajaților în mediul organizațional.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute. În lucrarea de față pentru prima dată în spațiul românesc au fost delimitate variabilele și elaborat un model al raportului dintre capacitățile de comunicare nonverbală și management al impresiei în mediul organizațional, întocmite și validate două metode de cercetare a acestora, s-a identificat rolul comunicării nonverbale și al utilizării diferențiate a strategiilor de management al impresiei în

manifestarea aptitudinilor comunicative și organizatorice. Reieșind din constatările experimentale a fost elaborată și aplicată o metodologie de intervenție în formă de training, prin care au fost dezvoltate abilitățile de management al impresiei prin comunicare nonverbală.

Semnificația teoretică a cercetării: prezentarea unui model original al capacităților de comunicare nonverbală și a tacticilor de management al impresiei și de deschidere socială în vederea eficientizării activității psihosociale a angajaților din mediul organizațional; definirea conținutului specific al noțiunii de comunicare nonverbală în termeni de dezvoltare a acestor capacități și autoevaluarea managementului impresiei.

Valoarea aplicativă a cercetării:

- modelul capacităților de comunicare nonverbală și a tacticilor de management al impresiei, precum și metodele și instrumentele utilizate pot servi în cercetare specialiștilor consilieri organizaționali, psihologi organizaționali, cercetătorilor științifici, psihologi practicieni și a specialiștilor în *coaching*, training, consultanță etc.;

- modelul de optimizare a capacităților nonverbale și formarea strategiilor de management al impresiei promovat de TFAMI-CN poate servi drept bază a proiectelor organizaționale destinate pentru facilitarea autorealizării potențialului intern și stimularea implicării acestora în activitatea organizației;

- informația obținută în cercetare privind comunicarea nonverbală și tacticile de management al impresiei asupra mediului organizațional, poate fi aplicată ca bază pentru elaborarea de programe pentru activități de consiliere organizațională, *coaching*-urile de business și traininguri dezvoltative la scară largă, promovate prin profilul managerial și corporativ.

Aprobarea și implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele obținute au fost discutate și aprobate în cadrul ședințelor Catedrei de Psihologie și Științe ale Educației, ULIM, iar rezultatele cercetării experimentale în formarea capacităților de comunicare nonverbală și a managementul impresiei ale polițiștilor, au fost expuse în cadrul *Congresului World LUMEN 2021. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition*, 26-30 mai 2021, Iași, România.

Rezultatele secvențiale au fost reflectate în 31 publicații și comunicări prezentate la foruri științifice naționale și internaționale, în cadrul: Conferinței Internaționale „*Preocupări contemporane ale științelor socio-umane în contextul transformării de mentalități*”, ediția a VI-a”, ULIM, Chișinău, 2015; *Symposia Studentium, Masterandum, Doctorandum*, ULIM, Chișinău, 2016; Colocviului Științific Internațional „*Psihologia socială în secolul XXI: provocări, tendințe*”, ULIM, Chișinău, 2017; Conferinței Internaționale Jean Monnet „*A social*

Europe for youth: education to employment”, Oradea, 2017; Simpozionului Național KREATIKON: „Creativitate – Formare – Performanță”, ediția a XIV-a, Chișinău, 2018; Conferinței Internaționale a psihologilor „Consilierea școlară între provocări și paradigme”, ediția a X-a, Constanța, 2018; Colocviului Științific „Prolegomenon from the History of Psychology in the Republic of Moldova”, ULIM, Chișinău, 2018; Conferinței Internaționale „Orientări actuale în cercetarea doctorală, ediția a VIII-a”, Bălți, Republica Moldova, 2019; Congresului World LUMEN 2021. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition, Iași, România, 2021 și a Congresului World LUMEN 2021. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition, Târgoviște, România, 2021.

Concluziile investigațiilor teoretice și rezultatele cercetărilor aplicative au fost prezentate în 4 articole publicate în reviste științifice: (1) Revista științifico-practică Psihologie, Nr. 3-4 (33), 2018; (2) Revista științifică Psihologie. Pedagogie specială. Asistență socială, Nr. 53, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, 2018; (3) Revista științifică EcoSoEn, Nr.4, ULIM, Chișinău, 2019; (4) Revista științifică EcoSoEn, Nr. 3-4, ULIM, Chișinău 2022.

Cercetarea de față prezintă și anumite **limitele ale rezultatelor obținute**, care se referă la capacitatea moderată de a extrapola rezultatele obținute datorită metodei de selecție a eșantionului. Însă nu ne-am propus obținerea unor rezultate general-valabile, ci am urmărit, în primul rând, depistarea și evidențierea unor fenomene, care apoi să fie studiate în cadrul unor cercetări mai ample care să permită generalizarea concluziilor.

Orice studiu realizat pe un eșantion presupune și o anumită eroare. Orice acțiune umană este supusă unor factori care pot deforma realitatea. Erori pot apărea din cauza construcției lotului experimental, erori legate de construcția chestionarului, aceste referindu-se la formularea întrebărilor, numărul și ordinea lor în chestionar, forma de răspuns, delimitarea clară a întrebărilor și a variantelor de răspuns specifice, erori datorate operanților și erori datorate celor care răspund, care nu sunt deloc neglijabile, deoarece duc la modificarea rezultatului anchetei.

În baza constatărilor studiului realizat propunem următoarele recomandări practice pe mai multe direcții:

1. Rezultatele studiului sunt utile factorilor de decizie de diferit nivel în elaborarea programelor de optimizare a capitalului uman din arena organizațională. Pentru sporirea capacităților de comunicare nonverbală și management al impresiei ale angajaților, sunt necesare intervenții atât la nivelul capacităților intrapersonale și interpersonale, cât și la nivelul percepției și atitudinilor membrilor mediului social și profesional, recomandându-se implicarea

reprezentanților acestui mediu în programele destinate optimizării aptitudinilor comunicative și organizatorice.

2. Metodologia și instrumentele utilizate pe larg în cercetările naționale și internaționale, prezintă oportunități în formarea abilităților de management al impresiei și a capacităților de comunicare nonverbală. Materialele studiului sunt recomandate psihologilor organizaționali în elaborarea programelor de intervenție la nivel de persoană și grup și pot servi specialiștilor consilieri organizaționali, cercetătorilor științifici și psihologilor practicieni, psihologi din alte domenii ocupaționale, cu ajustarea la specificul activității de muncă și contextul organizațional.

3. Restructurarea organizațională privind adaptarea la un mediu puternic concurențial, care să includă diagnosticarea problemelor corporative, formularea unui plan strategic și mobilizarea resurselor care să pună acest plan în aplicare. Programele de recalificare sau specializare a unor membri ai organizației pentru eficientizarea muncii oferă oportunități de dezvoltare profesională, inclusiv prin acorduri de parteneriat la nivel de instituții din țară și/sau peste hotare, care ar veni să cultive comportamentul rezonabil la locul de muncă și vor contribui la performanță și la atribuirea de aptitudini manageriale și păstrarea motivației de competență în domeniu prin importanța care este acordată imaginii profesionale.

4. Crearea unui ecosistem de inovare prin direcții de acțiune orientate către dezvoltarea de proiecte inițiate de companii, centre de competență, infrastructură de inovare (acceleratoare și incubatoare de afaceri), programe de doctorat și postdoctorat în domenii prioritare, infrastructuri de cercetare, performanță și concentrare organizațională, un mecanism de orientare strategică, pentru a crește corelarea formării resurselor umane cu nevoile mediului organizațional.

În scopul completării teoriei, cercetării și practicii psihologice privind dezvoltarea comunicării nonverbale și a managementului impresiei în mediul organizațional se recomandă continuarea cercetărilor științifice și extinderea investigațiilor asupra determinării capacității evaluate a resurselor umane ce poate constitui un instrument util în gestionarea eficientă a categoriilor profesionale și realizarea studiilor comparative în scopul identificării factorilor cheie, aplicabili contextelor organizaționale din Republica Moldova, conducând astfel la decizii ce pot influența activitatea inovativă din cadrul companiilor și creșterea performanțelor capitalului uman cu efecte directe asupra formării progresive.

Direcțiile viitoare de cercetare. Recomandările practice decelate din prezenta cercetare se adresează atât pentru cercetările viitoare pentru a determina alți factori importanți care sporesc exercitarea funcțiilor profesionale, prin prezentarea imaginii favorabile în mediul organizațional și a oportunităților de dezvoltare profesională, cât și pentru specialiștii din domeniu și tuturor celor investiți cu sarcina de formare a unei personalități în arena organizațională. Extinderea

investigațiilor asupra altor categorii profesionale și realizarea studiilor comparative comune mai multor contexte profesionale/organizaționale.

BIBLIOGRAFIE

1. ABRUDAN, E. *Comunicarea vizuală*. Cluj-Napoca: Accent, 2008. 280 p. ISBN 978- 973-8915-75-6.
2. ANDERSEN, P. A. *Limbaul trupului*. Traducere de Liana Stan. București: Teora, cop. XXIX. Titlul original în lb. engleză: *The Complete Idiot's Guide to Body Language*, 2006. 394 p. ISBN 1-59496-103-4.
3. ANTOCI, A., BEȘLIU, A., MOVILEANU, P., POPOVICI, A. *Psihologia comunicării*. Chișinău: UASM, 2009. 184 p. ISBN 978-9975-64-176-0.
4. ARISTOTEL. *Politica*. Oradea: Editura Antet, 1996. 216 p. ISBN 9789736362545.
5. BALABAN, D.C. *Comunicare mediatică*. București: Tritonic, 2009. ISBN 978-973-733-313-1.
6. BALABAN, D.C., RUS, F.C.(coord). *Teorie și practică în relații publice și publicitate*. București: Editura Tritonic, 2007. pp. 167-173. ISBN 978-973-733-125-0.
7. BĂRĂIAN, M., ARGHIR, G. Stiluri de conducere și strategii de comunicare la nivel de organizație. In: *Conferința internațională multidisciplinară „Profesorul Dorin Pavel –fondatorul hidroenergeticii românești”*, volumul XI-a. Sebeș: Editura Altip, 2011. pp. 143-150. ISBN 9772067713001.
8. BELOUS, N. Comunicarea nonverbală - aspect important al culturii personale și colective. In: *„25 de ani de reformă economică în Republica Moldova: prin inovare și competitivitate spre progres economic”*: Conferință științifică Internațională consacrată celei de-a XXV-a aniversări a ASEM, 23-24 sept. 2016. Chișinău: ASEM, 2016. ISBN 978-9975-75834-5.
9. BIRKENBIHL, V. *Antrenamentul comunicării sau arta de a ne înțelege*. București: Gemma Pres, 1998. 285 p. ISBN 973-9398-01-4.
10. BIRKENBIHL, V. F. *Semnele corpului: cum să înțelegem limbaul corpului*. București: Editura Gemma Pres, 1999. 126 p. ISBN 973-9398-08-1.
11. BÎTCA, L. Abordarea experimentală a rolului comunicării nonverbale în realizarea funcțiilor comunicative organizaționale. In: *Revista științifică EcoSoEn. ULIM*, nr. 4, Chișinău: ULIM, 2018. pp. 114-122. ISSN 2587-344X.
12. BÎTCA, L. Amplitudini și configurații ale comunicării interumane. In: *Conferința Științifică Internațională: Aspecte psihosociale ale securității psihologice și manifestările ei în plan social la copii*, 29 octombrie 2021, Chișinău: Min. Educației și Cercet. al Rep. Moldova, Univ. Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Lab. Securitate Psihologică, 2021. pp. 241-247. ISBN 978-9975-46-564-9.

13. **BÎTCA, L.** Autopromovarea și construcția socială a personalității. In: *Conferința Științifică cu Participare Internațională „Dezvoltarea personală și integrarea socială a actorilor educaționali”*, 12 noiembrie 2021, Chișinău: Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, 2021. pp. 233-240. ISBN 978-9975-46-570-0.
14. **BÎTCA, L.** Calibrarea comunicării nonverbale și a managementului impresiei. In: *Preocupări contemporane ale științelor socio-umane. Ediția a IX-a, 6-7 decembrie 2018*, Chișinău: „Print-Caro”, 2018. pp. 53-59. ISBN 978-9975-3277-5-6.
15. **BÎTCA, L.** Competența nonverbală în cercetarea aptitudinilor comunicative și organizatorice a cadrelor didactice. In: *Revista științifică EcoSoEn, anul 5, nr. 3-4/2022, ULIM*, Chișinău: ULIM, 2022. pp. 163-171. ISSN 2587-344X.
16. **BÎTCA, L.** Comunicarea nonverbală ca formă de socializare și educare a copiilor cu CES. In: *Asistența complexă a copiilor cu cerințe educaționale speciale în mediul educațional incluziv. 10 decembrie 2020*, Chișinău: Editura UPS „Ion Creangă”, 2020. pp. 399-405. ISBN 978-9975-46-480-2.
17. **BÎTCA, L.** Comunicarea nonverbală ca formă de socializare și educare a copiilor cu CES. In: *Experiențe, reflecții și perspective în consilierea psihologică și educațională*. Craiova: Editura Sitech, 2018. pp.60-68. ISBN 978-606-11-6416-5.
18. **BÎTCA, L.** Comunicarea nonverbală în clasa școlară. In: *Consiliere și psihoterapie – de la teorie la practică și intervenție*, Constanța: Ediție electronică pe suport fizic – CD - ROM, 2015. pp. 282-288. ISBN 978-973-0-18951-3.
19. **BÎTCA, L.** Consolidarea capitalului uman prin managementul impresiei organizațional. In: *Conferința științifică internațională „Preocupări contemporane ale științelor socioumane”*, Ediția a 12-a, Chișinău. 2019. ISBN 978-9975-164-83-2.
20. **BÎTCA, L.** Dimensiuni psihologice ale comunicării manageriale. In: *Preocupări contemporane ale științelor socioumane. Ediția X, 5-6 decembrie 2019*, Chișinău: „Print-Caro”, 2019. pp. 120-135. ISBN 978-9975-3371-7-5.
21. **BÎTCA, L.** Impactul comunicării nonverbale și a managementului impresiei în procesul de formare profesională. In: *Practici naționale și internaționale de profesionalizare a cadrelor didactice în contextul provocărilor societale: Materialele conferinței științifice naționale cu participare internațională*, 17 noiembrie 2021. Chișinău: [S. n.], 2021, pp. 237-243. ISBN 978-9975-46-567-0.
22. **BÎTCA, L.** Importanța comunicării nonverbale. In: *Conferința Națională cu participare Internațională: „Școala modernă: dimensiuni psihologice în evaluarea și consilierea psihopedagogică”*, Chișinău: DGETS, 2016. pp. 146-152. ISBN 978-9975-57-045-9.

23. **BÎTCA, L.** Managementul eficient al comunicării manageriale. In: *Conferința Științifică Națională cu Participare Internațională: „Educația Din Perspectiva Conceptului Clasa Viitorului”*: Culegere de articole ale Conferinței Științifice Naționale cu participare Internațională, Chișinău: S. n., 2021 (CEP UPS). 268 p. ISBN 978-9975-46-583-0.
24. **BÎTCA, L.** Managementul impresiilor în spațiul social. In: *Symposia Studentium. Universitatea Liberă Internațională din Moldova*, Chișinău: ULIM, 2015. ISBN 978-9975-53-136-8.
25. **BÎTCA, L.** Maniera socială exprimată prin gestul nonverbal. In: *Simpozion Internațional Kreatikon: „Creativitate. Formare. Performanță”*, ediția a 14-a, 23-24 martie 2018. Iași: Profesioniștii Imprimarilor din Moldova, 2018. pp. 77-91. ISBN 978-9975-56-579-0.
26. **BÎTCA, L.** Relația dintre inteligența emoțională și managementul impresiei în mediul organizațional. In: *Orientări actuale în cercetarea doctorală. Ediția 8-a, 15 septembrie 2018*, Bălți: Universitatea de Stat „Alecu Russo”, 2019. pp. 108-114. ISBN 978-9975-50-236-8.
27. **BÎTCA, L.** Rolul comunicării nonverbale. In: *Preocupări contemporane ale științelor socio-umane, ediția a VII-a*. Chișinău: „Print-Caro”, 2017. pp. 234-240. ISBN 978-9975-108-27-0.
28. **BÎTCA, L.** Rolul trainingului psihologic în dezvoltarea abilităților de comunicare nonverbală și management ai impresiei a polițiștilor. In: *Psihologie. Pedagogie Specială. Asistență Socială. nr. 4(53)*, Chișinău: Editura UPS „Ion Creangă”, 2018. pp. 129-139. ISSN 1857-0224.
29. **BÎTCA, L.** Spune multe în vorbe puține sau despre avantajele comunicării verbale și nonverbale. In: *Adolescentul merge după soare. Ghid de dezvoltare personală*. Chișinău: Editura Totex-Lux, 2016. pp. 115-134. ISBN 978-9975-3060-8-9.
30. **BÎTCA, L.** Strategii de management al impresiei. In: *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences. XI, 3-4 decembrie 2020*, Chișinău: Tipografia „Print Caro”, 2021. pp. 23-36. ISBN 978-9975-3471-0-5.
31. **BÎTCA, L., RUSNAC, S.** Comunicarea nonverbală ca o condiție de bază a managementului impresiei. In: *Revista științifică EcoSoEn. ULIM, Nr.4*. Chișinău: ULIM, 2019. pp.167-186. ISSN 2587-344X.
32. **BÎTCA, L., RUSNAC, S.** Capacități de comunicare nonverbală implicate în managementul impresiei: (rezultatele cercetării experimentale în mediul organizațional). In: *Psihologie, revista științifico-practică. nr. 3-4(33)*. Chișinău: Asociația Psihologilor practicieni din Moldova, 2018. pp. 62-71. ISSN 1857-2502.
33. **BÎTCA, L., RUSNAC, S.** Limbajul trupului în comunicarea nonverbală. In: *Preocupări contemporane ale științelor socio-umane. Ediția a 6-a/Vol.1*. Chișinău: ULIM, 2015. pp. 303-309. ISBN 978-9975-933-80-3.

34. BONCHIȘ, E., SECUI, M. (coord). *Psihologia vârstelor*. Oradea: Editura Universității din Oradea, 2004. pp.165-171. ISBN 973-613-556-X.
35. BONCU, Ș. *Procese interpersonale*. Iași: Institutul European, 2005. pp.104-105. ISBN 973-611-349-3.
36. BORCHIN, M. I. *Vademecum în lingvistică*. Timișoara: Editura Excelsior Art, 2004. 263 p. ISBN 973-592-110-3.
37. CALUSCHI, M. *Probleme de psihologie socială*. Iași: Cantes, 2001. 153 p. ISBN 978-606-24-0012-5.
38. CARNEGIE, D. *Cum să vorbim în public?* București: Curtea Veche, 2008. 196 p. ISBN 978-973-669-651-0.
39. CHELCEA, S. (coord.). *Comunicarea nonverbală în spațiul public*. București: Editura Tritonic, 2004. *Sociologie Românească*, 3(1). pp. 229-232. ISBN 978-973-711-277-4.
40. CHELCEA, S., IVAN, L., CHELCEA, A. *Comunicarea nonverbală: Gesturile și postura: Cuvintele nu sunt de-ajuns. Ed. a 2-a*. București: Comunicare.ro, 2008. 299 p. ISBN 978-973-711-160-9.
41. CHELCEA, S. *Un secol de cercetări psihosociologice*. Iași: Editura Pilirom, 2002. 229 p. ISBN 973-683-683-846-3.
42. CHELCEA, S. *Opinia publică. Strategii de persuadare și manipulare*. București: Editura Economică, 2006. 445 p. ISBN 973-700-196-5.
43. CHIRU, I. *Comunicarea interpersonală*. București: Editura Tritonic, 2003. 121 p. ISBN 973-8051-96-7.
44. COHN, D. *Limbajul trupului în relațiile de cuplu*. București: Polimark, 1999. 160 p. ISBN 9739302017.
45. COLLETT, P. *Cartea gesturilor europene*. Traducere din limba engleză și note de Andreea Răsuceanu. Titlul original în lb. eng.: *Foreign Bodies: A Guide to European Mannerism*. București: Trei, 2006. 312 p. ISBN 973-707-101-8.
46. COLLETT, P. *Cartea gesturilor: Cum putem citi gândurile oamenilor din acțiunile lor*. Traducere din limba engleză de Alexandra Borș. Titlul original în lb. eng.: *The Book of Tells, How to read People's Minds from Their Actions*. București: Trei, 2005. 328 p. ISBN 973-707-008-9.
47. DINU, M. *Comunicarea, repere fundamentale, ed. a II-a*. București: Algos, 2000. 440 p. ISBN 978-973-736-071-7.
48. DINU, M. *Comunicarea*. București: Editura Științifică, 1997. 362 p. ISBN 973-44-0223-4.
49. DINU, M. *Fundamentele comunicării interpersonale*. București: Editura Bic All, 2004, 304 p. ISBN 973-571-515-5; ISBN 973-571-515-5.

50. FISKE, J. *Concepte fundamentale din științele comunicării și studiile culturale*. Iași: Polirom Collegium, 2001, 384 p. ISBN 973-683-717-3.
51. FISKE, J. *Introducere în științele comunicării*. Traducere de Monica Mitarcă, Iași: Polirom, 2003. 256 p. ISBN 973-681-179-4.
52. FRANȚUJAN, D., COJOCARU, N. Managementul impresiilor în spațiul public. O analiză psihosociologică a interviurilor din revista VIP-Magazin. In: *Revista științifică a Universității de Stat din Moldova Studia Universitaris. Seria „Științe ale educației”, 2008. nr.9 (19)*. Chișinău: USM, 2008. pp. 187-190. ISSN 1857-2103.
53. GAVRELIUC, A. *De la relațiile interpersonale la comunicarea socială. Psihologia socială și stadiile diferite de articulare a sinelui*. Iași: Polirom, 2006. 272 p. ISBN-10 973-46-0408-2.
54. GOFFMAN, E. *Viața cotidiană ca spectacol*. București: Comunicare.ro, 2007, pp. 51-53 ISBN 978-973-711-124-1.
55. GOLEMAN, D. *Inteligența emoțională*. București: Curtea Veche, 2001. 424 p. ISBN 973-8120-67-5.
56. GOLU, M. *Fundamentele psihologiei, ed. a V-a, Vol. I și II*. București: Editura Fundației România de Mâine, 2007. ISBN 978-973-725-857-1.
57. GRAUR, E. *Tehnici de comunicare*. Cluj-Napoca: Editura Mediamira, 2000. ISBN 973-9358-63-2.
58. IACOB, D. *Relațiile publice. Coeziune și eficiență prin comunicare. Pricopie Remus, ed. a 3-a, rev.* București: Comunicare.ro, 2011. ISBN 9789737113009.
59. ILUȚ, P. *Abordarea calitativă a socioumanului*. Iași: Polirom, 1997. 183 p. ISBN 9736830284.
60. ILUȚ, P. Sine. In: *S. Chelcea și P. Iluț. (eds). Enciclopedie de psihosociologie*, București: Editura Economică, 2003. 392 p. ISBN 973-590-834-4.
61. IOVĂNUȚ, S. *Comunicarea*. Timișoara: Editura Wadpress, 2001. 59 p. ISBN 973 85302 1-0 1.
62. IVAN, L. *Cele mai importante 20 de secunde: Competența în comunicarea nonverbală*. București: Tritonic, 2009. 304 p. ISBN 978-973-733-345-2.
63. IVAN, L. Managementul impresiei. In *S. Chelcea și P. Iluț. (eds). Enciclopedie de psihosociologie*. București: Editura Economică, 2003. 392 p. ISBN 973-590-834-4.
64. JELESCU, P., ELPUJAN, O. Studiarea și formarea competențelor antreprenoriale la psihologii în devenire. In: *Psihologie. Pedagogie specială. Asistență socială. 2016. Nr 1(42)*. Chișinău: Editura UPS „Ion Creangă”, 2016. pp. 8-17. ISSN 1857-0224.

65. MARINESCU, V. *Introducere în teoria comunicării – principii, modele, aplicații*. București: Editura Tritonic, 2003. 360 p. ISBN 9789731158754.
66. MILTON, C. *Comunicarea prin gesturi și atitudini: cum să înveți limbajul trupului*, București: Polirom, 2005. 160 p. ISBN 973-46-0197-0.
67. MUCCHIELLI, A. *Arta de a comunica. Metode, forme și psihologia situațiilor de comunicare*. București: Editura Polirom, 2005. 264 p. ISBN 978-973-46-5208-2.
68. MUCCHIELLI, A. *Comunicarea în instituții și organizații*. București: Editura Polirom, 2008. 280 p. ISBN 978-973-46-0914-7.
69. NICOLA, M., PETRE, D. *Introducere în publicitate*. București: SNSPA, 2001. 248 p. ISBN 9789737111852.
70. PÂNIȘOARĂ, I.O. *Comunicarea eficientă*. București: Editura Polirom, 2006. 488 p. ISBN 978-973-46-5479-6.
71. PEASE, A. *Limbajul trupului - cum pot fi citite gândurile altora din gesturile lor*. București: Polimark, 2002, 224 p. ISBN 973-95969-6-7.
72. PEASE, A. *Limbajul trupului*. București: Polimark, 1997. 222 p. ISBN 973-95969-6-7.
73. PEASE, A., PEASE, B. *Abilități de comunicare*. București: Editura Curtea Veche, 2007. 93 p. ISBN 978-973-669-379-3.
74. PEASE, A., PEASE, B. *De ce bărbații se uită la meci și femeile se uită în oglindă*; Trad.: Irina-Margareta Nistor. București: Curtea Veche, 2001. 304 p. ISBN 973-8120-63-2.
75. PEIRCE, Ch. S. *Semnificație și acțiune*, trad. D. Marga, București: Humanitas Publishig House, 1990. 348 p. ISBN 973-28-0053-4.
76. PETRE, D., ILIESCU, D. *Psihologia reclamei*. București: Comunicare.ro, 2008. 284 p. ISBN 978-973-711-157-9.
77. RADU, I., ILUȚ, P., MATEI, L. *Psihologie socială*. Cluj-Napoca: Editura EXE, 1994. ISBN 973-725-154-7.
78. RÜCKLE, H. *Limbajul corpului pentru manageri*. Traducere din limba germană: Rudolf Emil Nistor. București: Editura Tehnică, 1999. 334 p. ISBN 973-31-1347-6.
79. RUS, F. C. *Introducere în știința comunicării și a relațiilor publice*. Iași: Institutul European, 2002. ISBN 973-611-218-7.
80. RUSNAC, S. Abordare conceptuală și măsurarea inteligenței în psihologie. In: *EcoSoEn. ULIM, 2018, An. 1, nr. 1-2*. Chișinău: ULIM, 2018. pp. 180-191. ISSN 2587-344X.
81. RUSNAC, S. *Consilierea psihologică în grup. Forme și metode*. Chișinău: ULIM, 2005. 130 p. ISBN 9975-934-52-8.

82. RUSNAC, S. *Preocupări contemporane ale psihologiei sociale*. Chișinău: F.E.P „Tip. Centrală”, 2007. 264 p. ISBN 978-9975-78-566-2.
83. RUSNAC, S. *Psihoterapia de scurtă durată centrată pe soluție - model pozitiv de suport psihologic pentru evenimentele dificile de viață*. Chișinău: „Print-Caro”, 2021. 84 p. ISBN 978-9975-56-823-4.
84. RUSNAC, S., **BÎTCA, L.**, et al. Psihologia socială despre problemele secolului XXI. In: *Psihologia socială în secolul XXI: provocări, tendințe, perspective*. 4-5 mai 2017. Chișinău: ULM, 2017. pp. 6-31. ISBN 978-9975-3168-4-2.
85. RUSU, E. Abordări conceptuale în studiul inteligenței emoționale. In: *Acta et commentationes (Științe ale Educației)*. 2016, nr. 1(8), Chișinău: Revista UST, 2016. pp. 121-130. ISSN 1857-3592.
86. SCHAFER, C. (coord). *Limbajul corpului*, București: Editura Niculescu, 2001. ISBN 973-568-610-4.
87. SCHMITT, J. C. Rațiunea gesturilor. In: *Occidentul medieval*, Traducere de Doina Marian. Titlu orig. în lb. fr.: *La raison des gestes dans l'Occident médiéval*. București: Meridiane, 1998. 480 p. ISBN 973-33-0337-2.
88. SEBEOK, T. A. *Jocul cu fantasme: Semiotică și antropologie*. Traducere și postafață de Mariana Neț. Titlul original în lb. eng.: *The Play of Musement*. București: All, 2002. 299 p. ISBN 973-684-392-0.
89. SEBEOK, T. A. *Semnele: o introducere în semiotică*. București: Humanitas, 2002. ISBN 973-50-0184-5.
90. SION, G. *Psihologia vârstelor. Ed. a 4-a*. București: Editura Fundației România de Măine, 2007. 255 p. ISBN 978-973-163-013-7.
91. ȘTEFANEȚ, D., et al. *Adolescentul merge după soare. Ghid de dezvoltare personală*, Chișinău: Editura Totex-Lux, 2016. 379 p. ISBN 978-9975-3060-8-9.
92. TUDOREL, N., GHERGIȚĂ, I., GHERGIȚĂ, D. *Comunicarea organizațională și managementul situațiilor de criză*. București: Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006. 200 p. ISBN-10 973-745-029-9; ISBN-13 978-973-745-029-6.
93. АБРАМОВА, Г. С. *Невербальные средства коммуникации и их роль в национальных культурах*. Воронеж: НПО „МОДЭК”, 2003. сс. 14-15, 18. ISBN 978-5-9925-0303-6.
94. АКИШИНА, А. А., КАНО, Х., АКИШИНА, Т. Е. *Жесты и мимика в русской речи. Лингвострановедческий словарь*. Москва: Русский язык, 1991. 144 с. ISBN 5-200-01098-5.
95. БЕГЛОВА, В. Б. *Невербальные средства общения*. Коломна: Коломенский пед. институт, 1996. 352 с. ISBN 5-222-05261-3.

96. БОДАЛЕВ, А. А. *Психология общения*. Москва: Изд-во „Институт практической психологии”. Воронеж: НПО „Модак”, 1996. 320 с. ISBN 5-89502-343-6; ISBN 5-89395-417-3.
97. БОЙДЕЛ, Т. *Как улучшить управление организацией*. Москва: Инфра-М, Премьер, 1995. 208 с. ISBN 5862251324.
98. БОРОЗДИНА, Г. В. *Психология и этика делового общения: учебник и практикум для академического бакалавриата*. Москва: Издательство Юрайт, 2019. 463 с. ISBN 978-5-534-01527-0.
99. ВЕЖБИЦКАЯ, А. *Семантические универсалии и описание языков*. Москва: Шк. „Языки русской культуры”, 1999. 780 с. ISBN 5-7859-0032-7.
100. ВЕЛЬХОВЕР, Е. Х., ВЕРШИНИН, Б. *Тайные знаки лица*. Москва: Локид-Пресс, 2003. 320 с. ISBN 5-320-00457-5.
101. ВЕРЕЩАГИН, Е. М, КОСТОМАРОВ, В. Г. *Язык и культура*. Москва: Индрик, 2005. 1040 с. ISBN 5-85759-289-5.
102. ВИЛСОН, Г., МАККЛАФЛИН, К. *Язык жестов - путь к успеху*. СПб.: Питер, 2001. 224 с. ISBN 5-88782-330-5; ISBN 0-7475-2577-3.
103. ВИРАХ, А. *Психология мимики*. Москва: Маркетинг, 2004. 152 с. ISBN 5-7856-0313-6.
104. ГОРЕЛОВ, И. Н. *Невербальные компоненты коммуникации*. Москва: Наука, 1980, 112 с. ISBN 978-5-397-04396-0.
105. КИРИЛЕНКО, Г. Л. Проблемы исследования жестов в зарубежной психологии. В: *Психологический журнал*, 1987, № 4. Москва: Наука, 1987. сс. 138-147. ISBN 978-5-4446-0381-9.
106. КНЕБЕЛЬ, Х. *Правильно ли я веду себя при устройстве на работу*. Москва: Интерэксперт, 1996. 272 с. ISBN 5-85523-023-6; ISBN 3-478-02060-3.
107. КОНЕЦКАЯ, В. П. *Социология коммуникации*. Учеб. Москва: Междунар. ун-т Бизнеса и Управления, 1997. 304 с. ISBN 5-89313-010-3.
108. КОНОПЛЕВА Н. А. *Психология делового общения*. Учебное пособие. Москва: Флинта, 2013. ISBN 978-5-9765-0118-8.
109. КРЕЙДЛИН, Г. Е. *Иконические жесты в дискурсе*. *Вопр. Языкознания*, 2005. №4. сс. 46-56. ISSN 0373-658X.
110. КУЗИН, Ф. А. *Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика*. Москва: 2002. 512 с. ISBN 5-86894-529-8.
111. ЛЕОНТЬЕВ, А. А. *Психология общения*. Москва: Смысл, 1997. 365 с. ISBN 5&89357&009&X.

112. МОРОЗОВ, В.П. *Невербальная коммуникация: Экспериментально-психологические исследования*. Москва: Изд-во „Институт психологии РАН”, 2011. 528 с. ISBN 978-5-9270-0187-3.
113. ПОВАЛЯЕВА, М. А. *Психология и этика делового общения*. Серия „Высшее образование” Ростов н. Д: Феникс, 2004. 352 с. ISBN. 5-222-09882-6.
114. ПРОННИКОВ, В. А, ЛОДАНОВ, И. Д. *Язык мимики и жестов*. Москва: Спологи 2001. 224 с. ISBN 5-85496-075-3.
115. ШЕПЕЛЬ, В. М. *Имиджелогия. Как нравиться людям*. В.М. Шепель. Москва: Народное образование, 2002. 576 с. ISBN 5-87953-168-6.
116. ШЕПЕЛЬ, В. М. *Имиджелогия: Секреты личного обаяния*. Москва: Феникс, 2005. 480 с. ISBN 5-222-06673-8.
117. ALLAN, J., PEASE, B., BRISKMAN, L. (Eds.). *Critical social work: An introduction to theories and practices*. Crows Nest, Australia: Allen & Unwin, 2003. pp. 187-201. ISBN-13 978-0367717858; ISBN-10 0367717859.
118. ANDERSON, P. A. *Nonverbal Communication: Forms and Functioning*. Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc., 2008. 428 p. ISBN 9781577665434.
119. ARCHER, D., AKERT, R. *The encoding of meaning: A test of three theories of social interaction*. *Sociological Inquiry*, 50, 1980. pp. 393-419. ISSN 0038-0245.
120. ARCHER, D., AKERT, R., COSTANZO, M. The accurate perception of nonverbal behavior: Questions of theory and research design. In: *P.D.D. Blanck (Ed.) Interpersonal Expectations: Theory, Research and Application*. New York: Cambridge University Press, 1983. pp. 242-260. ISBN 9780521428323.
121. ARGYLE, M. *Bodily Communication*. London: Methuen, 1975. ISBN 978-0-416-38140-5; ISBN 0-416-67450-X.
122. ARGYLE, M. *Skills with People: A Guide for Managers*. London: Hutchinson, 1973. ISBN 0-09-116481-8.
123. ARGYLE, M. *Social Interaction*. Chicago: Aldine Pub. Co. 1969. 504 p. ISBN 0202250520; ISBN 9780202250526.
124. ARGYLE, M. *The psychology of interpersonal behaviour*. London: Penguin Books Ltd., 1967. 368 p. ISBN-10 0140208534; ISBN-13 978-0140208535.
125. ARGYLE, M. *Training Managers*. London: The Acton Society Trust, 1962. ASIN: B002LG2QKS.
126. BARSNESS, Z. I., DIEKMANN, K. A., SEIDEL, M. D. L. Motivation and opportunity: The role of remote work, demographic dissimilarity, and social network centrality in impression

- management. In: *New York: Academy of Management Journal*, 48(3), 2005. pp. 401-419. ISSN 0001-4273.
127. BECK, R. C. *Motivation: Theories and principles (2nd ed.)*. New Jersey: Prentice Hall, 2000. 477 p. ISBN-10 0136039103.
128. BERKO, R. M., WOLVIN, A. D., WOLVIN, D. R. *Communicating: A Social and Career Focus*. London: Allyn & Bacon, 2010. 480 p. ISBN 9780205624898.
129. BILBOW, G.T. Managing impressions in the multicultural workplace: An impression management-based model for cross-cultural discourse analysis and awareness training for the workplace. In: *Journal of Pragmatics*. Hong Kong: City University of Hong Kong, 1996. pp. 461-487. ISSN 0378-2166.
130. BILBOW, G. T., YEUNG, S. Learning the pragmatics of „successful” impression management in cross-cultural interviews. In: *American English Journal of pragmatics*, 1998. pp. 405-417. ISSN 0378-2166.
131. BIRDWHISTELL, R. L. *Body Motion Research and Interviewing*. USA: Human Organization, 1961. pp. 37-38. ISSN 0018-7259.
132. BIRDWHISTELL, R. L. *Kinesics and context: Essays on body-motion communication*. Philadelphia: Univ. of Pennsylvania Press, 1970. 338 p. ISBN 9780812276053.
133. **BÎTCA, L.** Body language in nonverbal communication. In: *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences, ed.VI /Vol.1, 11-12 december 2015*. Chişinău: ULIM, 2015. pp. 85-86. ISBN 978-9975-933-80-3.
134. **BÎTCA, L.** Construction and Validation of the Questionnaire Assessment of Nonverbal Communication Skills and a Self Impression Inventory Management: new tools for professional evolution stocks research. In: *International Conference Jean Monnet „A social Europe for youth: education to employment”*. Oradea: Debrecen University Press, 2017. pp. 197-209. ISBN 978-963-473-977-7.
135. **BÎTCA, L.** Design of Experimental Research in the Formation of Nonverbal Communication Skills and Impression Management of Police Officers. In: *Congress World LUMEN 2021. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition, 26-30 mai 2021*. Iaşi, România. ISBN 978-1-910129-32-6.
136. **BÎTCA, L.** Impression management strategies. In: *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences, ed. XI, 3-4 december 2020*. Chişinău: Tipografia „Print Caro”, 2020. pp. 32-33. ISBN 978-9975-3471-0-5.

137. **BÎTCA, L.** Nonverbal communication as a basic condition of impression management. In: *Contemporary methodological guidelines and practices in social sciences*. 16-18 octomber 2019. Chişinău: „Print-Caro”, 2019. pp. 27-28. ISBN 978-9975-56-693-3.
138. **BÎTCA, L.** Nonverbal register - a component part of impression management in the organizational environment. In: *Congress World LUMEN 2021. Logos Universality Mentality Education Novelty. 20th LUMEN Anniversary Edition*, Editura LUMEN - LUMEN Publishing, Târgovişte, România. 2021. ISBN: 978-1-910129-32-6.
139. **BÎTCA, L.** Psychological dimensions of managerial communication. In: *The contemporary issues of the socio-humanistic sciences*. X, 5-6 december 2019. Chişinău: Tipografia „Print Caro”, 2019. pp. 62-63. ISBN 978-9975-3371-4-4.
140. BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H., BLOODGOOD, J. M. *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*. *Academy of Management Review*, 27 (4), 2002. pp. 505-522. ISSN 0363-7425.
141. BOLINO, M. C., KACMAR, M. K., TURNLEY, W. H., GILSTRAP, B. J. A multi-level review of impression management motives and behaviors. In: *Journal of Management*, 34(6), 2008. pp. 1080-1109. ISSN 0149-2063.
142. BOLINO, M. C., TURNLEY, W. H. *Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy*. *Organizational Research Methods*, 2(2), 1999. pp. 187-206. ISSN 10944281; ISSN 15527425.
143. BOZEMAN, D. P., KACMAR, K. M. *A cybernetic model of impression management processes in organizations*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1), 1997. pp. 9-30. ISBN-13 9781843769958.
144. BROWN, P., LEVINSON, S. Universals in language usage: Politeness Phenomena. In: Goody, E. (ed.), *Question and Politeness*, Cambridge: Cambridge University Press, 1978. 345 p. ISBN 0521308623; ISBN 9780521308625.
145. BUCK, R. *Nonverbal communication: Spontaneous and symbolic aspects*. *American Behavior Scientist*, 31, 1988. pp. 341-354. ISSN 0002-7642.
146. BUCK, R., MILLER, R. E., CAUL, W. F. Sex, personality, and physiological variables in the communication of affect via facial expression. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 1974. pp. 587-596. ISSN 0022-3514.
147. BURGOON, J. K., BULLER, D. B., WOODALL, W. G. *Nonverbal communication: The unspoken dialogue (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill, 1996. 535 p. ISBN-13 978-0070089952.

148. CARNEVALE, P. J., PRUITT, D. G., BRITTON, S. D. *Looking tough: the negotiator under constituent surveillance*. Pers. Soc. Psychol. Bull. 5, 1979. pp. 118-121. ISBN-10 9004148582; ISBN-13 9789004148581.
149. CIAROCHI, J. V., CHAN, A. Y. C., CAPUTI, P. A critical evaluation of the emotional intelligence construct. In: *Personality and Individual Differences*, 28, 2000. pp. 539-561. ISBN 978-0-8261-0565-3.
150. CORRAL, S., CALVETE, E. Machiavelism: Dimensionality of the Mach IV and its relations to self-monitoring in a Spanish sample. In: *The Spanish Journal of Psychology*. Vol.III, №1, 2000. pp. 3-13. ISSN 1138-7416.
151. CORRAZE, J. *Les communications non verbales*, Paris: Presses Universitaires de France, 1980. 252 p. ISBN 978-2-1304-4563-0; ISBN 2-13-044563-2.
152. COUTTS, L. M., SCHNEIDER, K. W. Visual behavior in an unfocused interaction as a function of sex and distance. In: *Journal of personality and social psychology*, 11, 1975. pp. 64-77. ISSN 00223514.
153. CUNNIGHAM, M. R. Personality and the structure of the nonverbal communication of emotion. In: *Journal of Personality*, 45, 1977. p. 564-584. ISSN 0022-3506.
154. DARWIN, C. *The Expression of Emotion in Man and Animals*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1872. 472 p. ISBN 9780195112719.
155. DAVIES, M., STANKOV, L., ROBERTS, R. D. Emotional intelligence: In search of an elusive construct. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1998. pp. 989-1015. ISSN 0022-3514.
156. DAVITZ, J. R. (Ed.). *The communication of emotional meaning*. Oxford, England: McGraw Hill, 1964. 214 p. ASIN: B0000CM7ON.
157. DEPAULO, B. M., ROSENTHAL, R. Sex differences in eavesdropping on nonverbal cues. In: *Journal of personality and social psychology*, 37, Vol. 2, 1979. pp. 273-285. ISSN 0022-3514.
158. DEPAULO, B. M., ROSENTHAL, R. The structure of nonverbal decoding skills. In: *Journal of personality*, 47(3), 1979. pp. 506-517. ISSN 0022-3506.
159. DEPAULO, B. M. Nonverbal behavior and self-presentation. In: *Psychological Bulletin*, vol.111, №2, 1992. pp.203-243. ISSN: 0033-2909.
160. DUTTON, J. E., JANET, M. D. Keeping an eye on the mirror: The role of image and identity in organizational adaptation. In: *Academy of Management Journal*, 34, 1991. pp. 517-554. ISSN 0001-4273; ISSN (Online) 1948-0989.

161. EAVES, M. H., LEATHERS, D. G. *Successful nonverbal communication: principles and applications*. New York: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, an Informa Business, 2018. 426 p. ISBN 9781138681996.
162. EFRON, D. *Gesture, Race and Culture*. The Hague, Paris: Mouton, 1972. 226 p. ISBN 9027921121.
163. EKMAN P. Cross-Cultural Studies of Facial Expression. In: *P. Ekman (Ed.), Darwin and Facial Expression: A Century of Research in Review*. New York: Academic Press, 1973. pp. 169-222. ISBN-10188353688X; ISBN-13 9781883536886.
164. EKMAN, P., SCHERER, K. R. *Expression and the nature of emotion. Approaches to emotion*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1984. pp. 319-344. ISBN 9780195089448.
165. EKMAN, P. FRIESEN, W., ELLSWORTH, P. *Emotion in the Human Face*. New York: Pergamon Press, 1972. 204 p. ISBN 9781483147635; ISBN-10 0521283930; ISBN-13 9780521283939.
166. EKMAN, P., FRIESEN, W. *Unmasking the Face*. London: Prentice-Hall, 1975. 212 p. ISBN 9780139381751; ISBN-10 1883536367; ISBN-13 9781883536367.
167. EKMAN, P., O'SULLIVAN, M. Who can catch a liar? In: *American Psychologist*, 46(9), 1991. pp. 913-920. ISSN 0003-066X.
168. ELLIS, A .P. J., WEST, B. J., RYAN, A. M., DESHON, R. P. The use of impression management tactics in structured interviews: A function of question type? In: *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 2002. pp. 1200-1208. ISSN (Online) 1939-1854.
169. ENGLEBERG, I. N. *Working in Groups: Communication Principles and Strategies*. Pearson; 7th edition, 2016. 320 p. ISBN-10 0134415523; ISBN-13 978-0134415529.
170. FAST, J. *Body Language*. London and Sydney: Pan Books, 1970. pp. 14-16. ISBN-10 0871319829; ISBN-13 978-0871319821.
171. FRANK, L.K. Projective methods for the study of personality. In: *The journal of psychology* 8, 1939. pp. 389-414. ISSN (Online) 1939-1285.
172. FUCHS, D., THELEN, M. H. Children's expected interpersonal consequences of communicating their affective state and reported likelihood of expression. In: *Child Development*, 59(5), 1988. pp. 1314-1322. ISSN 0009-3920.
173. GARDNER, W. L., MARTINKO, M .J. Impression management: an observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. In: *The Academy of Management Journal*, 1988, vol.31, №.1, pp. 42-65. ISSN (Online) 1948-1989.
174. GIACALONE, R. A., ROSENFELD, P. *Impression management in the organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. 472 p. ISBN 9780805800883.

175. GIBSON, J. J. *The ecological approach to visual perception*. New York: Psychology Press, 2015. 315 p. ISBN 9781848725775.
176. GOFFMAN, E. *Behavior in public places*. New York: Free Press, 1963. 248 p. ISBN-10 0029119405; ISBN-13 978-0029119402.
177. GOFFMAN, E. *Interaction Ritual: Essays in face-to-face behavior*. Chicago, Illinois: Aldine Publishing Company, 1967. 270 p. ISBN 9780713902655.
178. GOFFMAN, E. *Relations in public*. New York: Basic Books, 1971. 396 p. ISBN 9780465068951.
179. GOFFMAN, E. *The presentation of Self in everyday life*. New York: Anchors Book, 1959. 259 p. ISBN-10 9780385094023.
180. GOSLING, S. D., KO, S. J., MANNARELLI, T., MORRIS, M. E. A room with a cue: personality judgments based on offices and bedrooms. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 82, № 3, 2002. pp. 379-398. ISSN 1939-1315.
181. GRANDEY, A. A, KRANNITZ, M. A. Emotion regulation at work and at home. In: *Oxford Handbook of Work Family*, ed. T Allen, L.T. Eby. New York: Oxford Press, 2015. pp. 81-94. ISBN 978-0-19-933753-8.
182. HACKMAN, M. Z., JOHNSON, C. E. *Leadership: A Communication Perspective*, Long Grove, Illinois: Waveland Press, 2018. 574 p. ISBN 9781478635024.
183. HALL E, T. *The silent language*. Garden City, New York: Doubleday, 1959. 240 p. ISBN 9780385055499.
184. HALL, J. A., HALBERSTADT, A. G. „Subordination” and sensitivity to nonverbal cues: A study of married working women. In: *Sex Roles: A Journal of Research*, 31(3-4), 1994. pp. 149-165. ISSN 0360-0025.
185. HALL, J. A., HALBERSTADT, A. G., O'BRIEN, C. E. „Subordination” and nonverbal sensitivity: A study and synthesis of findings based on trait measures. In: *Sex Roles: A Journal of Research*, 37(5-6), 1997. pp. 295-317. ISSN 0360-0025.
186. HALL, J. A. *Gender effects in decoding nonverbal cues*. *Psychological Bulletin*, 85, 1978. pp. 845-857. ISSN (Online) 1939-1455.
187. HALL, J. A., GAUL, L , KENT, M. College students' perception of facial expressions. In: *Perceptual and Motor Skills*, 89, 1999. pp. 763-770. ISSN 0031-5125.
188. HALL, J. A., HALBERSTADT, A. G. Sex roles and nonverbal communication skills. In: *Sex Roles*, 7, 1981. pp. 273-87. ISSN 2068-0317.
189. HARE, J., ROBERT, D. *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 103(4), 1994. pp. 604-609. ISSN (Online) 1939-1846.

190. HARRIS, T. E. *Applied Organizational Communication: Principles and Pragmatics for Future Practice*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Association, 2002. 526 p. ISBN 9781410612212.
191. HENDRIKS, A. A. J., HOFSTEE, W. K. B., DE RAAD, B. The Five-Factor Personality Inventory: Assessing the Big Five by means of brief and concrete statements. In: *B. De Raad, & M. Perugini (Eds.), Big Five assessment*. Go'ttingen: Hogrefe & Huber, 2002. pp. 79-108. ISBN 9780080970868.
192. HENLEY, N. M. *Body Politics: Power, sex, and nonverbal communication*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1977. 214 p. ISBN 9780130796325.
193. HICKSON, M. L., STACKS, D. W. *Exploring nonverbal communication: a workbook to accompany NVC, nonverbal communication studies and applications*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt, 1985. 30 p. ISBN 9780840337146.
194. HIGGINS, E. T. The self digest: Self-knowledge serving self regulatory functions. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1996. pp. 1062-1083. ISSN (Online) 1939-1315.
195. HOLTGRAVES, T. M. *Language as social action: Social psychology and language use*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2002. ISBN 0805841776.
196. HUBBARD, J. A., COIE, J. D. Emotional correlates of social competence in children's peer relationships. In: *Merrill-Palmer Quarterly*, 40(1), 1994. pp. 1-20. ISSN 0272-930X.
197. ICKES, W., GESN, P. R., GRAHAM, T. Gender differences in empathic accuracy: Differential ability or differential motivation? In: *Personal Relationships*, 7(1), 2000. pp. 95-109. ISSN 1350-4126.
198. JAMES, W. *The principles of psychology*. New York: Holt (1st edition 1890), 1984. 1618 p. ISBN 9780486203812.
199. JOHNSON, H. G., EKMAN, P., FRIESEN, W. V. Communicative body movements: American emblems. In: *Semiotica*, 15, № 4, 1975. pp. 335-353. ISSN 0037-1998.
200. JONES, E. E., PITTMAN, T. S., JONES, E. S. Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation. In: *Suls, J., Ed., Psychological Perspectives on the Self, Vol. 1, Erlbaum, Hillsdale*, 1982. pp. 231-262. ISBN 0-86377-572-1.
201. JONES, E. E., RHODEWALT, F., BERGLAS, S., SKELTON, J. A. Effects of strategic self-presentation on subsequent self-esteem. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 1981. pp. 407-421. ISSN 0022-3514.
202. KEELEY-DYRESON, M., BAILEY, W., BURGOON, J. K. The Effects of Stress and Gender on Nonverbal Decoding Accuracy in Kinesic and Vocalic Channels. In: *Human Communication Research, Vol. 17, № 4*, 1991. pp. 584-605. ISSN (Online) 1468-2958.

203. KENDON, A. Exploring the utterance roles of visible bodily action: A personal account. In: *Body Language Communication*. MÜLLER C., CIENKI A., et al., eds. Berlin: Mouton de Gruyter, 2013. pp. 7-28. ISBN 9783110261318.
204. KENDON, A. *Gesture and speech*: How they interact. In: J. M. Wiemann, R. P. Harrison (eds.) *Nonverbal interaction*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1983. pp. 13-45. ISSN (Online) 1939-1471.
205. KENDON, A., MÜLLER C. Introducing: gesture. In: *Gesture*, vol. 1, № 1, 2001. pp. 1-7. ISSN 1568-1475.
206. KIROUAC, G., DORÉ, F. Y. Accuracy of the judgment of facial expression of emotions as a function of sex and level of education. In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 9(1), 1985. pp. 3-7. ISSN 0191-5886.
207. KNAPP, M. L., HART, R. P., FRIEDRICH, G. W., SCHULMAN, G. M. The rhetoric of goodbye: Verbal and nonverbal correlates of human leave-taking. In: *Speech monographs*, 40, 1973. pp. 182-198. ISSN 0038-7169.
208. KNAPP, M. L. *Nonverbal communication in human interaction*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1978. 439 p. ISBN 9780030899621.
209. KRAMER, N. C., WINTER, S. Impression management. The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social network sites. In: *Journal of Media Psychology*, 20(3), 2008. pp. 106-116. ISSN 2151-2388.
210. KRETSCHMER, E. *Körperbau und Charakter Untersuchungen zum Konstitutionsproblem und zur Lehre von den Temperamenten*. Berlin, Heidelberg, New York: Springer, 1977. ISBN 9783642666360.
211. KRISTOF-BROWN, A. L., BARRICK, M. R., FRANKLE, M. Applicant impression management: dispositional influences and consequences for recruiter perceptions of fit and similarity. In: *Journal of Management*, 2002, № 28(1). pp. 27-46. ISSN 01492063.
212. KROEBER-RIEL, W. Activation research: psychobiological approaches in consumer research. In: *Journal of Consumer Research*, volume 5, issue 4, 1979. pp. 240-250. ISSN 0093-5301.
213. LEARY, M. R. Making sense of self-esteem. In: *Current Directions in Psychological Science*, 8, 1999. pp. 32-35, ISSN 0963-7214.
214. LEARY, M. R. *Self-presentation: Impression management and interpersonal behavior*. Madison, WI: Brown & Benchmark, 1995. 246 p. ISBN 9780697147967.
215. LEARY, M. R., KOVALSKY R. M. *Impression management. A literature review and two-component model*. New York: Psychology Bulletin, 1990. pp. 34-47, 107. ISSN: 0033-2909.

216. LEARY, M. R., ROBERTSON, R. B., BARNES, B. D., MILLER, R. S. Self-presentations of small group leaders as a function of role requirements and leadership orientation. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1986. pp. 742-748. ISSN 00223514.
217. LEARY, M. R., NEZLEK, J. B., DOWNS, D., RADFORD-DAVENPORT, J., MARTIN, J., MCMULLEN, A. Self-presentation in everyday interactions: Effects of target familiarity and gender composition. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1994. pp. 664-673. ISSN 2353-4192.
218. MALANDRO, L. A., BARKER, D. A., BARKER, L. L. *Nonverbal Communication*. New York: Random House, 1989. 330 p. ISBN 9780394365268.
219. MANDAL, M. K., PALCHOUDHURY, S. Perceptual skill in decoding facial affect. In: *Perceptual and Motor Skills*, 60(1), 1985. pp. 96-98. ISSN 0031-5125.
220. MATSUMOTO, D., LEROUX, J., WILSON-COHN, C., RAROQUE, J., KOOKEN, K., EKMAN, P., YRIZARRY, N., LOEWINGER, S., UCHIDA, H., YEE, A., AMO, L., GOH, A. A new test to measure emotion recognition ability: Matsumoto and Ekman's Japanese and Caucasian Brief Affect Reonition Test (JACBART). In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 24, 2000. pp. 179-210. ISSN 0191-5886.
221. MATSUMOTO, D., FRANK, M. G., HWANG, H. S. *Nonverbal Communication: Science and Applications*. Sage Publications, Inc. 2012. ISBN 978-4129-9930-4.
222. MEHRABIAN, A. Relationship of attitude to seated posture, orientation, and distance. In: *Journal of personality and social psychology*, 10, 1968. pp. 26-30. ISSN 0022-3514.
223. MEHRABIAN, A. *Silent messages*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971. 152 p. ISBN 9780534000592; ISBN 9780534000592.
224. MEHRABIAN, A. Some referents and measures of nonverbal behavior. In: *Behavior research methods and instrumentation*, Vol.1, 1969. pp. 203-207. ISSN 1554-351X.
225. MEHRABIAN, A., *Tactics in Social Influence*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1969. 152 p. ISBN 9780138821678; ISBN 9780138821593.
226. NOWICKI, S. JR., DUKE, M. P. Individual differences in the nonverbal communication of affect: The diagnostic analysis of nonverbal accuracy scale. In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 19, 1994. pp. 9-35. ISBN-13 978-1-135-67187-7.
227. NOWICKI, S. JR., RICHMAN, D. The effect standard motivation and strategy instructions in the facial processing accuracy of internal and external subject. In: *Journal of Research in Personality*, 19, 1986. pp. 354-364. ISSN 0092-6566.

228. NOWICKI, S. JR., HARTIGAN, M. Accuracy of facial affect recognition as a function of locus of control orientation and anticipated interpersonal interaction. In: *Journal of Social Psychology*, 128, 1988. pp. 363-373. ISSN 0022-4545.
229. PATTERSON, M. L. Presentational and affect-management functions of nonverbal behavior. In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 11, pp.110-122. ISSN 0191-5886.
230. PITTMAN, F. A buyer's guide to psychotherapy. In: *Psychology Today*, 1994. pp. 50-53, 74-81. ISSN 0033-3107.
231. REMLAND, M. S. *Nonverbal Communication in Everyday Life*. Los Angeles: CA SAGE Publications, Inc., 2017. 524 p. ISBN 9781483399447.
232. RICHMOND, V. P., MCCROSKEY, J. C., HICKSON, M. *Nonverbal Behavior in Interpersonal Relations*. Boston: Allyn & Bacon, 2012. 356 p. ISBN 9780205042302.
233. ROSENFELD, P., GIACALONE R.A., RIORDAN, C.A. *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London; New York: Routledge, 1995. 219 p. ISBN 0415103320.
234. ROSENFELD, P., MELBURG, V, TEDESCHI, J. T. Forgetting as an impression management strategy in the forced-compliance situation. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 20, 1981. pp. 312-322. ISSN0022-4545.
235. ROSENTHAL, R. *Experimenter effects in behavioral research* (Enlarged ed.). New York: Irvington, 1976. 500 p. ISBN 9780470013915.
236. ROSENTHAL, R., GAITO, J. The interpretation of levels of significance by psychological researchers. In: *Journal of Psychology*, 55, 1963. pp. 33-38. ISSN 0022-3980.
237. ROSENTHAL, R., HALL, J. A., DEPAULO, M. R., ROGERS, P. L. ARCHER, D. *Sensitivity to Nonverbal Communications: The PONS Test*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 1979. p.57. ISBN 9780891976479.
238. ROTTER, N. G., ROTTER, G. S. Sex differences in the encoding and decoding of negative facial emotions. In: *Journal of Nonverbal Behavior*, 12(2), 1988. pp. 139-148. ISSN 0191-5886.
239. RUDMAN, L. A. Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counter stereotypical impression management. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1998. pp. 629-645. ISSN 0022-3514.
240. RUESCH, J., KEES, W. Nonverbal communication: Notes on the visual perception of human relations. In: *International Journal of Group Psychotherapy*, 9(3), Berkeley: Univ. of California Press, 1970. pp. 390-391. ISSN 0020-7284.

241. SAUCIER, G., GOLDBERG, L. R. Evidence for the Big Five in analyses of familiar English personality adjectives. In: *European Journal of Personality*, 10(1), 1996. pp. 61-77. ISSN 0890-2070.
242. SCHEFLEN, A. E. *Human Territories*. Prentice-Hall, New Jersey, 1976. 210 p. ISBN 9780134476568.
243. SCHLENKER, B. R., LEARY, M. Social anxiety and self presentation: A conceptualization and model. In: *Psychological Bulletin*. № 92, 1982. pp. 641-669. ISSN 0033-2909.
244. SCHLENKER, B. R., WEIGOLD, M. F. Interpersonal Processes Involving Impression Regulation and Management. In: *Annual Review of Psychology*. № 43, 1992. pp.133-168. ISSN 0066-4308.
245. SCHLENKER, B. R. Impression Management: The Self-Concept. In: *Social Identity, and Interpersonal Relationships*. Monterey, CA: Brooks Cole, 1980. 344 p. ISBN 9780818503986.
246. SCHLENKER, B. R. Self-presentation: Managing the impression of consistency when reality interferes with self-enhancement. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 1975. pp. 1030-1037. ISSN 0022-3514.
247. SCHLENKER, B. R., BRITT, T. W. Beneficial impression management: Strategically controlling information to help friends. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(4), 1999. pp. 559-573. ISSN 0022-3514.
248. SCHLENKER, B. R., WEIGOLD, M. F., HALLAM, J. R. Self-serving attributions in social context: Effects of self-esteem and social pressure. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1990. pp. 855-863. ISSN 0022-3514.
249. SCHNEIDER, D. J. Tactical self-representations toward a broader conception. In: J. Tedeschi (Eds.), *Impression Management. Theory and Social Psychological Research*, New York: Academic Press, 1981. 390 p. ISBN 9781483260549.
250. SHELDON, W. H. *The Varieties of Temperament: A Psychology of Constitutional Differences*. Macmillan Pub Co, 1970. 520 p. ISBN 9780028521800.
251. SNODGRASS, S. E. Further effects of role versus gender on interpersonal sensitivity. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 1992. pp.154-158. ISSN 0022-3514.
252. SNYDER M. Self monitoring of expressive behavior. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, №30, 1974. pp. 526-537. ISSN 0022-3514.
253. STEVENS, C. K., KRISTOF-BROWN, A. L. Making the right impression: A field study of applicant impression management during job interviews. In: *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 1995. pp. 587-606. ISSN 0021-9010.

254. STREECK, J. Gesture as communication: I. Its coordination with gaze and speech. In: *Communication Monographs*, 60(4), 1993. pp. 275-299. ISSN 0363-7751.
255. SWANN, W. B., Jr. *Self-traps: The elusive quest for higher self-esteem*. New York: Freeman, 1996. 236 p. ISBN-10 0716728982.
256. TAYLOR, S., LESTER, A. *Communication: your key to success*. Singapore: Marshall Cavendish International, 2009. 184 p. ISBN-10 9812616756.
257. TEDESCHI J. T. (Ed.). *Impression management theory and social psychological research*. New York: Academic, 1981. pp. 311-333. ISBN 9781483260549.
258. TEDESCHI, J. T., MELBURG, V. Impression management and influence in the organization. In: S. Bacharach & E.J. Lawer (Eds.), *Research in the sociology of organization* Greenwich, CT: JAI Press, Vol.3, 1984. pp. 31-58. ISBN 9780892322039.
259. TEDESCHI, J. T., NANCY, M., NORMAN, N. Social power, self-presentation, and the self. In: B. Schlenker (Ed.), *The self and social life*. New York: McGraw-Hill, 1985. pp. 293-322. ISSN 0021-9029.
260. TEDESCHI, J. T., RIESS, M. Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In J. T. Tedeschi (Eds.). In: *Impression Management Theory and Social Psychology Research*. New York: Academic Press, 1981. pp. 3-22. ISBN 9780126851809.
261. VOHS, K. D., BAUMEISTER, R. F. Ego-depletion, self-control, and choice. In: J. Greenberg, S. L. Koole, & T. Pyszczynski (Eds.), *Handbook of experimental existential psychology*. New York: Guilford Press, 2004. pp. 398-410. ISBN 9781351707756.
262. VOHS, K. D., BAUMEISTER, R. F., CIAROCCHO, N. J. Self-regulation and self-presentation: Regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self presentation depletes regulatory resources. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 88, 2005. pp. 632-657. ISSN 0022-3514.
263. VOHS, K. D., SCHMEICHEL, B. J. Self-regulation and the extended now: Controlling the self alters the subjective experience of time. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 2003. pp. 217-230. ISSN 0022-3514.
264. WAGNER, H. L., MACDONALD, C. J., MANSTEAD, A. S. R. Communication of individual emotions by spontaneous facial expressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1986. pp. 737-743. ISSN 0022-3514.
265. WAYNE, S. J., FERRIS, G. R. Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. In: *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 1990. pp. 487-499. ISSN 0021-9010.

266. WAYNE, S. J., KACMAR, K. M. The effects of impression management on the performance appraisal process. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 1991. pp. 70-88. ISSN 0749-5978.
267. WAYNE, S. J., LIDEN, R. C. Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. In: *Academy of Management Journal*, 38(1), 1995. pp. 232-260. ISSN 0001-4273.
268. WAYNE, S. J., LIDEN, R. C., GRAF, I. K., FERRIS, G. R. The role of upward influence tactics in human resource decisions. In: *Personnel Psychology*, 50(4), 1997. pp. 979-1006. ISSN 0031-5826.
269. WILSON, G. L., GOODALL, H. L., WAAGEN, C. L. *Organizational Communication*. New York: Harper & Row, 1986. 322 p. ISBN 9780060423872.
270. WOODALL, W. G., FOLGER, J. P. Encoding specificity and nonverbal cue context: An expansion of episodic memory research. In: *Communication Monographs*, 48(1), 1981. pp. 39-53. ISSN 0363-7751.
271. WORTMAN, C. B. Some determinants of perceived control. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, pp. 282-294. ISSN 0022-3514.
272. ZUCKERMAN, M., PRZEWUZMAN, S. J. Decoding and encoding facial expressions in preschool-age children. In: *Environmental Psychology and Nonverbal Behavior*, 3, 1979. pp. 147-163. ISSN 0361-3496.

ANEXE

Anexa 1. Bateria de instrumente de cercetare

Anexa A1.1. Chestionarul COS -1. Diagnosticarea aptitudinilor comunicative și organizatorice

Instrucțiune: Citiți cu atenție fiecare întrebare și determinați-vă propria părere sau atitudine în raport cu ea. Răspunsul trebuie să fi „Da” sau „Nu”. Dacă răspunsul exprimat la întrebarea respectivă este afirmativ, atunci în căsuța corespunzătoare acestei întrebări pe fișa răspunsurilor puneți semnul „+”, dacă, însă, este negativ – semnul „-“. Nu faceți alte înscriri sau semne.

1. Aveți mulți prieteni cu care comunicați frecvent?
2. Deseori reușiți să convingeți prietenii să accepte propria Dvs. părere?
3. Mult timp sunteți necăjit din cauza ofensei care v-a făcut-o cineva din prietenii?
4. Întotdeauna vă orientați cu greu într-o situație critică?
5. Tindeți să stabiliți relații cu persoane noi?
6. Vă place să lucrați în activități sociale?
7. Vă este mai plăcut și comod să petreceți timpul în lumea cărților decât cu semenii?
8. Dacă intervin unele dificultăți în realizarea intențiilor Dvs., atunci vă deziceți ușor de ele?
9. Stabiliți ușor relații cu persoane mult mai în vârstă decât Dvs.?
10. Vă place să inventați și să organizați împreună cu prietenii diferite jocuri și distracții?
11. Vă includeți cu greu într-o nouă companie?
12. Deseori lăsați pentru alte zile lucrurile ce trebuie făcute azi?
13. Stabiliți ușor relații cu persoane necunoscute?
14. Tindeți ca prietenii Dvs. să acționeze conform părerii ce o exprimați?
15. Vă acomodați cu greu într-un colectiv nou?
16. În relațiile Dvs. cu prietenii nu apar neînțelegeri atunci când aceștia nu-și respectă promisiunile sau obligațiile?
17. Tindeți să faceți cunoștință și să discutați cu o persoană necunoscută?
18. Deseori preluați inițiativa în rezolvarea unor probleme importante?
19. Vă enervează oamenii din jur și ați vrea să rămâneți singur?
20. De regulă, vă orientați cu greu într-un anturaj necunoscut?
21. Vă place să vă aflați permanent printre oameni?
22. Vă enervați dacă nu reușiți să terminați lucrul început?

23. Aveți o senzație de disconfort atunci când trebuie să dați dovadă de inițiativă pentru a face cunoștință cu noi persoane?
24. Vă obosește comunicarea cu prietenii?
25. Vă place să participați la jocuri colective?
26. Deseori dați dovadă de inițiativă în rezolvarea problemelor ce le au prietenii Dvs.?
27. Vă simțiți nesigur printre persoane necunoscute?
28. Foarte rar încercați să demonstrați că aveți dreptate?
29. Considerați că nu trebuie să depuneți mare efort pentru a înveseli o companie puțin cunoscută?
30. V-ați implicat în activități sociale la școală?
31. Tindeți să reduceți cerul de cunoștințe la un număr mic de persoane?
32. Nu încercați să vă apărați părerea sau decizia, dacă aceasta nu este imediat acceptată de prieteni?
33. Vă simțiți liber, degajat nimerind într-o companie necunoscută?
34. Vă ocupați cu plăcere de organizarea diferitor activități pentru prietenii Dvs.?
35. Nu vă simțiți calm și sigur de sine, când sunteți nevoit să vorbiți în fața unui mare grup de oameni?
36. Deseori întârziați la întâlniri?
37. Aveți mulți prieteni?
38. Deseori sunteți în centrul atenției prietenilor Dvs.?
39. Deseori comunicând cu persoane necunoscute vă jenați și vă simțiți incomod?
40. Vă simțiți sigur de sine aflându-vă într-un grup numeros de persoane?

Anexa A1.2. Test de inteligență emoțională (N. Hall)

Vă propunem un șir de întrebări care reflectă diferite aspecte ale vieții fiecărei persoane. Scrieți punctajul ce corespunde răspunsului dvs., care reflectă cel mai bine gradul de acord cu afirmația dată: Nu sunt de acord (- 3 puncte); Relativ nu sunt de acord (- 2 puncte); Parțial nu sunt de acord (- 1 punct); Parțial de acord (+ 1 punct); Relativ de acord (+ 2 puncte); Total de acord (+3 puncte).

Nr. ord.	Întrebări
1.	Pentru mine, atât emoțiile negative cât și cele pozitive servesc ca o sursă de cunoștințe, despre cum să procedez în viață.
2.	Emoțiile negative ajută să înțeleg, ce schimbări trebuie să fac în viața personală.
3.	Sunt calm / calmă, atunci când simt presiune din exterior.
4.	Sunt capabil / capabilă să observ schimbările în sentimentele personale.
5.	Pot fi calm și să mă concentrez, pentru a acționa în conformitate cu cerințele vieții.
6.	Pot provoca o gamă largă de emoții pozitive, cum ar fi de bucurie, fericire și umor.
7.	Urmăresc felul cum mă simt.
8.	Odată ce cineva m-a supărat, pot să controlez cu ușurință sentimentele personale.
9.	Sunt capabil să ascult problemele altor persoane.
10.	Nu mă axez pe emoțiile negative.
11.	Sunt sensibil /sensibilă la emoțiile și stările celorlalți.
12.	Pot acționa ca un factor de calm asupra altor persoane.
13.	Pot să înfrunt de fiecare dată obstacolele apărute.
14.	Încerc să privesc pozitiv asupra problemelor vieții.
15.	Reaționez adecvat la stările și dorințele altor persoane.
16.	Pot intra cu ușurință în stare de liniștire, pregătire și concentrare.
17.	Când am timp, încerc să rezolv problema în ceea ce privește sentimentele mele negative.
18.	Sunt capabil / capabilă de a mă calma rapid, după o dezamăgire neașteptată.
19.	Pentru a menține o formă bună, este important să-mi cunosc sentimentele mele adevărate.
20.	Înțeleg bine emoțiile altor persoane, chiar dacă acestea nu sunt exprimate în mod deschis.
21.	Pot ușor să recunosc emoțiile după expresia feței.
22.	Pot cu ușurință să mă debarasez de sentimentele negative, atunci când este nevoie să acționez.
23.	Eu identific cu ușurință în comunicare semnalele care indică nevoile altora.
24.	Oamenii consideră că sunt un bun cunoscător, în ceea ce privește grijile altora.
25.	Persoanele care sunt conștiente de sentimentele lor, își gestionează mai bine viața.
26.	Pot îmbunătăți starea de spirit altor persoane.
27.	Sunt un bun consultant în problema relațiilor între oameni.
28.	Mă adaptez ușor la emoțiile altor persoane.
29.	Ajut pe alții să-și folosească motivațiile, pentru a-și atinge obiectivele personale.
30.	Pot ușor să mă îndepărtez de la emoțiile negative.

Anexa A1.3. Chestionar de determinare a nivelului de competențe sociale

Instrucțiune: Se propune o listă cu 37 competențe de bază pe care le utilizăm zi de zi.

Vă rugăm să apreciați posedarea de aceste abilități în raport cu sine, alegând una din cele 5 variante de răspuns: 1 - niciodată, 2 - rar, 3 - uneori, 4 - des, 5 - întotdeauna.

Cum vă reușesc următoarele acțiuni sociale?
1. Să intrați în discuție cu cineva.
2. Să treceți în discuție la subiectul ce vă interesează, să-l discutați detaliat și să răspundeți la întrebările interlocutorului.
3. Să-i dați de înțeles interlocutorului că l-ați ascultat cu atenție și să încheiați discuția cu un comentariu relevant.
4. Să ascultați cu atenție persoana cu care discutați, să încercați s-o înțelegeți și să-i demonstrați interesul.
5. Să oferiți complimente și să spuneți interlocutorului ce va place la el și în acțiunile lui.
6. Să dați de înțeles altei persoane că sunteți recunoscător pentru ce a făcut pentru dvs.
7. Să susțineți persoana dacă nu este încrezută în propriile forțe.
8. Să cereți ajutor: să cereți ajutor într-o situație dificilă de la o persoană competentă, dacă personal nu-i faceți față.
9. Să explicați clar unei persoane ce și cum să facă.
10. Să exprimați afecțiunea, dând de înțeles că nu sunteți indiferent față de cineva.
11. Să vă exprimați nemulțumirea, dând de înțeles cuiva că este vinovat și să încercați să soluționați problema.
12. Să convingeți o altă persoană că punctul dvs. de vedere este mai corect și productiv decât al ei.
13. Să vă exprimați nemulțumirea și indignarea în mod sincer și direct.
14. Să dați de înțeles cuiva că apreciați avansurile și că vă este plăcut să fiți laudat.
15. Să reacționați la trăirile altei persoane (să fiți empatic), încercând să arătați că înțelegeți ceea ce simte.
16. Să vă cereți scuze și să spuneți că regretați că ați provocat necazuri.
17. La realizarea instrucțiunilor, să respectați cu strictețe indicațiile și să îndepliniți acțiunile corespunzătoare.
18. Reacția la solicitări: luați în considerare propunerea unei alte persoane, comparând-o cu propriile convingeri, și-n cele din urmă hotărând care ar fi soluția optimă.
19. Reacția la insucces: să menționați cu ce ați greșit și ce poate fi modificat, pentru a avea succes în viitor.
20. Pentru a înțelege declarațiile contradictorii: să precizați ce anume corespunde adevărului în spusele altei persoane.
21. Reacția la plângere: să reacționați corect la nemulțumirea altei persoane în situația în care sunteți vinovat.
22. Să vă străduiți să înțelegeți furia celeilalte persoane și îi arătați că încercați s-o înțelegeți.
23. Să vă hotărâți ce doriți să obțineți și să vă apreciați posibilitățile.
24. Să decideți de ce informație aveți nevoie și să apelați la persoane competente pentru a o căpăta.
25. Să vă concentrați asupra sarcinii, creând condiții care vă vor permite să realizați eficient lucrul.
26. Evaluarea propriilor posibilități: să evaluați corect și imparțial propriile capacități pentru a stabili cât de competent sunteți în situația dată.
27. Pregătirea pentru o conversație dificilă: să vă argumentați din timp poziția într-o conversație care poate fi dificilă.
28. Concretizarea problemelor prioritare: să decideți care problemă e mai importantă și trebuie soluționată în primul rând.
29. Luarea deciziei: să evaluați care dintre soluții este optimă, identificând acțiunile potrivite intereselor dvs.

30. Să definiți clar sentimentele dvs.
31. Găsirea vinovatului: să determinați ale cui fapte (ale dvs. sau ale altcuiva) sunt cauza celor întâmplate.
32. Solicitarea ajutorului: să vă adresați persoanelor competente pentru a solicita ce vă doriți sau ceea ce de ce aveți nevoie.
33. Relaxarea: să vă calmați și să vă relaxați atunci când sunteți tensionat.
34. Autocontrolul: să vă rețineți, evitând crizele.
35. Negocierile: să ajungeți la o soluție de compromis cu cealaltă persoană implicată în dispută.
36. Să ajutați o persoană care nu se poate descurca cu probleme sale.
37. Asertivitatea: să vă mențineți poziția, arătând celorlalți ce vreți, ce simțiți și ce gândiți.

Anexa A1.4. Inventar de personalitate „Big five” (BFI)

Vă vor fi prezentate o serie de caracteristici care vă pot sau nu corespunde.

Treceți un număr în dreptul fiecărei afirmații, pe foaia dvs. de răspuns, pentru a indica măsura în care credeți că aceasta vă caracterizează.

1 – deloc 2 – în mică măsură 3 – nici da nici nu 4 – în mare măsură 5 – total

Mă consider o persoană care:

1	este vorbăreț	16	este plină de entuziasm	31	este uneori timidă, inhibată
2	are tendința să caute defectele celorlalți	17	iartă ușor	32	este bună și grijulie cu cei din jur
3	este meticuloasă	18	tinde să fie dezordonată	33	este eficientă în toate
4	este deprimată, supărată	19	își face o mulțime de griji	34	rămâne calmă în situații tensionate
5	este originală, promovează idei noi	20	are o imaginație bogată	35	preferă munca de rutină
6	este rezervată	21	tinde să fie tăcută	36	este deschisă, sociabilă
7	este altruistă	22	este de încredere	37	este uneori nepoliticoasă
8	este oarecum neglijentă	23	tinde să fie leneșă	38	își face planuri pe care le duce la bun sfârșit
9	este relaxată, are rezistență mare la stres	24	este stabilă emoțional	39	se enervează ușor
10	este plină de curiozitate	25	este inventivă	40	îi place să mediteze, să se joace cu ideile
11	este plină de energie	26	are o personalitate asertivă	41	are puține preocupări
12	este certăreț	27	poate fi rece și distantă	42	îi place să coopereze
13	este muncitor de încredere	28	este perseverentă, ducând orice lucru început la final	43	este distrasă foarte ușor
14	este încordată/tensionată	29	este capricioasă	44	are gusturi rafinate în artă, muzică, literatură
15	este ingenioasă, gândește profund	30	prețuiește artisticul, estetica		

Anexa 2. Cheia și interpretarea metodelor de cercetare a comunicării nonverbale și a managementului impresiei

Anexa A2.1. Cheia și interpretarea chestionarului CECCN

Fiecare răspuns corect se cotează cu un punct valoare. Pentru itemii cu patru răspunsuri oferite se acordă câte 0,25 per fiecare răspuns conform datelor din tabel. După administrarea punctajului, se calculează suma punctelor obținute.

Răspunsurile cheie pentru CECCN

1. a) 2; b) 4; c) 1; d) 3.	2. a) 3; b) 1; c) 4; d) 2.	3. C	4. B
5. a) 2, 4; b) 1, 3.	6. C	7. B	8. B
9. D	10. A	11. A	12. a) 4; b) 2; c) 1; d) 3.
13. C	14. A	15. A	16. B
17. A	18. B	19. C	20. B
21. B	22. C	23. D	24. C

Interpretarea rezultatelor per punctaj și nivel obținut:

1-15 puncte (nivel scăzut)

Trebuie să recunoașteți și să constatați uneori, că nu este chiar atât de facil să identificăm foarte clar semnalele partenerului de discuție. Trebuie să aveți în vedere, că identificarea semnalelor nonverbale ale corpului este cu atât mai compactă, cu cât știți să identificați cât mai multe semnale. Doar când toate semnalele sunt corect identificate, aveți succes cu interpretarea dumneavoastră. Însă aveți deja un simț bine dezvoltat în ceea ce privește semnalele nonverbale ale oamenilor din jur, o mai mare siguranță în înțelegerea limbajului trupului v-ar putea oferi un seminar de specialitate.

16-20 puncte (nivel mediu)

Vă descurcați bine în descifrarea limbajului trupului. Cu toate acestea sau mai ales trebuie să știți, că limbajul trupului are mereu mai multe înțelesuri. Interpretarea acestuia depinde și de situațiile în care identificați aceste semnale. Este bine să recurgeți cât mai des la percepțiile dumneavoastră, ca să nu aveți impresia anticipată, ca ați înțeles din primul moment tot.

21-24 puncte (nivel înalt)

Vă descurcați foarte bine în descifrarea limbajului trupului. Sunteți un adversar redutabil în negocieri și un excelent partener de conversație. Înțelegeți foarte exact ce vor să transmită ceilalți și chiar și ceea ce ei n-ar vrea să spună. Și, dacă sunteți la fel de bun emițător ca receptor, în materie de comunicare, nimic nu vă stă în cale.

Anexa A2.2. Cheia IAMI

După realizarea însumării punctelor obținute se interpretează datele obținute, astfel:

0-16 puncte

Sunteți motivat(ă) să creați o anumită impresie celorlalți, dar sunteți nesiguri că puteți să o faceți. Performanța dvs. este slabă din cauza preocupării excesive de a face o impresie bună.

17 - 33 puncte

Dețineți o sensibilitate crescută la indicii care semnalează oportunitatea unui comportament favorabil și aveți abilitatea de a folosi acești indicii pentru a vă regla autoprezentarea. Vă adaptați comportamentul la așteptările sociale, care dau dovadă de fermitate comportamentală trans-situatională.

34 - 50 puncte

Managementul impresiei joacă un rol extrem de important în cadrul procesului de autoprezentare, ce reprezintă acel control sistematic al informațiilor despre propriul eu în vederea obținerii de beneficii (sociale, psihologice sau materiale) în cadrul interacțiunilor sociale.

Anexa 3. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei

Tabelul A3.1. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de vârstă

Dependent Variable	(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Automonitorizare	1,00	2,00	,38303*	,04645	,000	,2528	,5132
		3,00	,28456*	,05510	,000	,1301	,4390
		4,00	,47547*	,05510	,000	,3210	,6299
	2,00	1,00	-,38303*	,04645	,000	-,5132	-,2528
	3,00	1,00	-,28456*	,05510	,000	-,4390	-,1301
		4,00	,19091*	,05405	,006	,0394	,3424
	4,00	1,00	-,47547*	,05510	,000	-,6299	-,3210
		3,00	-,19091*	,05405	,006	-,3424	-,0394
Complimentare	1,00	3,00	,29861*	,07931	,003	,0763	,5209
		4,00	,25316*	,07931	,018	,0308	,4755
	3,00	1,00	-,29861*	,07931	,003	-,5209	-,0763
	4,00	1,00	-,25316*	,07931	,018	-,4755	-,0308
Exemplificare	1,00	2,00	,30712*	,06615	,000	,1217	,4926
		3,00	,65875*	,07847	,000	,4388	,8787
		4,00	,29512*	,07847	,003	,0751	,5151
	2,00	1,00	-,30712*	,06615	,000	-,4926	-,1217
		3,00	,35163*	,06437	,000	,1712	,5321
	3,00	1,00	-,65875*	,07847	,000	-,8787	-,4388
		2,00	-,35163*	,06437	,000	-,5321	-,1712
		4,00	-,36364*	,07697	,000	-,5794	-,1478
	4,00	1,00	-,29512*	,07847	,003	-,5151	-,0751
		3,00	,36364*	,07697	,000	,1478	,5794
Intimidare	1,00	2,00	,35516*	,08586	,001	,1145	,5959
		3,00	,74043*	,10185	,000	,4549	1,0260
	2,00	1,00	-,35516*	,08586	,001	-,5959	-,1145
		3,00	,38527*	,08355	,000	,1510	,6195
		4,00	-,57837*	,08355	,000	-,8126	-,3441
	3,00	1,00	-,74043*	,10185	,000	-1,0260	-,4549
		2,00	-,38527*	,08355	,000	-,6195	-,1510
		4,00	-,96364*	,09991	,000	-1,2437	-,6835
		2,00	,57837*	,08355	,000	,3441	,8126
		3,00	,96364*	,09991	,000	,6835	1,2437
Suplicare	1,00	2,00	,37677*	,07540	,000	,1654	,5882
		3,00	,52524*	,08945	,000	,2745	,7760
		4,00	,41797*	,08945	,000	,1672	,6687
	2,00	1,00	-,37677*	,07540	,000	-,5882	-,1654
	3,00	1,00	-,52524*	,08945	,000	-,7760	-,2745
	4,00	1,00	-,41797*	,08945	,000	-,6687	-,1672

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabelul A3.2. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de apartenența sexuală

Domeniu de activitate		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Autopromovare	Equal variances assumed	4,017	596	,000	,1395	,0347	,0713	,2078
	Equal variances not assumed	4,051	594,84	,000	,1395	,0344	,0719	,2072
Complimentare	Equal variances assumed	,688	596	,492	,0329	,0479	-,0611	,1269
	Equal variances not assumed	,675	519,22	,500	,0329	,0487	-,0629	,1287
Exemplificare	Equal variances assumed	2,657	596	,008	,1306	,0492	,0340	,2272
	Equal variances not assumed	2,678	594,63	,008	,1306	,0488	,0348	,2264
Intimidare	Equal variances assumed	-10,392	596	,000	-,6317	,0608	-,7510	-,5123
	Equal variances not assumed	-10,091	467,71	,000	-,6317	,0626	-,7547	-,5087
Suplicare	Equal variances assumed	,576	596	,565	,0317	,0550	-,0763	,1397
	Equal variances not assumed	4,017	596	,000	,1395	,0347	,0713	,2078
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A3.3. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de domeniul de activitate

Domeniu de activitate		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Autopromovare	Equal variances assumed	6,880	596	,000	,2374	,0345	,1696	,3051
	Equal variances not assumed	6,983	532,48	,000	,2374	,0340	,1706	,3042
Complimentare	Equal variances assumed	8,399	596	,000	,3874	,0461	,2969	,4780
	Equal variances not assumed	8,231	471,97	,000	,3874	,0470	,2949	,4799
Exemplificare	Equal variances assumed	6,606	596	,000	,3212	,0486	,2257	,4168
	Equal variances not assumed	6,406	453,56	,000	,3212	,0501	,2227	,4198
Intimidare	Equal variances assumed	6,720	596	,000	,4359	,0649	,3085	,5633
	Equal variances not assumed	6,520	454,42	,000	,4359	,0669	,3045	,5673
Suplicare	Equal variances assumed	4,783	596	,000	,2629	,0550	,15500	,3709
	Equal variances not assumed	4,626	449,25	,000	,2629	,0568	,1512	,3747
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A3.4. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de experiența de muncă

Experiența de muncă		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Autopromovare	Equal variances assumed	-2,100	68	,039	-,1967	,0937	-,3836	-,0098
	Equal variances not assumed	-2,050	56,72	,045	-,1967	,0960	-,3890	-,0045
Complimentare	Equal variances assumed	-5,766	68	,000	-,8826	,1530	-1,1880	-,5771
	Equal variances not assumed	-6,077	56,18	,000	-,8826	,1452	-1,1735	-,5916
Exemplificare	Equal variances assumed	-1,119	68	,267	-,2355	,2105	-,6555	,1845
	Equal variances not assumed	-1,142	67,74	,258	-,2355	,2063	-,6471	,1761
Intimidare	Equal variances assumed	-2,205	68	,031	-,4145	,1880	-,7896	-,0394
	Equal variances not assumed	-2,284	64,27	,026	-,4145	,1815	-,7770	-,0519
Suplicare	Equal variances assumed	-,963	68	,339	-,1362	,1414	-,4184	,1460
	Equal variances not assumed	-,981	67,90	,330	-,1362	,1389	-,4133	,1409
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A3.5. Testul T a scorurilor medii pentru autoevaluarea managementului impresiei în funcție de statut managerial

Statut managerial		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Autopromovare	Equal variances assumed	1,533	596	,126	,0538	,0350	-,0151	,1227
	Equal variances not assumed	1,536	592,21	,125	,0538	,0350	-,0150	,1225
Complimentare	Equal variances assumed	-3,306	596	,001	-,1567	,0474	-,2498	-,0636
	Equal variances not assumed	-3,271	547,60	,001	-,1567	,0479	-,2508	-,0626
Exemplificare	Equal variances assumed	-4,709	596	,000	-,2284	,0485	-,3237	-,1331
	Equal variances not assumed	-4,686	573,18	,000	-,2284	,0487	-,3241	-,1327
Intimidare	Equal variances assumed	3,452	596	,001	,2255	,0653	,0972	,3538
	Equal variances not assumed	3,468	595,25	,001	,2255	,0650	,0977	,3532
Suplicare	Equal variances assumed	,013	596	,990	,0007	,0549	-,1072	,1086
	Equal variances not assumed	,013	577,34	,990	,0007	,0551	-,1076	,1090
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Anexa 4. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru aptitudinile comunicative și aptitudinile organizatorice

Tabelul A4.1. Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de grupele de vârstă

Dependent Variable	(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Aptitudini comunicative	1,00	2,00	-,03557	,02227	,467	-,0980	,0269
		3,00	,02029	,02642	,899	-,0538	,0943
		4,00	,11847*	,02642	,000	,0444	,1925
	2,00	1,00	,03557	,02227	,467	-,0269	,0980
		3,00	,05586	,02167	,085	-,0049	,1166
		4,00	,15404*	,02167	,000	,0933	,2148
	3,00	1,00	-,02029	,02642	,899	-,0943	,0538
		2,00	-,05586	,02167	,085	-,1166	,0049
		4,00	,09818*	,02591	,003	,0255	,1708
	4,00	1,00	-,11847*	,02642	,000	-,1925	-,0444
		2,00	-,15404*	,02167	,000	-,2148	-,0933
		3,00	-,09818*	,02591	,003	-,1708	-,0255
Aptitudini organizatorice	1,00	2,00	-,04533	,01651	,057	-,0916	,0009
		3,00	-,07052*	,01958	,005	-,1254	-,0156
		4,00	-,03779	,01958	,294	-,0927	,0171
	2,00	1,00	,04533	,01651	,057	-,0009	,0916
		3,00	-,02518	,01606	,483	-,0702	,0198
		4,00	,00754	,01606	,974	-,0375	,0526
	3,00	1,00	,07052*	,01958	,005	,0156	,1254
		2,00	,02518	,01606	,483	-,0198	,0702
		4,00	,03273	,01921	,407	-,0211	,0866
	4,00	1,00	,03779	,01958	,294	-,0171	,0927
		2,00	-,00754	,01606	,974	-,0526	,0375
		3,00	-,03273	,01921	,407	-,0866	,0211

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabelul A4.2. Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de apartenența sexuală

t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)
Aptitudini comunicative	Equal variances assumed	-3,75	596	,000
	Equal variances not assumed	-3,81	593,72	,000
Aptitudini organizatorice	Equal variances assumed	4,20	596	,000
	Equal variances not assumed	4,24	594,57	,000
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Tabelul A4.3. Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de domeniu de activitate

t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)
Aptitudini comunicative	Equal variances assumed	5,36	596	,000
	Equal variances not assumed	5,75	593,78	,000
Aptitudini organizatorice	Equal variances assumed	-2,84	596	,005
	Equal variances not assumed	-2,94	561,15	,003
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Tabelul A4.4. Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de experiența de muncă

t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)
Aptitudini comunicative	Equal variances assumed	2,14	596	,032
	Equal variances not assumed	2,13	559,73	,033
Aptitudini organizatorice	Equal variances assumed	-2,68	596	,008
	Equal variances not assumed	-2,73	595,99	,006
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Tabelul A4.5 Compararea statistică t-Student a mediilor ale aptitudinilor comunicative și organizatorice în funcție de statut managerial

t-test for Equality of Means		t	df	Sig. (2-tailed)
Aptitudini comunicative	Equal variances assumed	-10,88	596	,000
	Equal variances not assumed	-11,14	546,71	,000
Aptitudini organizatorice	Equal variances assumed	-3,70	596	,000
	Equal variances not assumed	-3,74	589,05	,000
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

Anexa 5. Analiza comparată a scorurilor medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională

Tabelul A5.1. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de vârstă

Dependent Variable	(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Conștientizarea emoțiilor	1,00	2,00	5,34527*	,74802	,000	3,2482	7,4424
		3,00	-5,34527*	,74802	,000	-7,4424	-3,2482
	2,00	3,00	-4,18841*	,72789	,000	-6,2291	-2,1477
		4,00	-4,04295*	,72789	,000	-6,0836	-2,0023
	4,00	2,00	4,18841*	,72789	,000	2,1477	6,2291
		2,00	4,04295*	,72789	,000	2,0023	6,0836
Controlul emoțiilor	1,00	2,00	4,13214*	,92772	,000	1,5313	6,7330
		3,00	4,52977*	1,10052	,001	1,4445	7,6151
		4,00	9,40250*	1,10052	,000	6,3172	12,4878
	2,00	1,00	-4,13214*	,92772	,000	-6,7330	-1,5313
		4,00	5,27036*	,90275	,000	2,7395	7,8012
	3,00	1,00	-4,52977*	1,10052	,001	-7,6151	-1,4445
		4,00	4,87273*	1,07955	,000	1,8462	7,8993
	4,00	1,00	-9,40250*	1,10052	,000	-12,4878	-6,3172
		2,00	-5,27036*	,90275	,000	-7,8012	-2,7395
		3,00	-4,87273*	1,07955	,000	-7,8993	-1,8462
Automotivare	1,00	2,00	5,29028*	,83552	,000	2,9479	7,6327
		3,00	5,38396*	,99115	,000	2,6053	8,1627
		4,00	9,25668*	,99115	,000	6,4780	12,0354
	2,00	1,00	-5,29028*	,83552	,000	-7,6327	-2,9479
		4,00	3,96640*	,81304	,000	1,6870	6,2458
	3,00	1,00	-5,38396*	,99115	,000	-8,1627	-2,6053
		4,00	3,87273*	,97227	,001	1,1470	6,5985
	4,00	1,00	-9,25668*	,99115	,000	-12,0354	-6,4780
		2,00	-3,96640*	,81304	,000	-6,2458	-1,6870
		3,00	-3,87273*	,97227	,001	-6,5985	-1,1470
Empatie	2,00	3,00	-3,05257*	,81221	,003	-5,3296	-,7755
	3,00	2,00	3,05257*	,81221	,003	,7755	5,3296
Gestionarea emoțiilor	1,00	2,00	2,51066*	,84840	,034	,1322	4,8892
		4,00	5,14439*	1,00642	,000	2,3229	7,9659
	2,00	1,00	-2,51066*	,84840	,034	-4,8892	-,1322
		4,00	2,63373*	,82557	,018	,3192	4,9482
	3,00	4,00	4,94545*	,98725	,000	2,1777	7,7132
	4,00	1,00	-5,14439*	1,00642	,000	-7,9659	-2,3229
		2,00	-2,63373*	,82557	,018	-4,9482	-,3192
		3,00	-4,94545*	,98725	,000	-7,7132	-2,1777

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabelul A5.2. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de experiența de muncă

Experiența de muncă		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Conștientizarea emoțiilor	Equal variances assumed	-5,465	596	,000	-2,9973	,5484	-4,0743	-1,9202
	Equal variances not assumed	-5,524	591,81	,000	-2,9973	,5425	-4,0629	-1,9317
Controlul emoțiilor	Equal variances assumed	3,796	596	,000	2,6124	,6882	1,2607	3,9641
	Equal variances not assumed	3,732	525,74	,000	2,6124	,6999	1,2373	3,9875
Automotivare	Equal variances assumed	4,828	596	,000	3,0018	,6217	1,7807	4,2229
	Equal variances not assumed	4,824	572,11	,000	3,0018	,6223	1,7795	4,2241
Empatie	Equal variances assumed	-3,539	596	,000	-2,0956	,5920	-3,2585	-,9328
	Equal variances not assumed	-3,639	590,51	,000	-2,0956	,5759	-3,2267	-,9645
Gestionarea emoțiilor	Equal variances assumed	1,260	596	,208	,7784	,6175	-,4344	1,9913
	Equal variances not assumed	1,278	594,49	,202	,7784	,6090	-,4176	1,9745

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabelul A5.3. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de statut managerial

Statut managerial		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Conștientizarea emoțiilor	Equal variances assumed	9,116	596	,000	4,7844	,5248	3,7536	5,8152
	Equal variances not assumed	8,828	415,33	,000	4,7844	,5419	3,7190	5,8498
Controlul emoțiilor	Equal variances assumed	-2,697	596	,007	-1,8611	,6901	- 3,2166	-,5057
	Equal variances not assumed	-2,692	584,11	,007	-1,8611	,6912	- 3,2188	-,5034
Automotivare	Equal variances assumed	-1,497	596	,135	-,9442	,6306	- 2,1828	,2943
	Equal variances not assumed	-1,478	533,10	,140	-,9442	,6390	- 2,1996	,3111
Empatie	Equal variances assumed	4,314	596	,000	2,5338	,5873	1,3803	3,6873
	Equal variances not assumed	4,204	455,72	,000	2,5338	,6026	1,3494	3,7182
Gestionarea emoțiilor	Equal variances assumed	,483	596	,629	,2980	,6163	-,9125	1,5085
	Equal variances not assumed	,474	498,61	,635	,2980	,6282	-,9363	1,5323
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A5.4. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de apartenența sexuală

Apartenența sexuală		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Conștientizarea emoțiilor	Equal variances assumed	5,580	596	,000	3,0517	,5468	1,9776	4,1258
	Equal variances not assumed	5,502	535,87	,000	3,0517	,5546	1,9621	4,1413
Controlul emoțiilor	Equal variances assumed	2,008	596	,045	1,3913	,6929	,0303	2,7522
	Equal variances not assumed	1,995	564,58	,047	1,3913	,6973	,0215	2,7610
Automotivare	Equal variances assumed	4,554	596	,000	2,8323	,6219	1,6108	4,0537
	Equal variances not assumed	4,480	526,31	,000	2,8323	,6322	1,5902	4,0743
Empatie	Equal variances assumed	7,094	596	,000	4,0683	,5735	2,9419	5,1946
	Equal variances not assumed	7,043	561,76	,000	4,0683	,5776	2,9337	5,2029
Gestionarea emoțiilor	Equal variances assumed	9,147	596	,000	5,2877	,5780	4,1524	6,4231
	Equal variances not assumed	9,011	532,55	,000	5,2877	,5867	4,1350	6,4404
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A5.5. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru inteligența emoțională în funcție de domeniul de activitate

Domeniu de activitate		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Conștientizarea emoțiilor	Equal variances assumed	3,147	596	,002	1,7831	,5666	,6702	2,8960
	Equal variances not assumed	3,539	569,35	,000	1,7831	,5039	,7934	2,7728
Controlul emoțiilor	Equal variances assumed	6,564	596	,000	4,4890	,6838	3,145	5,8320
	Equal variances not assumed	7,096	595,88	,000	4,4890	,6326	3,246	5,7314
Automotivare	Equal variances assumed	7,010	596	,000	4,3417	,6193	3,125	5,5580
	Equal variances not assumed	8,087	522,71	,000	4,3417	,5369	3,286	5,3964
Empatie	Equal variances assumed	1,797	596	,073	1,0901	,6066	-,1012	2,2815
	Equal variances not assumed	2,028	564,16	,043	1,0901	,5375	,0343	2,1460
Gestionarea emoțiilor	Equal variances assumed	2,136	596	,033	1,3380	,6263	,1079	2,5681
	Equal variances not assumed	2,358	589,5	,019	1,3380	,5674	,2235	2,4525
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Anexa 6. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de condițiile experimentale

Tabelul A6.1. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de vârstă

Dependent Variable	(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Abilități Inițiale	1,00	4,00	,19929*	,07336	,041	,0051	,3935
	2,00	3,00	,17174*	,06018	,027	,0124	,3310
		4,00	,23083*	,06018	,001	,0715	,3901
	3,00	2,00	-,17174*	,06018	,027	-,3310	-,0124
	4,00	1,00	-,19929*	,07336	,041	-,3935	-,0051
		2,00	-,23083*	,06018	,001	-,3901	-,0715
Răspuns la opinii	2,00	3,00	-,15075*	,05559	,041	-,2979	-,0036
	3,00	2,00	,15075*	,05559	,041	,0036	,2979
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	1,00	2,00	,28273*	,05616	,000	,1341	,4314
	2,00	1,00	-,28273*	,05616	,000	-,4314	-,1341
		4,00	-,43401*	,05465	,000	-,5787	-,2893
	3,00	4,00	-,30018*	,06535	,000	-,4732	-,1272
	4,00	2,00	,43401*	,05465	,000	,2893	,5787
		3,00	,30018*	,06535	,000	,1272	,4732
Alternative la comportamentul agresiv	2,00	3,00	,20752*	,06603	,011	,0327	,3823
	3,00	2,00	-,20752*	,06603	,011	-,3823	-,0327
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.							

Tabelul A6.2. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de apartenența sexuală

Apartenența sexuală		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Abilități inițiale	Equal variances assumed	2,141	596	,033	,0947	,0442	,0078	,1816
	Equal variances not assumed	2,201	571,09	,028	,0947	,0430	,0101	,1792
Exprimare în conversație	Equal variances assumed	4,190	596	,000	,1646	,0393	,0874	,2418
	Equal variances not assumed	4,292	580,31	,000	,1646	,0383	,0893	,2399
Răspuns la opinii	Equal variances assumed	1,930	596	,054	,0783	,0406	-,0013	,1581
	Equal variances not assumed	2,009	518,51	,045	,0783	,0390	,0017	,1549
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	Equal variances assumed	-2,371	596	,018	-,0992	,0418	-,1813	-,0170
	Equal variances not assumed	-2,409	594,51	,016	-,0992	,0411	-,1800	-,0183
Alternative la comportamentul agresiv	Equal variances assumed	3,242	596	,001	,1555	,0479	,0613	,2497
	Equal variances not assumed	3,319	581,44	,001	,1555	,0468	,0635	,2475
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A6.3. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de domeniu de activitate

Domeniu de activitate		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Abilități inițiale	Equal variances assumed	-,582	596	,561	-,0263	,0452	-,1151	,0624
	Equal variances not assumed	-,590	531,8	,555	-,0263	,0445	-,1138	,0612
Exprimare în conversație	Equal variances assumed	2,059	596	,040	,0833	,0404	,0038	,1627
	Equal variances not assumed	2,175	584,8	,030	,0833	,0382	,0081	,1584
Răspuns la opinii	Equal variances assumed	1,828	596	,068	,0756	,0413	-,0056	,1568
	Equal variances not assumed	1,898	565,7	,058	,0756	,0398	-,0026	,1538
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	Equal variances assumed	,507	596	,613	,0216	,0428	-,0623	,1057
	Equal variances not assumed	,500	484,9	,617	,0216	,0433	-,0635	,1068
Alternative la comportamentul agresiv	Equal variances assumed	-,157	596	,875	-,0077	,0493	-,1045	,0890
	Equal variances not assumed	-,161	552,6	,872	-,0077	,0479	-,1019	,0864
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A6.4. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de experiența de muncă

Experiența de muncă		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Abilități inițiale	Equal variances assumed	4,703	596	,000	,2054	,0436	,1196	,2912
	Equal variances not assumed	4,725	583,05	,000	,2054	,0434	,1200	,2908
Exprimare în conversație	Equal variances assumed	-,379	596	,705	-,0151	,0399	-,0935	,0633
	Equal variances not assumed	-,387	595,26	,699	-,0151	,0390	-,0918	,0615
Răspuns la opinii	Equal variances assumed	2,197	596	,028	,0892	,0406	,0094	,1690
	Equal variances not assumed	2,189	566,04	,029	,0892	,0407	,0092	,1693
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	Equal variances assumed	-3,541	596	,000	-,1475	,0416	-,2293	-,0657
	Equal variances not assumed	-3,463	506,93	,001	-,1475	,0426	-,2312	-,0638
Alternative la comportamentul agresiv	Equal variances assumed	4,644	596	,000	,2211	,0476	,1276	,3147
	Equal variances not assumed	4,525	493,98	,000	,2211	,0488	,1251	,3172
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A6.5. Testul T al semnificației diferenței dintre scorurile medii ale indicatorilor pentru determinarea nivelului de competențe sociale în funcție de statut managerial

Statut managerial		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Abilități inițiale	Equal variances assumed	-6,967	596	,000	-,2970	,0426	-,3808	-,2133
	Equal variances not assumed	-7,048	591,09	,000	-,2970	,0421	-,3798	-,2143
Exprimare în conversație	Equal variances assumed	-,773	596	,440	-,0307	,0398	-,1089	,0474
	Equal variances not assumed	-,776	594,53	,438	-,0307	,0396	-,1086	,0471
Răspuns la opinii	Equal variances assumed	-3,061	596	,002	-,1235	,0403	-,2027	-,0443
	Equal variances not assumed	-3,118	570,10	,002	-,1235	,0396	-,2013	-,0457
Abilități de planificare pentru acțiunile viitoare	Equal variances assumed	2,337	596	,020	,0976	,0418	,0155	,1797
	Equal variances not assumed	2,363	591,73	,018	,0976	,0413	,0165	,1787
Alternative la comportamentul agresiv	Equal variances assumed	-6,192	596	,000	-,2900	,0468	-,3820	-,1980
	Equal variances not assumed	-6,256	593,16	,000	-,2900	,0463	-,3811	-,1990
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Anexa 7. Analiza comparativă a scorurilor meta-factorilor (extraversiune, agreabilitate, nevrozism, conștiinciozitate și deschidere) în funcție de condițiile experimentale

Tabelul A7.1. Compararea statistică a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de grupele de vârstă

Dependent Variable	(I) Grupe vârstă	(J) Grupe vârstă	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Extraversie	1,00	2,00	,24197*	,04232	,000	,1299	,3540
		3,00	,32259*	,05020	,000	,1897	,4555
		4,00	,30277*	,05020	,000	,1699	,4357
	2,00	1,00	-,24197*	,04232	,000	-,3540	-,1299
		3,00	-,32259*	,05020	,000	-,4555	-,1897
		4,00	-,30277*	,05020	,000	-,4357	-,1699
Agreabilitate	1,00	4,00	,41547*	,06474	,000	,2441	,5868
		2,00	,38717*	,05311	,000	,2466	,5277
		3,00	,35655*	,06351	,000	,1884	,5247
	4,00	1,00	-,41547*	,06474	,000	-,5868	-,2441
		2,00	-,38717*	,05311	,000	-,5277	-,2466
		3,00	-,35655*	,06351	,000	-,5247	-,1884
Conștiinciozitate	1,00	2,00	,32469*	,05376	,000	,1824	,4670
		3,00	,24323*	,06377	,001	,0744	,4120
	2,00	1,00	-,32469*	,05376	,000	-,4670	-,1824
		4,00	-,23255*	,05231	,000	-,3710	-,0941
	3,00	1,00	-,24323*	,06377	,001	-,4120	-,0744
		4,00	,23255*	,05231	,000	,0941	,3710
Neuroticismul	1,00	2,00	,22557*	,05012	,000	,0929	,3583
		4,00	-,33061*	,05946	,000	-,4880	-,1732
	2,00	1,00	-,22557*	,05012	,000	-,3583	-,0929
		3,00	-,17854*	,04878	,002	-,3077	-,0494
		4,00	-,55618*	,04878	,000	-,6853	-,4271
	3,00	2,00	,17854*	,04878	,002	,0494	,3077
		4,00	-,37764*	,05833	,000	-,5320	-,2232
	4,00	1,00	,33061*	,05946	,000	,1732	,4880
		2,00	,55618*	,04878	,000	,4271	,6853
Deschidere spre experiență	1,00	2,00	,30094*	,05183	,000	,1637	,4381
		3,00	,43986*	,06148	,000	,2771	,6026
	2,00	1,00	-,30094*	,05183	,000	-,4381	-,1637
		3,00	,13892*	,05043	,036	,0054	,2724
		4,00	-,29563*	,05043	,000	-,4291	-,1621
	3,00	1,00	-,43986*	,06148	,000	-,6026	-,2771
		2,00	-,13892*	,05043	,036	-,2724	-,0054
		4,00	-,43455*	,06031	,000	-,5942	-,2749
	4,00	2,00	,29563*	,05043	,000	,1621	,4291
		3,00	,43455*	,06031	,000	,2749	,5942

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Tabelul A7.2. Compararea statistică a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de apartenența sexuală

Apartenența sexuală		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Extraversie	Equal variances assumed	1,441	596	,150	,0449	,0311	-,0162	,10604
	Equal variances not assumed	1,469	591,10	,142	,0449	,0305	-,0151	,10492
Agreeabilitate	Equal variances assumed	3,064	596	,002	,1231	,0401	,0442	,2020
	Equal variances not assumed	2,960	442,78	,003	,1231	,0416	,0414	,2049
Conștiinciozitate	Equal variances assumed	1,537	596	,125	,0605	,0393	-,0168	,1377
	Equal variances not assumed	1,549	594,12	,122	,0605	,0390	-,0162	,1371
Neuroticism	Equal variances assumed	-,598	596	,550	-,0234	,0391	-,1003	,0534
	Equal variances not assumed	-,586	508,65	,558	-,0234	,0399	-,1019	,0550
Deschidere spre experiență	Equal variances assumed	-2,604	596	,009	-,1014	,0389	-,1779	-,0249
	Equal variances not assumed	-2,603	580,79	,009	-,1014	,0389	-,1780	-,0249
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A7.3. Compararea statistică a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de domeniu de activitate

Domeniu de activitate		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Extraversie	Equal variances assumed	1,191	596	,234	,0378	,0317	-,0245	,1001
	Equal variances not assumed	1,133	420,96	,258	,0378	,0333	-,0278	,1034
Agreabilitate	Equal variances assumed	-5,835	596	,000	-,2341	,0401	-,3129	-,1553
	Equal variances not assumed	-6,255	593,83	,000	-,2341	,0374	-,3076	-,1606
Conștiinciozitate	Equal variances assumed	-1,275	596	,203	-,0511	,0400	-,1299	,0276
	Equal variances not assumed	-1,282	516,13	,201	-,0511	,0399	-,1295	,0272
Neuroticism	Equal variances assumed	-,525	596	,600	-,0209	,0399	-,0992	,0574
	Equal variances not assumed	-,594	559,32	,553	-,0209	,0352	-,0901	,0483
Deschidere spre experiență	Equal variances assumed	-1,716	596	,087	-,0683	,0398	-,1465	,0099
	Equal variances not assumed	-1,773	558,95	,077	-,0683	,0385	-,1440	,0074
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A7.4. Compararea statistică a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de experiența de muncă

Experiența de muncă		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Extraversie	Equal variances assumed	3,485	596	,001	,1078	,0309	,0470	,1686
	Equal variances not assumed	3,536	594,78	,000	,1078	,0305	,0479	,1677
Agreabilitate	Equal variances assumed	6,907	596	,000	,2697	,0390	,1930	,3463
	Equal variances not assumed	7,049	595,83	,000	,2697	,0383	,1945	,3448
Conștiinciozitate	Equal variances assumed	-,685	596	,494	-,0270	,0395	-,1045	,0505
	Equal variances not assumed	-,689	585,24	,491	-,0270	,0392	-,1041	,0500
Neuroticism	Equal variances assumed	-6,424	596	,000	-,2437	,0379	-,3182	-,1692
	Equal variances not assumed	-6,114	408,40	,000	-,2437	,0399	-,3220	-,165
Deschidere spre experiență	Equal variances assumed	1,147	596	,252	,0449	,0392	-,0320	,1219
	Equal variances not assumed	1,154	586,12	,249	,0449	,0389	-,0315	,1215
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Tabelul A7.5. Compararea statistică a mediilor meta-factorilor de personalitate în funcție de statut managerial

Statut managerial		t-test for Equality of Means						
		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Extraversie	Equal variances assumed	-2,816	596	,005	-,0871	,0309	-,1479	-,0263
	Equal variances not assumed	-2,814	586,66	,005	-,0871	,0309	-,1479	-,0263
Agreabilitate	Equal variances assumed	-4,709	596	,000	-,1870	,0397	-,2650	-,1090
	Equal variances not assumed	-4,653	540,14	,000	-,1870	,0402	-,2660	-,1080
Conștiinciozitate	Equal variances assumed	,709	596	,478	,0279	,0393	-,0493	,1052
	Equal variances not assumed	,706	574,43	,480	,0279	,0395	-,0497	,1055
Neuroticism	Equal variances assumed	7,676	596	,000	,2863	,0373	,2130	,3596
	Equal variances not assumed	7,821	568,13	,000	,2863	,0366	,2144	,3582
Deschidere spre experiență	Equal variances assumed	,581	596	,561	,0227	,0391	-,0541	,0995
	Equal variances not assumed	,584	595,26	,560	,0227	,0389	-,0537	,0992
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.								

Anexa 8. Trainingul de formare a abilităților de management al impresiei prin comunicarea nonverbal (TFAMI-CN)

Anexa A8.1. Modulul 2. Rolul componentelor bio-psiho-socio-cultural în modelarea abilităților de formare a impresiei prin prisma comunicării nonverbale

Scop: exersarea abilităților de formare a impresiei prin prisma comunicării nonverbale.

Obiective:

- dezvoltarea coeziunii grupului;
- implicarea fiecărui participant în activitățile grupale;
- formarea cunoștințelor despre rolul componentelor biologice, psihologice și sociale.

Metode folosite:

- Metoda exercițiului;
- Conversația de evaluare;
- Prelegere cu ilustrații și aplicații;
- Metode experiențiale de predare și integrare a informației livrate.

Resurse procedurale:

- Metode și procedee: conversația, dezbaterile, explicația, expunerea, analiza, sinteza, comparația, abstractizarea, *debriefing*, generalizarea, concretizarea.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Exercițiul „Ce am adus astăzi la training”. Moderatorul le propune participanților să-și imagineze că se află în fața a două uși. După o ușă (din partea dreaptă) se află tot ce i-a adus bucurie în perioada dintre ședințe. După cea din mâna stângă – ce l-a amărât. Participantul urmează să deschidă pe rând ușile și să povestească ce se află acolo.

Mai apoi însărcinarea se schimbă: după o ușă se află o oglindă în care te poți vedea așa cum ești (exteriorul); după altă ușă – una magică care arată interiorul. Participanții spun ce văd în prima și a doua oglindă. Moderatorul le propune să treacă prin oglinda magică, unde se pot realiza toate visurile. Fiecare participant relatează cum se simte în acea lume, cum l-au întâlnit oamenii care locuiesc în lumea visurilor realizate, cum se comportă ei, ce ar dori să învețe de la aceștia. După ce se întorc în lumea magică sunt întrebați ce au adus cu ei în viața lor din cele „de după oglindă”.

Exercițiul „Asemănări și deosebiri”. Participanților li se propune să se grupeze în conformitate cu anumite asemănări: statură, culoarea părului, haină, capacități comunicative. După fiecare întrunire în subgrupuri are loc autoprezentarea și justificarea alegerii anume a

acestui grup. Mai apoi grupul se aut prezintă, relatând prin ce se aseamănă cei din care s-a constituit. În următoarea probă gruparea are loc în conformitate cu deosebirile: fiecare trebuie să adere la cei pe care-i consideră că se deosebesc mai mult de el. La fel urmează o justificare a alegerii. Totodată se face și o prezentare a asemănărilor.

Etapa II. *Test de atenție selectivă.* Ce se întâmplă când ești foarte concentrat pe o acțiune?

Un test care demonstrează încă o dată că mintea și creierul nu sunt tocmai specializate în a fi conștiente de multiple aspecte ale realității, cu atât mai mult cu cât sunt concentrate pe o anumită sarcină mintală. Prin intermediul experimentului redat în clip, a reieșit faptul că jumătate dintre persoanele care fac testul (prin extrapolare ar veni jumătate din oameni) au tendința de a ignora lucrurile din jurul lor, chiar dacă acestea sunt evidente sau au manifestări vizibile.

Moderatorul: În videoclip sunt șase persoane, împărțite în două grupuri a câte trei persoane, un grup purtând tricouri albe, iar celălalt tricouri negre. Fiecare grup va pasa individual o minge de baschet în timp ce fiecare persoană își va schimba continuu poziția. Scopul testului este să numărați - de câte ori este pasată mingea doar de către persoanele cu tricouri albe.

Participanții vor urmări videoclipul și vor număra de câte ori este pasată mingea de către persoanele în alb.

Moderatorul: Câte pasări ați numărat? Dacă răspunsul este 15, atunci ați numărat corect. Însă ați mai remarcat și altceva, ceva neobișnuit? Cum ar fi faptul că la un moment dat apare încă o persoană îmbrăcată într-un costum de gorila, care se așează undeva la mijlocul ecranului, în interiorul cercului de persoane care pasează mingile.

Experimentul a fost creat de către doi psihologi, fiind numit „*The invisible gorila*” (Gorila invizibilă). Acesta demonstrează că atunci când apare un element nou în câmpul vizual al unei persoane care este concentrată pe un anumit aspect sau sarcină, sunt foarte mari șanse (50%) ca respectiva persoană să nu observe elementul neobișnuit, fenomen cunoscut și ca „orbire perceptivă”.

Dacă vă aflați în categoria celor care au văzut gorila atunci este clar că aveți o bună atenție distributivă sau poate nu v-ați concentrat suficient de mult să numărați de câte ori este pasată mingea, probabil nici nu ați numărat corect numărul de pasări. O continuare a testului, mai dificilă, cu mai multe elemente noi și neobișnuite. Dacă nu ați văzut gorila, atunci o să fiți surprins că ați putut să omiteți un lucru așa de evident. Puteți să vă luați revanșa în următorul video test.

Moderatorul: Vizionând următorul videoclip va trebui să faceți exact același lucru ca în cazul primului clip - să numărați pasele dintre jucătorii în alb.

Moderatorul: Ați numărat 16 păsări? Corect! Dacă la testul anterior nu ați văzut gorila, acum cel mai probabil ați văzut-o, însă ați observat și altceva - cum ar fi schimbarea culorii cortinei sau plecarea la un moment dat a unui jucător în negru?

Moderatorul: Când vă așteptați să vedeți o gorila, atunci o veți vedea, însă cum rămâne cu celelalte lucruri la care nu vă așteptați?

Fenomenul are multe implicații în viața reală, de exemplu folosirea telefonului în timpul conducerii mărește probabilitatea întâmplării unui accident rutier, în plus, explică și diverse tehnici de manipulare, atunci când atenția este deviată către un anumit subiect/punct, făcând astfel mai greu de observat unele lucruri (chiar și cele care sunt sesizate cu ușurință în mod normal) care se întâmplă în realitate.

Etapa III. Sunt prezentate și discutate fișele cu observațiile asupra comportamentului uman, urmărit în diverse situații sociale (pe stradă, în transportul public, în birou, în familie, în magazin etc). Moderatorul expune informația cu referință la anumite deosebiri constituțional biologice dintre bărbați și femei [75]. Sunt relatate diferențele fiziologice, psihofiziologice: forța, organizarea dinamico-motrică, activitatea senzorială, verbal-logică, afectivitatea etc. În discuție este clarificat rolul acestor particularități în comportament, activitate. Se menționează rolul determinant al factorilor culturali, educaționali. Pentru organizarea discuției se propun mai multe subiecte: raportul dintre noțiunile „comunicare nonverbală” și „management al impresiei”, influența diferențelor determinate biologic asupra comportamentului social al bărbaților și femeilor, influența factorilor sociali, a educației asupra calităților psihofiziologice.

Etapa IV. *Exercițiul „Cât de satisfăcut sunt de participarea mea la activitățile realizate în cadrul trainingului”.* Moderatorul pune o carte în centru și le propune participanților să se apropie de aceasta în măsura, în care sunt mulțumiți de cele realizate în cadrul modulului. După aceasta fiecare participant argumentează de ce a ales anume poziția dată, ce i-a reușit și ce nu, ce a aflat nou, cum va utiliza aceste cunoștințe (Anexa A8.7.).

Etapa V. În calitate de temă pentru acasă participanții urmează să întocmească câte o povestire „*Diferențe și asemănări dintre femeie și bărbat*”.

Anexa A8.2. Modulul 3. Diferențe și similitudini a elementelor de comunicare.

Detectarea și identificarea mesajului nonverbal.

Scop: cercetarea particularităților și abilităților de detectare și identificarea a mesajului nonverbal.

Obiective:

- analiza propriei identități și a modului de utilizare a calităților pe care le oferă aceasta în viața socială;
- dezvoltarea unor abilități de percepere a mesajului nonverbal prin prisma elementelor de comunicare;
- examinarea diferențelor în organizarea comunicării de către femei și bărbați.

Metode folosite:

- Metoda exercițiului;
- Ingineria ideilor;
- Sinectica;
- Prelegere cu ilustrații și aplicații;
- Metode expositive: povestirea, expunerea, prelegerea, explicația, descrierea.

Resurse procedurale:

- Metode interogative: conversația euristică.
- Metode care presupun discuții și dezbateri: problematizarea, *debriefing*, asaltul de idei etc.
- Metode bazate pe contactul cu realitatea: demonstrația, modelarea, experimental.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Exercițiul „Detectivul”. Moderatorul le propune participanților să desene câte 5 obiecte, pe care le-au folosit în perioada care s-a scurs de la ultima ședință. După aceasta desenele sunt înmânate altor membri ai grupului, care încearcă să povestească cu ce sa ocupat timp de o săptămână autorul desenului și să ghicească cine e acesta. În final fiecare participant apreciază cât de bun a fost „detectivul”, dacă a stabilit corect cine este autorul desenului și cu ce s-a ocupat el. Totodată relatează ce s-a întâmplat curios pe parcursul săptămânii, care din cunoștințele asimilate la training i-au fost de folos.

Exercițiul „Portretul”. Participanților li se propune să execute portretul, care poate fi și stilizat, alegoric, al unui membru al grupului, pe care-l cunosc mai puțin. Portretele sunt prezentate de autori și înmânate celor reprezentați în acestea. Membrii grupului își expun opinia asupra descrierii făcute, menționează cele mai reușite caracterizări și completează cu informație nouă.

Etapa II. Lectura povestirii, întocmit acasă - „*Diferențe și asemănări dintre femeie și bărbat*”. Discuție după următorul plan: debutul, influența părinților în timpul observațiilor.

Etapa III. Moderatorul explică care este diferența dintre comportamentul manifestărilor nonverbale între femei și bărbați (Tabelul 3.2) și menționează particularitățile unor elemente de comunicare verbală și nonverbală etc. [66]. Denunțarea concepțiilor moderne conform căreia bărbații și femeile sunt „la fel”, în care termenii de „egalitate” și „diferență” sunt confundați. Femeile și bărbații sunt egali, în sensul în care ambele grupuri au libertatea deplină să facă orice își doresc, însă este evident că ei nu își doresc aceleași lucruri [58]. Femeile și bărbații nu sunt la fel, iar asta afectează modul în care comunicăm.

Prezentarea de către moderator a diferențelor dintre comportamentul feminin versus comportamentul masculin în timpul comunicării, informație adaptată după V. Jordan (2009) și identificarea prin analiza observațiilor ale participanții a constatărilor cu privire la acestea.

**Tabelul 3.2. Comportamentul feminin și masculin în timpul comunicării
(adaptat după V. Jordan, 2009)**

Nr. d/r	Comportament feminin	Comportament masculin
1.	Femeile utilizează mai puține gesturi decât bărbații, dar utilizează discriminatoriu repertoriul de gesturi (mai puține gesturi când interacționează cu femei, mai multe – când interacționează cu bărbați)	Bărbații utilizează mai multe gesturi decât femeile. Ei nu utilizează diferit gesturile în funcție de sexul interlocutorilor
2.	Femeile ocupă mai puțin spațiu	Bărbații ocupă mai mult spațiu
3.	Femeile au tendința să își sprijine mâinile pe brațele fotoliului	Bărbații își sprijină arareori mâinile pe brațele fotoliului
4.	Femeile utilizează mai puține mișcări cu o singură mână sau mișcări ale brațelor (R. Shuter)	Bărbații utilizează mai multe mișcări cu mâinile și mișcări ale brațelor
5.	Femeile se joacă cu părul sau haina, își pun mâinile în poală și își lovesc ușor mâinile mai des decât bărbații (J. Peterson)	Bărbații folosesc gesturi mai ample, își întind mâinile, își trosnesc încheieturile, folosesc numeroase gesturi ostentatorii (demonstrative)
6.	Femeile întreabă nu pentru a căpăta un sfat, ci pentru aprobare (A. Pease)	Bărbații întreabă pentru a căpăta un sfat
7.	Femeile verbalizează mult mai ușor, folosind fraze mai complexe	Bărbații preferă fraze scurte, convingătoare (Bărbatul va prefera să-și exprime dragostea fără de cuvinte, dăruind un buchet; alegând o ilustrată, va face opțiune în favoarea celei care are deja un text scris, pentru a adăuga ceva scurt sau chiar a lăsa doar textul inițial)
8.	Femeile au tendința de a se întoarce mereu la conținutul informativ asimilat recent, din această cauză către sfârșitul zilei ar prefera să discute cu cineva despre evenimentele de pe parcurs	Bărbatul „depune în arhivă” informația de pe parcursul zilei, preferând să se odihnească și să uite despre toate evenimentele, petrecând seara în fața televizorului sau făcând lectură

9.	Femeile mai frecvent decât bărbații discută despre evenimentele de la serviciu în afara serviciului (mai ales despre raporturile cu alții în cadrul serviciului)	Bărbații preferă în timpul liber să discute despre ocupații predilecte: sport, pescuit, muzică etc.
10.	Pentru a uita de probleme femeia preferă să le discute. Din această cauză atunci când la sfârșitul zilei povestește despre problemele sale nu așteaptă un sfat, ci are nevoie doar de ascultare	Bărbatul pur și simplu uită pentru un timp de problemele sale. El se întoarce rar la problemele sale și doar atunci, când are nevoie de ajutor
11.	Estrogenul (hormonul feminin) este o cauză a unei pronunțări mai bune și a calmului (în perioada preciclului menstrual, când nivelul testosteronului la femei se mărește, ele vor fi mai agitate și vor avea o pronunțare mai proastă, în perioada ciclului – vor fi mai calme și vor avea pronunțare mai bună)	Testosteronul (hormonul masculin) influențează negativ pronunțarea și este cauză a agresivității și agitației de care dau dovadă bărbații în timpul comunicării
12.	Pentru femei telefonul este un mod de a contacta cunoscuții și prietenii pentru o discuție de suflet	Pentru bărbați telefonul este un mod de transmitere a informației
13.	În timpul liber femeile discută cu prietenele despre lumea lor personală	În timpul liber bărbații discută cu prietenii despre lumea intereselor lor
14.	Femeia are nevoie să fie ascultată, atunci când are o dificultate sau problemă	Bărbatul preferă să cugete de unul singur asupra dificultăților sau problemelor, iar de se adresează cuiva, atunci doar în scopul de a căpăta un sfat
15.	Femeia gândește „în voce”	Bărbatul gândește „în sine”
16.	Dacă femeia are nevoie de timp pentru a-și rezolva careva probleme, ea va numi problemele și va spune de cât timp are nevoie	Bărbatul nu va nominaliza problemele și va indica doar faptul că are nevoie de careva timp pentru a le rezolva
17.	Din cauza celor expuse precedent, atunci când femeia este întrebată de cât timp are nevoie, ea se confruntă cu o stare de confuzie – are nevoie de a calcula	Bărbatul numește repede și cert ora când va fi liber
18.	Femeile consideră că expunerea verbală a trăirilor și problemelor este un mod de manifestare a atitudinilor prietenoase	Bărbatul consideră că expunerea verbală a trăirilor și problemelor este un mod de a cere ajutor
19.	Femeia poate utiliza pe parcursul zilei de la 600 – la 8000 de cuvinte	Bărbatul – de la 2000 la 4000
20.	Femeile întrerup mai frecvent partenerul: au nevoie de a-și expune gândul	Întreruperea partenerului de către bărbat este mult mai rară: doar în cazul manifestării agresivității sau în relații de concurență
21.	Femeia are intonație și gestică mult mai expresivă	Intonația și gestică bărbatului este mai săracă, de aceea el utilizează cuvinte mai complexe
22.	Femeia poate utiliza cuvintele în calitate de manifestare a afecțiunii sale (dacă o femeie vă acordă mai mult timp, discutând cu Dvs., înseamnă că vă simpatizează, dacă tace – nu vă place)	Bărbatul folosește cuvintele doar în sens de livrare de informație

23.	Femeia preferă să-și expună dorințele, sentimentele, trăirile indirect, așteptând să fie înțeleasă din „jumătate de cuvânt”	Bărbatul vorbește direct, pe înțeles
24.	Femeia preferă să-și expună rugămintea în formă indirectă – „Ai putea să-mi ajuți să bat covorul?”.	Bărbatul mai frecvent va aștepta o întrebare directă: „Îmi ajuți să bat covorul?” Bărbatul nu înțelege asemenea stil, rugămintea în acest caz este receptată sau ca o impunere a voinței, manipulare (adică, ești tu capabil de asemenea activitate, fapt care-l va face să răspundă „da”, dar să simtă o iritare – „De ce mă întreabă, sigur că pot”), sau ca o încercare a capacităților lui
25.	Femeia este emotivă în discuții	Bărbatul este rațional în discuții
26.	Femeia ascultă mai atent și fața ei exprimă mai clar sentimentele	Bărbatul pare a nu asculta atent, frecvent el evită să-și privească partenerul în ochi, fața nu exprimă atât de clar trăirile sale
27.	Femeia folosește foarte expresiv interjecțiile, uneori fără de cuvinte o poți înțelege (O!, M-da!, O-ho! etc.)	Bărbatul are un repertoriu de interjecții mai mic și le folosește mai puțin expresiv
28.	Femeia este întotdeauna pregătită să asculte	Bărbatul preferă să cunoască din timp despre conținutul unei discuții, sau, cel puțin, despre faptul că va fi nevoit să o poarte
29.	Dacă vocea femeii devine mai subțire și mai melodioasă, ea începe un joc sentimental	Dacă vocea bărbatului devine mai profundă și mai joasă – el începe un joc sentimental

Etapa IV. *Exercițiul „Scrisoare către moderator”.* Moderatorul menționează că pe parcursul a trei ședințe a aflat unele lucruri despre participanți: ce scopuri urmăresc ei prin frecventarea trainingului, ce le place și ce nu, ce și-ar dori mai dori, cum se simte fiecare în grup. Însă ar dori să știe și mai mult. Propune participanților să întocmească câte o scrisoare, în care își vor expune opiniile asupra activităților și, dacă doresc, ceva despre sine personal, care pare a nu fi cunoscut la moment de către moderator. După aceasta răvașele sunt date citirii.

Etapa V. În calitate de temă pentru acasă, participanților li se propune exercițiu de identificare a modurilor de comunicare nonverbală.

Puteți identifica semnalele specifice pentru diferitele comportamente umane? Ați urmărit și ascultat vreodată cu atenție actorii la TV și în filme? Prin ce se deosebesc persoanele care au succes? Prin ce se deosebește o persoană tipică de o vedetă?

Formulați propriile răspunsuri luând în considerare următoarele aspecte:

Expresia feței

- Zâmbiți cu toată fața sau doar cu colțurile gurii?
- Ridicați ușor sprâncenele când vă încruntați?
- Fața dvs. este de obicei expresivă (mobilă) sau impasibilă?

- Cum faceți să arătați că vă simțiți bine?
- Puteți privi interlocutorul drept în ochi și îi puteți susține privirea fără mare efort?
- Puteți prelua ușor expresia figurii celuilalt?

Postura corpului în poziția așezat

- Vă aplecați ușor înspre față sau stați complet drept și cu umerii trași spre spate?
- Vă retrageți în fața persoanei sau vă aplecați ușor înspre ea?
- Stați de obicei imobil sau vă legănați pe scaun / vă schimbați continuu poziția?
- Copiați de obicei poziția celeilalte persoane (ca în oglindă)?

Postura corpului în poziția în picioare

- Vă aplecați ușor înspre în față sau stați complet drept și cu umerii trași spre spate?
- Vă retrageți în fața persoanei sau vă apropiați imperceptibil de ea?
- Stați de obicei nemișcat/ă sau vă schimbați mereu greutatea de pe un picior pe celălalt?
- Copiați poziția celeilalte persoane?

Mișcarea mâinilor

- Utilizați anumite gesturi sau de obicei nu mișcați aproape de loc mâinile? Sau faceți gesturi rapide și necontrolate?
- Copiați gesturile interlocutorului, ca mișcare, ritm și viteză?

Tonul vocii

- Zâmbiți când vorbiți? Știți cum vi se schimbă vocea când zâmbiți?
- Puteți controla viteza și ritmul în care vorbiți?
- Conștientizați de câte ori vă opriți sau respirați mai apăsător când vorbiți?
- Cunoașteți toate tonalitățile, rapiditatea, sunetele, modul de articulare a cuvintelor de care sunteți capabil/ă?
- Preferați să vorbiți calm, monoton, pe același ton, chiar dacă astfel păreți plictisit/ă și rece?
- Cum comentați rezultatele acestui exercițiu?

Anexa A8.3. Modulul 4. Dimensiuni conceptuale ale comunicării nonverbale.

Caracteristicile comunicării nonverbale și modul de formare a impresiei

Scop: stimularea și multiplicarea informațiilor despre comunicarea nonverbală și a stărilor emoționale în vederea dezvoltării competențelor interpersonale.

Obiective:

- prezentarea conceptual metodologică a caracteristicilor comunicării nonverbale;
- încadrarea în sistemul de cunoștințe a informației cu privire la comunicarea nonverbală;
- dezvăluirea conceptelor de stări emoționale și identificarea corectă a mesajul transmis.

Metode folosite:

- Metoda exercițiului;
- Învățarea prin descoperire;
- Joc de rol;
- Prelegere cu ilustrații și aplicații;
- Metode expositive: conversație, expunere, exercițiu, discuție, *debriefing*, *brainstorming*.

Resurse procedurale:

- Metode interogative: conversația de evaluare.
- Metode bazate pe contactul cu realitatea: demonstrația, modelarea, experimental.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea: „*Salutul*”. Participanții se deplasează prin sală și se salută conform cerințelor înaintate: „*Vă salutați ca: oamenii triști, oamenii fericiți, persoanele preocupate, persoanele cu stimă de sine scăzută, adolescenții etc.*”.

După desfășurarea exercițiului se aduc argumente teoretice privind formele de salut și diverse aspecte ce țin de realizarea cutanată a acestora.

Etapa II. Activitatea: „*12 stări emoționale*”. În desenele propuse sunt codate 12 stări emoționale ale omului. Încercați să descifrați aceste 12 stări emoționale umane: bucurie, ostilitate, indiferență, jale, indispoziție, scepticism, tristețe, îndurerare, sfială, supărare, fericire, furie (Anexa A8.1).

Etapa III. Moderatorul exprimă informații ce țin de micromișcările umane și semnificația acestora.

Model al textului prezentat de moderator:

Micromișcărilor sunt gesturile ce exprimă pulsuniile noastre reprimite. Ele îmbracă trei forme:

1. Microfixările (sinonimul concentrării). Omul ascultă concentrat asupra obiectului de observație și asupra propriului corp. El este imobil. Preocupată de efortul său, persoana concentrată ajunge să uite chiar că are un corp, microfixarea fiind expresia corporală a acestui proces de concentrare. Mâna se fixează semnificativ pe o parte a corpului sau a feței și rămâne imobilă.

2. Microatingerile (amintirile narcisiste ale plăcerii). Omul se află într-o stare de bine, alimentat de dorința și întoarcerea spre sine. În orice situație de comunicare, individul care ascultă poate fi sedus. Sedus de discursul celuilalt, de intențiile discursului sau de vorbitor. Microatingerea, care reprezintă un gest de plăcere, însoțește discursul, al cărui efect îl întărește. Atingerea îndreptată asupra propriului corp se orientează de multe ori către celălalt, într-un proces inconștient la capătul căruia, el și celălalt vor forma un tot unitar.

3. Micromâncărimile (măștile travestirii). Nu este deloc vorba despre mâncărimile de ordin organic, cauzate de boli epidermice etc. Aceste micromâncărimi au forma unor furnicăături ușoare pe față sau pe corp. Sunt foarte subtile și durează mai puțin de 5 secunde dacă locul unde apar este activat, „scărpinat” cu mâna. Când oamenii interrelaționează, este uneori dificil ca, în situații stânjenitoare, ei să-și poată masca problema fără a se mișca. Ce fac ei în acest caz? Se scarpină. Micromâncărimile le dau siguranță și îi fac activi. Micromâncărimile se prezintă sub două forme: pe față și pe corp. Natura ideii care contrariază individul va stabili zona de manifestare a micromișcărilor.

Etapa IV. Activitatea: „Transmite masca”

Scop: Participanții sparg gheața, energia grupului crește și se începe procesul de formare a echipei. Participanții se relaxează unul cu altul, încercând să pară ridicoli unul față de altul.

Spuneți participanților să formeze un cerc, toată lumea fiind orientată spre interiorul lui. Explicați că fiecare persoană va primi și apoi va face o „mască” facială pe care el/ea o va transmite următoarei persoane din grup, care va face o nouă „mască” și o va transmite mai departe etc. Spuneți-le următoarele: „Eu voi face o mimică, o „mască”, și apoi voi face contact vizual cu persoana din stânga mea. Ea/el va trebui să reproducă exact aceeași mască pe fața ei/lui, ca și cum s-ar fi uitat în oglindă. Apoi, el/ea se va întoarce la stânga și va schimba prima mască cu una nouă pe care o va transmite următoarei persoane. Noi vom „transmite masca” în jurul cercului. Să încercăm să facem acest exercițiu acum și rețineți să faceți contact vizual și să-i oferiți persoanei din stânga dvs. destul timp pentru a realiza o copie foarte bună a măștii dvs. pe

fața ei/lui. Nu vă grăbiți, oferiți tuturor timp pentru a copia exact masca dvs.”

Feedback: Membrii grupului pot discuta cum s-au simțit în timpul jocului.

Imaginile video privite ca un instrument motivațional: Un fragment dintr-un film relevant este prezentat participanților și apoi discutat. Facilitatorul ajută participanți să se gândească la un mod de a introduce și discuta filmele și accentuează cât de esențială este analiza și pregătirea atentă a acestora. Moderatorul se gândește la întrebările cheie ce vor fi adresate audienței pentru a încuraja și ghida discuția purtată după vizionarea filmului.

Folosind diapozitive *PowerPoint*, se vor prezenta și discuta conceptele cheie, principiile și îndrumările privind monitorizarea și evaluarea, ce sunt prezentate în *handout*-ul ce va fi distribuit participanților după ședință.

Etapa V. O scurtă revizuire a subiectelor discutate pe parcursul zilei. Participanților li se cere să mediteze asupra activităților desfășurate în ziua respectivă și să menționeze una dintre temele centrale ale acestora. Ei pot oferi feedback asupra propriei evaluări a modului în care consideră că se desfășoară instruirea.

Anexa A8.4. Modulul 5. Strategii de management al impresiei

Scop: identificarea aspectelor practice a modul de formare a impresiei în care angajații asigură construirea imaginii favorabile atât în mediul organizațional, cât și în mediul social.

Obiective:

- analiza managementului impresiei, a strategiilor de management al impresiei asupra comunicării organizaționale;
- stabilirea momentelor pozitive și negative în respectarea prescripțiilor de management al impresiei.

Metode folosite:

- Metode de simulare;
- Metode de descoperire: observarea independentă, exercițiul euristic, rezolvarea de probleme;
- Metode de fixare și consolidare;
- Metode expositive: conversație, expunere, exercițiu, discuție, asaltul de idei.

Resurse procedurale:

- Metode interogative: conversația de evaluare.
- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, explicația, *debriefing*, demonstrația teoretică.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea: „Încălzirea”. Participanții sunt invitați să prezinte grupului câteva exerciții de înviorare. Câțiva participanți pot demonstra pe rând care mușchi trebuie antrenați. Formatorii pot adăuga câteva elemente comice în exercițiu, rugându-i pe participanți să „încerce să atingă podul (sau podeaua)” atunci când se întind. Este, de asemenea, un prilej de a le sugera participanților să acorde atenție felului în care respiră, ceea ce va contribui la relaxarea grupului și îi va pregăti pentru activitățile ce urmează.

Etapa II. Activitatea: „Imaginea mea în colectiv”. Realizarea portretului personal la locul de muncă prin identificarea aspectelor ce țin de starea emoțională la locul de muncă, prin răspunsul la următoarele întrebări din fișa propusă: „Cum vă vedeți la locul de muncă? ”, „Cum vă văd ceilalți? ”, „Cum ați vrea să fiți văzuți” (Anexa A8.3).

Etapa III. Test psihologic „6 Figuri”. Autor - Bernard Werber

Scopul: autocunoaștere și cunoaștere reciprocă.

Materiale: fișă cu 6 figuri geometrice (Anexa A8.2).

Instrucțiune: „Vă rugăm să completați fiecare formă geometrică astfel ca să obțineți un desen cu sens. Scrieți 1-2 caracteristici pentru fiecare desen”.

Interpretare:

- Desenul cu cerc simbolizează cum persoana se percepe pe sine.
- Desenul cu triunghi simbolizează, cum este perceput de ceilalți oameni.
- Desenul cu scări – ceea cum omul percepe viața.
- Desenul cu cruce – cum persoana vede spiritualitatea.
- Desenul cu pătrat – cum persoana percepe familia.
- Desenul cu cifra trei întors – simbolizează atitudinea persoanei față de dragoste.

Reflecții:

- Cum v-ați simțit în timpul activității?
- Cât de ușor sau dificil v-a fost să completați fiecare formă geometrică? De ce?
- Cât de ușor sau dificil v-a fost să scrieți 1-2 caracteristici pentru fiecare desen? De ce?
- Ce ați învățat despre sine și ceilalți?
- Ce ați aflat din această activitate?
- Ce ați luat util pentru voi?

Comentariu: Testul psihologic „6 figuri” este un test la autocunoaștere și cunoaștere reciprocă [91]. Prin intermediul testului dat ați avut posibilitatea să aflați cum eu vă percepeți pe sine, cum vă percep ceilalți oameni, cum percepeți viața, familia, cum vedeți spiritualitatea, care este atitudinea dumneavoastră față de dragoste. Testul pe care l-ați efectuat este o tehnică proiectivă, unde se proiectează inconștient anumite lucruri, în legătură cu starea sa interioară și dacă este o oarecare problemă. Modul în care desenați, de exemplu, un soare, o casă etc. exprimă anumite lucruri care țin de imaginație, de relația cu lumea sau stările emoționale.

Etapa IV. Activitatea: „30 secunde de celebritate”

Scop: Participanții vor prezenta un discurs public, în urma căruia își vor spori încrederea în sine.

Explicați că acesta este un exercițiu în care fiecare participant va avea posibilitatea de a vorbi în fața grupului timp de 30 secunde despre orice dorește el/ea. Spuneți participanților următoarele: „La sfârșitul celor 30 de secunde, indiferent ce se întâmplă, eu voi începe să bat din palme și acesta va fi semnalul pentru ca toată lumea să înceapă să aplaude. În timpul celor 30 secunde, puteți să faceți orice doriți. Totuși, chiar dacă ați înceta să vorbiți, noi nu vom începe să batem din palme decât după ce au expirat cele 30 secunde. Este de datoria fiecăruia dintre voi să acordați speakerului atenția și entuziasmul dumneavoastră total. Vă rog să nu întrerupeți speakerul în nici un mod și să nu încercați să-l salvați. Trebuie să batem din palme la fel de tare pentru toți cei care-și vor prezenta discursul”.

Primei persoane i se spune când să înceapă; după 30 secunde, chiar dacă ea nu și-a terminat propoziția, începeți să bateți din palme. Uneori s-ar putea să trebuiască să le amintiți participanților să păstreze liniștea atunci când cineva vorbește și să vă asigurați că ei vor aștepta semnalul corect pentru a începe să bată din palme sau că vor oferi atenția lor deplină celui ce vorbește.

Feedback: După ce fiecare a vorbit timp de 30 secunde, conduceți o discuție în grup, în cadrul căreia participanții vor spune cum s-au simțit în timpul efectuării acestui exercițiu.

Etapa V. O scurtă revizuire a subiectelor discutate pe parcursul zilei. Participanților li se cere să mediteze asupra activităților desfășurate în ziua respectivă și să menționeze una dintre temele centrale ale acestora. Ei pot oferi feedback asupra propriei evaluări a modului în care consideră că se desfășoară instruirea.

Anexa A8.5. Modulul 6. Relaționarea socială

Scop: dezvoltarea capacităților de comunicare nonverbală și relaționare socială armonioasă.

Obiective:

- promovarea unei poziții de viață constructive prin identificarea propriilor calități și abilități, și punerea lor în uz;
- modelarea unui comportament favorabil comunicării în mediul organizațional.

Metode folosite:

- Metode activ-participative;
- Metode expositive: conversație, expunere, exercițiu, discuție, asaltul de idei;
- Metode de descoperire: observarea independentă, exercițiul euristic, rezolvarea de probleme;
- Metode experiențiale de predare și integrare a informației livrate;
- Opțiuni de dezvoltare (recomandări eficiente cu referire la îmbunătățirea comportamentului nonverbal și plan de acțiuni concrete pentru dezvoltarea conduitei nonverbale).

Resurse procedurale:

- Metode interogative: conversația de evaluare.
- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, explicația, *debriefing*, demonstrația teoretică.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: gem de ață, fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea: „Salutul la diferite popoare”. Participanții se vor deplasa prin sală și se vor saluta ca diferite popoare.

- Salută celelalte persoane prin împreunarea mâinilor în poziția de rugăciune și aplecându-te (Japonia).
- Salută celelalte persoane prin păstrarea distanței și strângerea mâinii printr-un gest energic (Anglia).
- Salută celelalte persoane prin atingerea nasului de nasul colegului ca la eschimoși.
- Salută celelalte persoane prin îmbrățișare ca la italieni. (Italia)
- Salutați celelalte persoane sărutându-i de trei ori pe obraz ca la belgieni. (Belgia)
- Salută celelalte persoane prin aplaudarea cu palma pe spate. (Rusia)
- Salută celelalte persoane printr-un zâmbet larg deschis, astfel ca să se vadă dinții și strângem mâna ca la americani. (Statele Unite ale Americii)

- Salutăm celelalte persoane printr-un sărut ușor pe obraz și îmbrățișare ca la moldoveni. (Republica Moldova).

Etapa II. *Activitatea: „Eu sunt..”*. Participanții completează fișa de lucru cu asociațiile care țin de propria identitate (Anexa A8.4). Se aduc argumente vizavi de percepția socială și identitatea proprie a rolurilor sociale deținute.

Etapa III. *Activitatea: „Testarea atenției”*. Doi participanți din cadrul trainingului sunt rugați să participe la activitate. Unul dintre ei este rugat să iasă din sală, iar al doilea să facă o modificare ce ține de ținuta sa, prin eliminarea sau adăugarea unor piese. Primul participantul, când revine în sală urmărește dacă a avut loc vreo schimbare la colegul său. Dacă nu reușește din prima încercare să identifice modificarea, aceasta se prezintă și activitatea se mai desfășoară în mod repetat. Moderatul comentează importanța atenției selective și factorii care împiedică concentrarea asupra exteriorului.

Etapa IV. Fiecare participant își expune opinia asupra activităților realizate în cadrul primelor ședințe. Spune ce a aflat nou, cum va utiliza aceste cunoștințe.

Etapa V. *Activitatea: „Ghemul călător”*. Se va arunca un ghem spre unul dintre participanți, după acesta va trebui să spună numele și o caracteristică personală. Cel care prinde ghemul, ține firul bine în mână, își spune numele și o caracteristică personală, după care aruncă ghemul spre altcineva. Când ghemul ajunge la ultimul participant, se va face mișcarea în sens invers, pentru strângerea ghemului, dar de data aceasta cel ce prinde obiectul își spune propriul nume, apoi numele celui care va primi ghemul.

Anexa A8.6. Modulul 7. Spectrul de emoții în timpul comunicării

Scop: dezvoltarea capacității de comunicare nonverbală și de management al impresiei și evaluarea impactului optimizator al acestora pentru aptitudinile comunicative și organizatorice.

Obiective:

- dezvoltarea competențelor comunicaționale;
- însușirea diverselor forme și metode de comunicare;
- conștientizarea posibilităților proprii de comunicare necesare în diverse tipuri de activități profesionale.

Metode folosite:

- Secvențe video.
- Studii de caz și aplicații practice.
- Metode activ-participative.
- Metode expositive: conversație, expunere, exercițiu, discuție, asaltul de idei.

Resurse procedurale:

- Metode interogative: conversația de evaluare.
- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, *debriefing*, explicația, demonstrația teoretică.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea „Salutul”.

Scopul exercițiului: introducerea participanților în activitatea nouă; depășirea hotarelor, barierelor comunicaționale, creșterea încrederii unul în altul, coeziunea grupului.

Conținutul: participanții se țin de mâini și se salută reciproc, cu o voce calmă și într-un ton optim perceperii auditive.

Etapa II. Activitatea „Spectru de emoții”

Scopul: dezvoltarea posibilităților de comunicare nonverbală.

Mersul: membrilor li se împart foi de hârtie și sunt rugați să scrie cât mai multe denumiri de emoții, re trăite în realitate. Denumirile emoțiilor se scriu în două coloane: a) cele pozitive; b) cele negative.

După ce au finisat fiecare citește ce a scris. Apoi se discută pe baza celor citite. Cine a scris cele mai multe emoții? Care emoții coincid? Cine nu s-a repetat? Se generalizează diversitatea

emoțiilor, se vorbește despre „normalitatea” retrăirii diverselor emoții – a celor pozitive și negative.

Etapa III. Activitatea: „Studii de caz”

Scopul: dezvoltarea spiritului de echipă, capacității de colaborare și comunicare.

Descriere: Participanții formează două echipe. Fiecărei echipe i se oferă un studiu de caz (Anexa A8.5). Sarcina echipelor este de a detecta mesajul nonverbal.

Reflecții:

- Cum v-ați simțit?
- Cum ați comunicat, colaborat?
- Cât de ușor sau dificil v-a fost să realizați sarcina propusă? De ce?
- De ce depinde succesul interacțiunii?
- De ce depinde succesul grupului/echipei?

Comentariu: Menționăm că succesul interacțiunii sau al unei echipe depinde de înțelegere, ascultare reciprocă, alegerea liderului, capacități de organizare și conlucrare, de asertivitate dar trebuie să subliniem și faptul că la fel de important este luarea în considerare a temperamentului, caracterul persoanei, alte trăsături de personalitate. Fiecare membru din echipă își are locul și rolul său, dar un singur scop comun. O echipă eficientă înseamnă respect, ascultare activă, recunoașterea calităților fiecărui membru, conjugarea tuturor eforturilor pentru un scop comun. Am pus accent pe limbajul verbal și nonverbal, deoarece într-o comunicare ambele sunt la fel de importante. Deseori, se întâmplă ca să nu fim atenți la limbajul nonverbal care de fapt ne transmite o informație utilă și corectă.

Etapa IV. Activitatea: „Testarea mimico-gestuală”. Participanții primesc câte o fișă cu testul pe care o completează (Anexa A8.6). După completarea testului, participanților li se oferă interpretarea rezultatelor și argumentarea fiecărui element reprezentativ a schimbărilor mimico-gestuale a feței umane.

Etapa V. În calitate de temă pentru acasă se propune întocmirea unei liste a calităților personale „Cum sunt eu femeia/bărbatul - cum aș dori să fiu”.

Anexa A8.7. Modulul 8. Managementul impresiei

Scop: perfecționarea abilităților de utilizare a tacticilor de autopromovare, complimentare, exemplificare, suplicare și intimidare, adecvându-le cu scopurile realizării unui management al impresiei eficient.

Obiective:

- formarea aptitudinilor de analiză și autoperfecționare;
- consolidarea abilităților de autoanaliză și orientare spre autoperfecționare;
- aprecierea capacității de utilizare a cunoștințelor în diverse medii și soluționarea diferitor probleme.

Metode folosite:

- Metode activ-participative;
- Interpretare teatrală;
- Metode expositive: conversație, expunere, demonstrație, exercițiu, discuție, *debriefing*, *brainstorming*, analiza, comparația, abstractizarea, generalizarea, concretizarea.

Resurse procedurale:

- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, explicația și prelegerea.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT.

Etapa I. Activitatea „Salutul”

Scopul: prezentarea participanților, să manifeste atenție față de comunicarea celuilalt.

Descriere: Participanții stau în cerc. Se va transmite mingea de la un participant la altul pe cerc, respectând următoarele 2 reguli: 1) mingea trebuie transmisă într-un mod deosebit și diferit de ceilalți; 2) fiecare se prezintă: prenume, organizația care o reprezintă, funcția pe care o deține și o așteptare de la training.

Etapa II. Activitatea: „Personalitatea mea”. Participanții se grupează în perechi și comunică unul altuia continuând următoare frază: „Îmi place la mine.. ”. Se ascultă activ interlocutorul și se abordează modalitatea de comunicare a elementelor nonverbale.

Etapa III. Activitatea: „Interpretarea teatrală a unei co-facilitări insuficiente” (adaptat după Bogart, Jane. Prezentat în cadrul „*Advanced peer education training of trainers*” în Parnu, Estonia, martie 2003).

Scop: De a accentua aspectele importante ale co-facilitării și de a demonstra, cu umor, efectul unei co-facilitări insuficiente.

Doi formatori pun în scenă o situație care vădește colaborarea insuficientă dintre aceștia, inclusiv întreruperea frecventă a unuia de către celălalt, contrazicerile, rezultate din tendința de a se afla permanent în centrul atenției etc.

Feedback: Întrebați participanții care este părerea lor despre scenetă. Rugați-i să dea exemple specifice de co-facilitare insuficientă. Întrebați-i cum ar fi procedat ei într-o astfel de situație.

Etapa IV. Activitatea „Soarele strălucește peste...”.

Scopul: spirit de observație, cunoaștere interpersonală, relaxare.

Descriere: Participanții se așează, iar o persoană stă în picioare în mijlocul cercului. Aceasta strigă „Soarele strălucește peste...” și numește o culoare sau un articol vestimentar pe care unii membri ai grupului îl au, de exemplu, „Soarele strălucește peste toți cei care poartă blugi albaștri”, „Soarele strălucește peste toți cei care poartă ciorapi” sau „Soarele strălucește peste toți cei care au ochii căprui”. Toți participanții care posedă acel atribut trebuie să se schimbe cu locurile între ei. Persoana din mijloc încearcă să ocupe unul din locurile rămase libere, în timp ce participanții se deplasează, astfel încât în mijloc va rămâne o altă persoană fără scaun. Noua persoană din mijloc spune „Soarele strălucește peste...” și numește o altă culoare sau tip de îmbrăcăminte.

Etapa V. Analiza utilizării cunoștințelor despre managementul impresiei în diverse domenii ale vieții sociale.

Anexa A8.8. Modulul 9. Identitatea profesională în mediul organizațional

Scop: formarea identității profesionale în mediul organizațional.

Obiective:

- analiza propriei identități și a modului de utilizare a calităților pe care le oferă aceasta în viața socială;
- dezvoltarea unei atitudini reflective față de propria identitate și identitatea celorlalți.

Metode folosite:

- Metode expositive: brainstorming, conversația, observarea dirijată, explicația, expunerea, dialogul dirijat, problematizarea.
- Metode activ-participative;

Resurse procedurale:

- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, *debriefing*, explicația și prelegerea.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: cadou, ghem de ață, fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea „Transmite coletul”

Descriere: Moderatorul a împachetat un cadou mic în multe starturi de hârtie. Pe fiecare strat de hârtie este scrisă o însărcinare sau o întrebare. Exemple de însărcinări sunt: „Cântă o piesă” sau „Îmbrățișează persoana de lângă tine”. Exemple de întrebări sunt: „Care este culoare ta preferată?” sau „Ce apreciezi cel mai mult la un bărbat/la o femeie?”.

Moderatorul include muzica sau dacă aceasta nu este, el poate bate din palme. Participanții transmit coletul pe cerc sau îl aruncă unul altuia. Când moderatorul oprește muzica sau încetează să bată din palme, persoana care ține în mână coletul rupe un strat de hârtie și îndeplinește însărcinarea sau răspunde la întrebarea ce este scrisă pe aceasta. Activitatea continuă până când toate straturile de hârtie sunt desfăcute. Cadoul este câștigat de ultima persoană care îl despachetează.

Etapa II. Activitatea: „Copacul grupului/echipei”

Scopul: dezvoltarea spiritului de echipă, capacității de colaborare și comunicare.

Descriere: Participanții formează una sau două echipe. Fiecărei echipe i se oferă un ghem de lână. Sarcina echipelor este de a crea un copac cu ajutorul ghemului de lână. Echipele pot comunica doar nonverbal.

Reflecții:

- Cum v-ați simțit?
- Cum ați comunicat, colaborat?
- Cât de ușor sau dificil v-a fost să realizați sarcina propusă? De ce?
- De ce depinde succesul interacțiunii?
- De ce depinde succesul grupului/echipei?

Comentariu: Am menționat mai sus că succesul interacțiunii sau al unei echipe depinde de înțelegere, ascultare reciprocă, alegerea liderului, capacități de organizare și conlucrare, de asertivitate dar trebuie să subliniem și faptul că la fel de important este luarea în considerare a temperamentului, caracterul persoanei, alte trăsături de personalitate. Fiecare membru din echipă își are locul și rolul său, dar un singur scop comun. O echipă eficientă înseamnă respect, ascultare activă, recunoașterea calităților fiecărui membru, conjugarea tuturor eforturilor pentru un scop comun. Am pus accent pe limbajul verbal și nonverbal, deoarece într-o comunicare ambele sunt la fel de importante. Deseori, se întâmplă ca să nu fim atenți la limbajul nonverbal care de fapt ne transmite o informație utilă și corectă.

Concluzie: Scopul comunicării interumane este de înțelegere, ascultare reciprocă, alegerea liderului, capacități de organizare și conlucrare, de asertivitate etc. Reușita comunicării depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție și înțelegere a receptorului, cu starea sa. Mesajele trebuie prezentate diferit față de receptorii lipsiți de prejudecăți sau într-o stare de spirit echilibrat.

Etapa III. Activitatea: „Urmează-ți șeful”

Scopul: favorizarea agilității și stimularea percepției de sine și a celorlalți.

Descriere: Moderatorul numește pe unul dintre participanți „șeful grupului” și toți trebuie să-l imite în tot ceea ce face. La fiecare semnal al moderatorului (de exemplu, bătăi din palme), șeful va trebui să alterneze niște mișcări (să țină, să galopeze, să alerge, să meargă etc.) și participanții vor încerca să-i imite cât mai bine mișcărilor, ritmul și direcția. Se continuă imitând mișcărilor capului, chiar urmărindu-l îndeaproape, dar fără a intra în contact. Este necesar să li se amintească participanților că jocul este realizabil dacă fiecare încearcă să-și deschidă propriul câmp vizual și să se arate dispus să accepte ritmul „celuilalt” și să facă să devină propriul său ritm. Dintr-odată, moderatorul va pronunța numele altui participant, care va trebui să-l urmeze încercând să reacționeze prompt la schimbarea de situație (sau să urmeze un nou jucător). În plus, este important să se atragă atenția asupra conceptului de *imitare perfectă*, încercând astfel să fim rapizi în schimbarea diferitelor situații și menținându-se armonia cu grupul. Jocul se consideră încheiat când moderatorul va numi „șef” patru sau mai multe persoane alese la

întâmplare din grup, în funcție de timpul avut la dispoziție. La sfârșit, participanții se vor așeza în cerc și vor începe o dezbatere pentru a verifica dacă au existat dificultăți în imitarea mișcărilor și a ritmului persoanei numite ca „șef”.

Sugestii pentru moderator: Se recomandă moderatorului să aștepte 2-3 minute înainte de a numi un alt „șef”, în așa fel încât grupul să reușească să se sincronizeze cu ritmul fiecărui lider propus.

Etapa IV. Activitatea: „Complimente”. Desfășurare: se spune participanților că este o bucurie când oferim cuiva complimente și că este plăcut și pentru cel care le primește. Roagă-i să discute 1-2 minute cu o persoană pe care o cunoaște cel mai puțin din acest grup. După ce fac cunoștință mai bine, fiecare va alcătui o felicitare, un mesaj, un compliment pentru a-l oferi partenerului. După aceasta se vor duce la alte persoane și vor îndeplini același lucru. Felicitările pot fi aceleași sau pot fi alcătuite altele pentru o nouă persoană.

Etapa V. Activitatea: „Cadoul”

Scopul: crearea unei atmosfere binevoitoare prin intermediul emoțiilor pozitive.

Descriere: Se comunică grupului, că astăzi toți sunt omagiați. Fiecare participant are ocazia de a face un cadou vecinului din stânga sa. Cadoul se va oferi prin gesturi, astfel ca omagiatul să recunoască ce cadou i-a fost dăruit. Până nu au primit toți cadouri nu se permite de a vorbi.

Reflecție:

- Cum v-ați simțit pe parcursul exercițiului?
- Ce sentimente ați avut?
- Ce modalități de transmitere a emoțiilor ați utilizat?
- Cum v-ați dat seama ce cadou v-a oferit colegul?
- Cum influențează aceste cadouri starea noastră emoțională?
- Ce ați aflat din acest exercițiu?

Comentariu: Este o adevărată artă de a oferi cadouri. Cadourile sunt căi prin intermediul cărora transmitem unul altuia gânduri, mesaje, doruri, impresii, emoții sau sentimente. Schimbul de cadouri creează și consolidează legături emoționale între donator și receptor. Atunci când oferim cadouri nu este cazul ca să așteptăm evenimente speciale sau sărbători ca să le arătăm anumitor persoane cât de mult le prețuim. Cel mai frumos dar pe care îl primește sau îl oferă o persoană este afecțiunea, valorificată prin propriul potențial, adică a face neobișnuit de bine lucrurile obișnuite.

Anexa A8.9. Modulul 10. Comunicarea interumană perpetuă

Scop: optimizarea aptitudinilor comunicative și organizatorice ale angajaților în mediul organizațional.

Obiective:

- totalizarea rezultatelor trainingului
- stabilirea unor însărcinări, prin care s-ar perpetua experiența câpătată în grupul psihologic în condițiile sociale reale.

Metode folosite:

- Metode activ-participative;
- Metode de descoperire: observarea independentă, exercițiul euristic, rezolvarea de probleme;
- Metode expositive: conversație, expunere, demonstrație, exercițiu, *debriefing*, *brainstorming*, analiza, comparația, abstractizarea, generalizarea, concretizarea;
- Metode experiențiale de predare și integrare a informației livrate.

Resurse procedurale:

- Metode bazate pe contactul cu realitatea: povestirea, descrierea, conversația de generalizare și sistematizare.
- Forme de organizare: frontal, individual, în echipă.

Resurse materiale: foi flipchart, fișe de lucru, calculator, video proiector, expunere diapozitive PPT etc.

Etapa I. Activitatea „Transmite ritmul”

Scopul: Participanții fac cunoștință unii cu alții și energia grupului crește odată ce participanții conștientizează dependența lor reciprocă.

Participanții formează un cerc. Pentru a începe exercițiul spuneți următoarele: „Voi face contact vizual cu persoana din stânga mea și vom încerca ambii să batem din palme în același timp. Apoi, persoana respectivă se va întoarce la stânga și va bate din palme în același timp cu persoana de lângă ea. Astfel, vom „transmite ritmul” în jurul cercului. Să încercăm acest exercițiu acum. Rețineți să faceți contact vizual și să încercați să bateți din palme în același timp.” Apare ritmul și facilitatorul poate striga „mai repede” sau „mai încet” pentru a spori viteza jocului. După completarea unui tur, spuneți: „Acum vom încerca să creștem ritmul tot mai mult și mai mult. Fiți întotdeauna pregătiți, deoarece am putea începe un nou tur de bătai din palme”. „Ritmul” este, astfel, transmis în jurul cercului de la o persoană la alta. Amintiți participanților să continue jocul, chiar dacă cineva a pierdut ritmul. După ce s-a completat primul tur de bătai din palme, începeți un al doilea. În cele din urmă, ar putea apărea trei sau patru

ritmuri în același timp. Acesta poate fi rezultatul unui haos plin de energie, declanșat în cadrul grupului și acompaniat de râsete.

Feedback: Participanții sunt întrebați dacă sau simțit bine în timpul jocului și sunt rugați să descrie, fără a exclude pe cineva, ce se întâmplă într-un joc de echipă interdependentă în momentul în care unul dintre jucători „pierde mingea”. Atenționați grupul că, pentru a se obține cele mai bune rezultate, când se lucrează în echipă, e importantă conlucrarea tuturor membrilor.

Etapă II. Activitatea „Imaginea ascunsă”

Scopul: dezvoltarea capacităților de colaborare și comunicare.

Descriere: Moderatorul propune participanților să formeze 2/3 echipe. Echipa are pe masă o foaie A3 și creioane. Se alege câte un lider din fiecare echipă. Moderatorul va invita liderii și le va arăta câte o imagine, ceilalți participanți nu vor vedea imaginea dată. După ce liderii au privit cu atenție foaia A4 cu imaginea tot ei, vor mototoli această foaie. Sarcina grupului este ca să redea imaginea prin desen cu ajutorul întrebărilor puse liderului asupra desenului. Liderul va răspunde doar prin cuvintele „da” sau „nu”, sau prin gesturi „da”, „nu”. Echipele lucrează paralel. După ce au finisat desenul, echipele arată desenul și-l comentează.

Reflecție:

- Cum v-ați simțit pe parcursul activității?
- Cum ați comunicat?
- V-a fost dificil să aflați informația de la el?
- Cât de important este limbajul verbal și nonverbal într-o comunicare?
- Ce emoții sunt mai ușor/mai greu de exprimat prin limbajul corpului? De ce?
- Cum trebuie să fie gesturile, mimica pentru ca interlocutorul nostru să înțeleagă opinia pe care o exprimăm?

Comentariu: Am menționat mai sus că succesul interacțiunii sau al unei echipe depinde de înțelegere, ascultare reciprocă, alegerea liderului, capacități de organizare și conlucrare, de asertivitate dar trebuie să subliniem și faptul că la fel de important este luarea în considerare a temperamentului, caracterul persoanei, alte trăsături de personalitate. Fiecare membru din echipă își are locul și rolul său, dar un singur scop comun. O echipă eficientă înseamnă respect, ascultare activă, recunoașterea calităților fiecărui membru, conjugarea tuturor eforturilor pentru un scop comun. Am pus accent pe limbajul verbal și nonverbal, deoarece într-o comunicare ambele sunt la fel de importante. Deseori, se întâmplă ca să nu fim atenți la limbajul nonverbal care de fapt ne transmite o informație utilă și corectă.

Etapa III. Activitatea „Aptitudini oratorice”

Scopul: Participanții își identifică și își pun în practică aptitudinile oratorice și cele de facilitare. Spunem grupului că urmează să-și îndrepte atenția asupra tehnicilor unui discurs public. Demonstrăm participanților trăsăturile majore ale unui bun discurs public și îi rugăm să privească cu atenție și să descrie ceea ce vom face. Aceasta nu doar permite grupului să înțeleagă metodele de realizare a unui bun discurs public, dar și să mediteze asupra lor. Cerem apoi feedback: „Cum ați descrie ceea ce fac în momentul de față?” Pentru a ajuta participanții să identifice aptitudinile unui bun discurs public, ne vom deplasa în interiorul grupului și în afara acestuia, folosind, pe parcurs, componentele importante ale unui bun discurs public, inclusiv:

- Folosirea tehnicilor interactive;
- Deplasarea în interiorul și în afara audienței;
- Folosirea gesturilor;
- Contactul vizual (de o durată corespunzătoare);
- Modularea intonației;
- Folosirea corespunzătoare a elementelor de umor.

În continuare, facilităm purtarea unei discuții pe tema: „Care sunt elementele ce contribuie la un bun discurs public”. Introducem următoarele componente:

- Introducerea unor mici istorioare ca o tehnică de capturare a atenției;
- Precauția față de folosirea neadecvată a argourilor sau a altui limbaj inacceptabil;
- Modalități de asigurare a creării și menținerii unui mediu sigur de studiere pentru audiență;
- Modalități de reacționare la răspunsurile incorecte ale audienței.

Feedback: Spuneți participanților că aceștia vor primi feedback privind modul lor de folosire a aptitudinilor în discursul public pe parcursul cursului de instruire.

Etapa IV. Activitatea „Aprecierea pozitivă”

Scopul: creșterea încrederii în sine, exersarea expunerii în scris a emoțiilor și menținerea atmosferei grupului.

Conținutul: participanții pe cerc, cu foi prinse pe spate și pixuri în mâini înscriu unul altuia acele sentimente pozitive ce le au față de ei.

La fiecare se revine cu o remarcă: „Când va fi mai greu, reveniți la aceste aprecieri, moralul se va ridica, la sigur”.

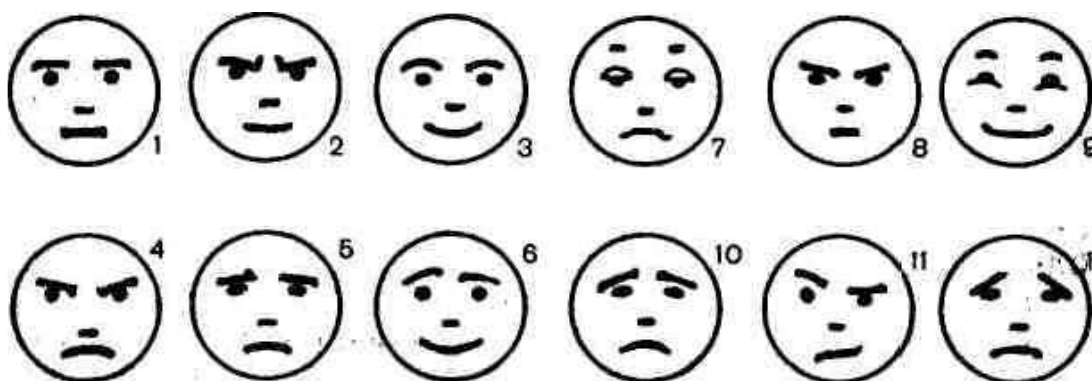
Etapa V. Totalizarea rezultatelor trainingului. Se realizează câteva exerciții, cu menirea pregătirii grupului de despărțire:

„Cu ce am venit – cu ce plecăm de aici”. „Ce am învățat singur, ce am învățat de la alți membri ai grupului, ce am învățat de la moderator”. „Urări membrilor grupului”.

Anexa 9. Materiale distributive pentru aplicațiile practice

Anexa A9.1. Fișa „12 stări emoționale”

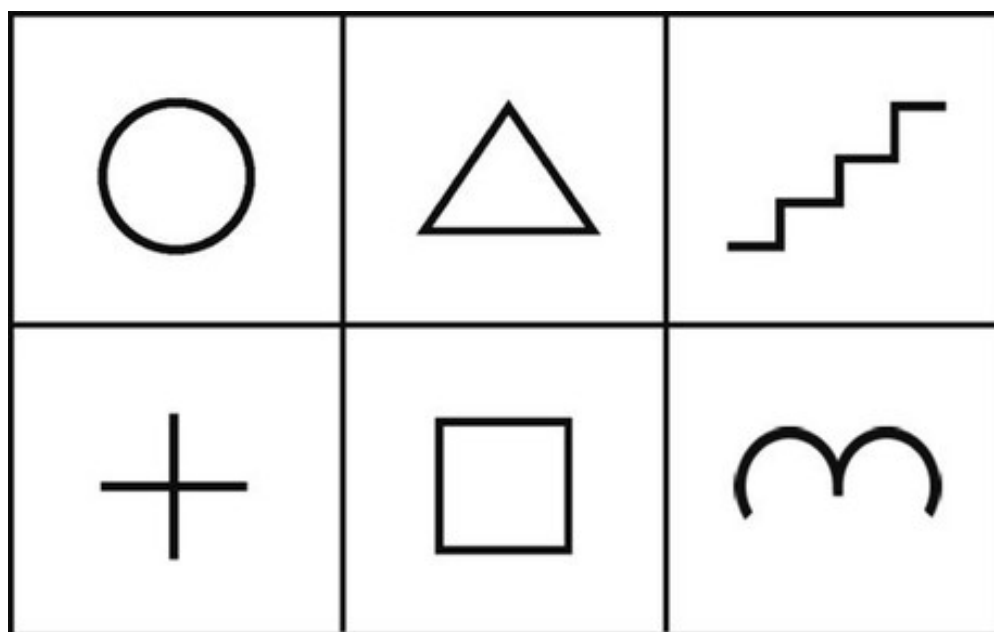
În desenele propuse mai jos sunt codate 12 stări emoționale ale omului. Încercați să descifrați aceste 12 stări emoționale umane: *Bucurie Ostilitate Indiferență Jale Indispoziție Scepticism Tristețe Îndurerare Sfială Supărare Fericire Furie*



1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____
 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____
 9 _____ 10 _____ 11 _____ 12 _____

Anexa A9.2. Test de Autocunoaștere

Autor: Bernard Werber



Sursa: Ștefăneț D., Bîtcă L. [et al.], Ghid de dezvoltare personală „Adolescentul merge după soare”, Chișinău, 2016

Anexa A9.3. Fișa „Imaginea mea în colectivul de muncă”

*Cum vă vedeți
la locul de muncă?*

Cum vă văd ceilalți?

Cum ați vrea să fiți văzuți?

Anexa A9.4. Fișa „Eu sunt”

1. Eu sunt...
2. Eu sunt...
3. Eu sunt...
4. Eu sunt...

Anexa A9.5. Fișa „Studii de caz”

Grupul I



Grupul II



Grupul III



Grupul IV



Anexa A9.6. Chestionar nonverbal *Recunoașterea emoțiilor a expresiilor faciale*

Condiția: Mai jos sunt prezentate o listă de 18 imagini cu diverse expresii faciale.

Identificați emoția (fericire, tristețe, furie, dezgust, uimire, frică) sau combinația de emoții (dezgust - furie, frică - uimire, fericire - uimire) sau chiar și expresia facială neutră.

Scrieți răspunsul în drept cu fiecare imagine. Fiți atenți una și aceeași emoție se poate repeta și nu indicați altă emoție sau combinație de emoții decât cele enumerate (fericire, tristețe, furie, dezgust, uimire, frică și combinațiile: dezgust – furie, frică-uimire, fericire-uimire). Puteți indica nu doar emoția pe care o recunoașteți dar și intensitatea ei (Ex. Fericire moderată, extremă).

№	Imaginea	Emoția	№	Imaginea	Emoția
1.			2.		
3.			4.		
5.			6.		
7.			8.		

9.			10.		
11.			12.		
13.			14.		
15.			16.		
17.			18.		

Anexa A9.7. Chestionar cu referință la trainingul de formare

Ce doresc, ce intenționez?			Ce aștept de la moderator?	
De ce am venit la training?	Ce abilități aș dori să capăt?	Cum poate trainingul contribui la schimbarea mea?	Ce calități, abilități ar urma să demonstreze?	Ce n-aș dori să se producă?

Anexa 10. Demers înaintat către Inspectoratul General al Poliției

DEMERS

22.12.2017

**Domnului Șef adjunct
al Inspectoratului General al Poliției**

Stimate șef adjunct al Inspectoratului general al Poliției, adresăm un apel către dumneavoastră referitor la colaborarea ce ține de investirea în formarea continuă profesională a angajaților de poliție, și instruirea cu aplicarea de cunoștințe și dezvoltarea abilităților oportune pentru nobila profesie, prin completarea bazelor teoretice cu o nouă modalitate de abordare social-genetică a competenței sociale.

Prin prezenta, avem plăcerea de a iniția un program de training, care are drept scop formarea abilităților de management al impresiei prin prisma comunicării nonverbale, pentru angajații Inspectoratului General al Poliției, MAI.

Activitățile sunt preconizate de a se desfășura în cadrul Inspectoratului General al Poliției, în 2 sesiuni, cu o durată de 8 ore astronomice cu pauzele incluse.

În acest context, recunoscând importanța argumentului științific în vederea eficientizării procesului de dezvoltare a competenței sociale și stimulării cercetării acesteia în domeniul psihologiei sociale în mediul organizațional, atât în plan teoretic cât și aplicativ, adresăm o invocare către dumneavoastră, pentru a facilita formarea competențelor de percepere, interpretare și decodificarea manifestărilor nonverbale în comunicare, care afectează mediul profesional, personal și social, totodată pentru a reliefa aspectul referitor la construcția impresiei, care presupune nu doar alegerea tipului de impresie care este dezirabil a fi creat ci și alegerea manierei în care se va crea impresia respectivă.

Cu deosebită considerație,

Lucia Bîtea, psiholog, doctorandă în psihologie socială

Declarația privind asumarea răspunderii

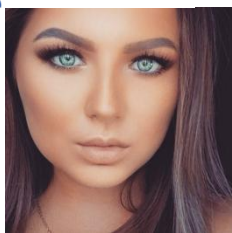
Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Numele de familie, prenumele Bîtca Lucia

Semnătura



Data 13.12.2021



BÎȚCA LUCIA

📍 Municipiul Chișinău, Republica Moldova

☎ +37379787955

✉ luciabitca@gmail.com

Sexul feminin Data nașterii 08/08/1989

Cetățenia Republica Moldova

CV Europass

Experiența profesională

Psiholog în servicii educaționale și sociale

2010 - prezent

Centrul de Sănătate Prietenos Tinerilor Botanica
Centrul Republica de Asistență Psihologică
Centrul Educațional pentru copiii bolnavi de cancer
Liceul Teoretic „Mihail Sadoveanu”
Liceul Teoretic „George Călinescu”
Instituția de Educație Timpurie nr. 80

Educație și formare

2008- 2011

Ciclul I - Studii de licență – Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, specialitatea Psihologie, calificarea – Licență în științe sociale.

2008-2012

Universitatea de Stat din Moldova, Facultatea de Arte Frumoase, programul coregrafie, calificarea – coregraf, dans sportiv.

2011-2013

Ciclul II - Studii de master - Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Facultatea de Psihologie și Asistență Socială, specialitatea Psihologie Clinică și Consiliere Psihologică, calificarea – Master în științe sociale.

2014-2018

Ciclul III - Studii de doctorat - Universitatea Liberă Internațională din Moldova, Facultatea de Psihologie și Asistență Socială, specialitatea Psihologie socială.

Stagii Profesionale

10.10.2010-07.03.2011

Cursul de formare profesională „Terapia de scurtă durată axată pe soluții”, ULIM, Chișinău.

26.05.2014-29.08.2014

Cursul de formare profesională „Publicitate designer”, Senior Experts to Eastern Europe, Neomaestro SRL, Chișinău.

03.11.2014-01.12.2014

Cursul de formare profesională „Limbajul nonverbal”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

10.11.2014-08.12.2014

Cursul de formare profesională „Personal & Spiritual Development”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

10.11.2014-08.12.2014

Cursul de formare profesională „Cultura organizațională și leadershipul”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

17.11.2014-15.12.2014

Cursul de formare profesională „Managementul timpului”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

24.11.2014-22.12.2014

Cursul de formare profesională „Secretul succesului în carieră”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

02.02.2015- 09.03.2015

Cursul de formare profesională „Manager resurse umane”, SC Vanguard Strategy SRL, București.

08.02.2016-20.03.2016	Cursul de formare profesională „Psihoterapia de cuplu”, SC Vanguard Strategy SRL, București.
08.02.2016-20.03.2016	Cursul de formare profesională „Managementul relației cu clienții”, SC Vanguard Strategy SRL, București.
20.09.2016 - 21.10.2016	Cursul tematic de perfecționare „Educație pentru echitate de gen și șanse egale”, Centrul Educațional Pro Didactica, Chișinău.
01.09.2017-31.01.2018	Cursul de formare profesională „Limbajul nonverbal la copii”, SC Vanguard Strategy SRL, București.
01.02.2018-31.05.2018	Cursul de formare profesională „Ghidul succesului în corporație”, SC Vanguard Strategy SRL, București.
01.03.2018-10.04.2018	Cursul de formare profesională „Expert în vânzări”, SC Vanguard Strategy SRL, București.
14.02.2019-22.12.2019	Cursul de formare profesională „Curs sistematic în hipnoza Ericksoniană”, Institute of group and family psychology and psychotherapy, Moscova.

Abilități și competențe personale

Limba maternă

Limba română

Limbi străine cunoscute

ÎNȚELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
C2	C2	C1	C1	C1
B2	B2	B2	B2	B2
B1	B1	B1	B1	B1

Niveluri: A1/A2: Utilizator elementar - B1/B2: Utilizator independent - C1/C2: Utilizator experimentat

Competențe și abilități sociale

Competențe și aptitudini organizaționale

Participări la conferințe naționale și internaționale (selectiv)

Adaptabilitate și flexibilitate, responsabilitate, spirit de echipă, proactivitate, capacitate de evaluare și analiză, previziune.

Planificare, coordonare, bune abilități de time management, gândire analitică, gândire creativă, capacitate de multitasking, competențe și aptitudini tehnice.

1.Congres World LUMEN 2021. *Logos Universality Mentality Education Novelty, 20th LUMEN Anniversary Edition*, Târgoviște, România, 2021.

2.Conferința Științifică Națională cu Participare Internațională: „Educația din perspectiva conceptului Clasa Viitorului”, ediția a doua, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Republica Moldova, 2021.

3.Conferința Științifică cu Participare Internațională „Dezvoltarea personală și integrarea socială a actorilor educaționali”, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, Republica Moldova, 2021.

4.Conferința Științifică Internațională: „Preocupări contemporane ale științelor socioumane”, ediția a XII-a, ULIM, Chișinău, Republica Moldova, 2021.