Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Tehnici Avansate de Facilitare și Mediere în Grupuri

SUPORT CURS

Formator: Opriță Florin-Alexandru

ASOCIAȚIA ELOAH CRAIOVA

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Facilitarea este procesul de ghidare a unui grup către atingerea unui obiectiv comun, prin crearea unui cadru sigur în care toți participanții se pot exprima liber. Provenit din latinescul *facilis*, termenul înseamnă literal „a face un lucru mai ușor” sau a înlesni obținerea unui rezultat.

Spre deosebire de training sau predare, unde scopul este dezvoltarea unor competențe specifice, facilitarea urmărește exclusiv să ajute grupul să colaboreze eficient. De aceea, facilitatorul acționează ca o voce neutră — de multe ori din afara organizației — care nu se implică în conținutul discuțiilor și nu oferă soluții.

Rolul său se limitează strict la gestionarea structurii și a dinamicii interacțiunilor, asigurând claritatea procesului și menținând un echilibru între vocile individuale.

Astfel, participanții își pot concentra întreaga atenție asupra temei și pot păstra controlul asupra deciziilor.

După cum subliniază Ingrid Bens în lucrarea *„Facilitating with Ease”*, facilitatorul este cel care aduce structură în interacțiuni, transformând grupurile în entități capabile să funcționeze eficient

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

și să ia decizii de înaltă calitate. El este un catalizator al cărui scop unic este să îi susțină pe ceilalți în atingerea unor performanțe excepționale.

Facilitarea de grup = proces în care o persoană din afara grupului, vine dintr-o poziție neutră, fără să aibă putere sau rol de decizie și intervine pentru a ajuta grupul să îmbunătățească modul în care identifică și soluționează probleme și ia decizii, totul pentru a crește eficiența grupului (Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator).*

DIFERENȚA DINTRE FACILITARE ȘI COACHING

Deși atât facilitarea, cât și coaching-ul au ca scop atingerea obiectivelor, între ele există diferențe esențiale. În România, facilitarea este frecvent confundată cu coaching-ul. Acesta din urmă se concentrează pe dezvoltarea individuală — fie că vorbim de aspectul personal sau profesional — și implică un proces de reflecție și ghidare care ajută o persoană să își descopere propriile abilități și soluții. În schimb, facilitarea este orientată strict către dinamica și procesul de grup. Rolul ei este de a ghida o echipă către atingerea unui obiectiv comun, fără a se centra pe transformarea individuală.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

SITUAȚII ÎN CARE FACILITAREA ESTE UTILĂ

Facilitarea este un instrument valoros în contexte care cer aliniere, colaborare intensă sau depășirea unor blocaje. Poate fi aplicată cu succes în următoarele situații:

- **Luarea deciziilor complexe și planificare strategică**
  - Dezvoltarea de noi strategii de business
  - Alinierea partenerilor cheie (*stakeholders*) la obiective comune
  - Planificare anuală sau lansarea de proiecte majore
- **Colaborare interdepartamentală și aliniere**
  - Spartul „silo-urilor” organizaționale
  - Proiecte care implică echipe cu interese sau fluxuri de lucru diferite
- **Inovație și creativitate**
  - Sesiuni de *brainstorming* structurat și *design thinking*
  - Generarea și validarea de produse, servicii sau procese noi
- **Managementul schimbării și tranziții organizaționale**
  - Reorganizări interne și restructurări
  - Schimbări de cultură sau valori organizaționale
  - Procese de fuziuni și achiziții (*M&A*)
- **Cultură și incluziune**
  - Implementarea politicilor de diversitate, echitate și incluziune (*DEI*)
  - Crearea unui mediu sigur de lucru (*răspuns la tensiuni sau scăderea moralei*)
- **Rezolvarea conflictelor**
  - Medierea neînțelegerilor persistente dintre echipe sau departamente
  - Deblocarea unor discuții ajunse în impas

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Beneficiile utilizării facilitării ca instrument de management în organizații

Facilitarea are potențialul de a transforma cultura organizațională, stimulând colaborarea și participarea activă a angajaților în procesele decizionale. Aceasta creează un cadru de lucru structurat, dar flexibil, în care ideile și contribuțiile fiecăruia sunt valorizate.

Astfel, organizațiile pot obține soluții mai creative și mai bine informate, care reflectă diversitatea de perspective a echipei. În același timp, facilitarea contribuie la creșterea angajamentului și a satisfacției angajaților, oferindu-le un rol activ în definirea strategiei și a direcției companiei.

Principalele beneficii ale facilitării:

- **Îmbunătățirea comunicării:** Dezvoltă abilitățile de ascultare și exprimare în rândul managerilor și al echipelor.
- **Eficientizarea colaborării:** Creează un mediu incluziv care încurajează participarea, creativitatea și inovarea.
- **Gestionarea constructivă a conflictelor:** Echipează managerii cu tehnici pentru a naviga subiecte sensibile, a gestiona comportamente provocatoare și a construi consens.

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

- **Creșterea implicării (engagement):** Oferă un cadru sigur în care vocea fiecărui angajat este auzită și respectată.
- **Optimizarea procesului decizional:** Asigură decizii mai bine informate prin integrarea mai multor perspective și crește eficiența ședințelor.
- **Consolidarea încrederii:** Dezvoltă încrederea reciprocă în cadrul echipelor, dar și la nivel interdepartamental.

Într-un mediu organizațional din ce în ce mai complex, facilitarea reprezintă un instrument puternic pentru manageri și echipe. Prin crearea unui cadru sigur și bine structurat, aceasta îmbunătățește semnificativ procesele decizionale și colaborative. În esență, facilitarea nu doar că rezolvă probleme punctuale, ci deschide calea către inovație și progres sustenabil în organizații.

În esență, facilitarea nu doar că rezolvă probleme punctuale, ci deschide calea către inovație și progres sustenabil în organizații.

Pentru a transforma aceste beneficii teoretice în rezultate concrete, organizațiile apelează adesea la metodologii structurate. Printre cele mai eficiente și testate la nivel global se numără metodele ToP (Technology of Participation).

Ce efecte și rezultate generează metodele tehnologie a participării ToP (Technology of Participation)?

Aceste metode de facilitare sunt concepute să:

- Implice activ toți membri unui grup in procesele de luare a deciziilor
- Să contribuie la creșterea angajamentului și implicării indivizilor
- Să contribuie la obținerea consensului în grup
- Să articuleze o viziune comună asupra viitorului
- Să contribuie la realizarea de planuri ce chiar se implementează

Metodele sunt testate de peste 50 de ani de ICA, timp în care a au contribuit la profesionalizarea domeniului, ICA fiind unul din primii furnizori de servicii de facilitare în prezent.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Metodele de facilitare (tehnicile prin care un lider sau un facilitator neutru ghidează un grup pentru a comunica eficient și a lua decizii) aduc numeroase avantaje în discuțiile echipelor și grupurilor de lucru.

Principalele beneficii

- **Claritate și direcție în conversații:** Ajută participanții să rămână concentrați pe subiect, evitând divagările și transformând discuțiile haotice în planuri concrete (decizii, strategii sau acțiuni).
- **Accelerarea procesului de luare a deciziilor:** Reduc timpul alocat dezbaterilor prelungite prin structurarea etapelor de generare și filtrare a ideilor.
- **Valorificarea diversității de perspective:** Oferă un cadru sigur în care și membrii mai rezervați sau introvertiți își pot exprima opiniile, prevenind situația în care discută doar persoanele cele mai vocale.
- **Creșterea creativității și a soluțiilor inovatoare:** Stimulează gândirea colectivă și combină cunoștințele unice ale fiecărui membru, generând rezultate mai bine informate și mai bogate decât munca individuală.
- **Alinierea și angajamentul echipei:** Atunci când oamenii contribuie în mod activ la definirea soluțiilor sau a strategiei, crește gradul de implicare (ownership) și satisfacția față de rezultatul final.
- **Reducerea conflictelor și promovarea colaborării:** Creează reguli clare de interacțiune și transformă potențialele tensiuni sau opinii divergente în dezbateri constructive.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Ce este medierea?

Medierea este o formă alternativă de rezolvare a disputelor între două sau mai multe părți ce doresc să ajungă la o înțelegere, cu ajutorul unei terțe persoane, specializate în calitate de mediator. Disputele pot implica (din punct de vedere al părților) state, organizații, comunități, indivizi.

Medierea se bazează pe încrederea pe care părțile o acordă mediatorului, ca persoană aptă să faciliteze negocierile dintre ele și să le sprijine pentru soluționarea conflictului, prin obținerea unei soluții reciproc convenabile, eficiente și durabile."

Mediatorii utilizează tehnici specifice pentru a îmbunătăți dialogul dintre părțile implicate ajutând la atingerea unei convenții (cu efecte concrete) în problema pusă în discuție. Firește, mediatorul trebuie să fie imparțial, iar discuțiile să fie păstrate de către acesta în condiții de confidențialitate.

Părțile implicate pot folosi mediatori în probleme comerciale, legale, diplomatice, de comunitate sau neînțelegeri de la locul de muncă sau familiale. Medierea este un proces informal

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

și flexibil de soluționare a litigiilor. Rolul mediatorului este de a ghida părțile către propria decizie.

Istoric al medierii

Activitatea de mediere a fost practicată din cele mai vechi timpuri. Istoricii situează apariția acesteia în perioada comerțului fenician. Practicile din Grecia Antică și din Roma Antică au adus un înțeles adecvat termenului de „mediere". Romanii au folosit mai multe denumiri pentru persoanele care se ocupau de acest proces, precum: medium, interpolator, conciliator, interlocutor și în final, mediator.

În Evul Mediu, în unele țări practica de mediere a fost interzisă, iar în altele putea fi realizată doar de către autoritățile centrale. În anumite culturi, mediatorul era considerat o persoană sacră, ce merita un respect deosebit.

Tehnici de mediere folosite cel mai des:

Ascultarea activă nu înseamnă pur şi simplu a-i acorda atenţie celuilalt, sau a-i pune întrebări

pentru a reconstitui puzzle-ul cu informaţii care ne lipsesc pentru a înţelege o situaţie. Ci presupune mai curând să te interesezi de ceea ce nu spune interlocutorul.

Tehnica reformulării. Se identifică inițial zonele de convergență ale atitudinilor celor două părţi, starea de fapt necontestată de acestea, folosim un cod de interpretare îmbrăţişat de ambele, acordăm valoarea solicitată, ulterior identificăm zonele de dispută ce urmează a fi clarificate, acestea din urmă fiind neutralizate prin limbaj, încercăm să construim o zonă de asteptare comună în ceea ce priveşte rezolvarea impasului.

Încurajare "Spuneţi-ne mai multe....", "Aţi spus mai devreme....","Puteţi să ne explicaţi ce s-a întâmplat?"

Aprobare "Înţeleg", "Văd", "OK", "Pare de mare interes pentru dumneavoastră" (non-verbal) – a încuviinţa (din cap), contact vizual, limbaj deschis.

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Verificare “Se pare că sunteţi supărat”, “Am dreptate dacă cred că spuneţi....”

Confirmare “Vă mulţumesc amândurora că a-ţi venit. Dorim să lucrăm împreună în această chestiune”, “Am primit multe informaţii din partea dumneavoastră, şi apreciez acest lucru”.

Simpatie “Înţeleg că vă faceţi griji din acest motiv”. “Cred că această situaţie a fost foarte dificilă pentru dumneavoastră”.

A pune o serie de întrebări “Puteţi să-mi spuneţi mai multe despre asta?”, “Când s-a întâmplat exact?”

Reflectare (Dl. G spune “M-am săturat de tot de...”) – v-aţi săturat de tot? Ce anume vă deranjează?”

Rezumare “Deci sunt mai multe lucruri care vă sunt importante....”, “A început silenţios dar dintr-o dată sunetul a devenit mai rău. Au fost trei incidente pe parcursul a trei luni.”

Sincronizare. Întrebările şi comentariile trebuie să decurgă în aşa fel încât respondentul să poată ţine pasul.

Echilibru. A asculta şi răspunde faptelor şi sentimentelor, a fi în stare de a găsi o stare de echilibru între nevoia mediatorului de a aborda soluţionarea problemei şi nevoia vorbitorului de a reda întreaga relatare.

Timbrul şi volumul vocii. Ascultătorul trebuie câteodată să schimbe timbrul şi volumul. Dacă e nevoie să treceţi de la un timbru al vocii moale la unul aspru, sau de la un volum scăzut la unul mai ridicat, este mai bine să acţionaţi treptat. Schimbări bruşte pot deranja vorbitorii.

Ascultarea este caracteristica fundamentală a comunicării care vizează exprimarea celuilalt şi presupune renunţarea la „plăcerea de a spune”. Ascultarea activă este deci o atitudine de înţelegere care denotă o puternică dorinţă de a facilita spusele interlocutorului.

Ascultarea activă este un instrument excepţional pentru a înţelege dincolo de cuvinte, pentru a face cunoscut modul nostru de a înţelege experienţele, comportamentele, emoţiile, sentimentele celuilalt, şi pentru a-l însoţi în căutarea unor soluţii. Este ascultarea centrată pe trăirile celuilalt, ascultarea empatică, non-directivă, unde domneşte respectul de sine şi respectul

pentru celălalt. Este un ansamblu de atitudini şi de tehnici, dar mai presus de acestea, este un mod de A FI.

Să asculţi înseamnă să priveşti: nu există ascultare activă fără contact vizual. Privirea deschide canalele de comunicare; prin privire recunoaşteţi prezenţa celuilalt, manifestaţi dorinţă de comunicare, interes, respect. Prin privire vă faceţi cunoscută starea de spirit, iar interlocutorul va putea citi o anume „expectativă pozitivă", adică acea atitudine care denotă o atenţie binevoitoare acordată celuilalt şi faptul că ne aşteptăm să primim de la interlocutor mesaje importante. De asemenea, să asculţi cu adevărat înseamnă să fii empatic cu gândurile şi sentimentele celuilalt.

Empatia este arta de a te pune în locul interlocutorului, ascultându-l atent pentru a-i putea înţelege mai bine punctul de vedere, motivaţia, interesul, pentru a vedea lumea prin prisma lui. Este vorba de a izola ceea ce exprimă interlocutorul de ceea ce am putea simţi atunci când îl ascultăm (simpatie sau antipatie), dar totodată de a nu anula total sentimentele proprii (apatie). Iată câteva întrebări pe care ni le putem pune pentru deveni empatici faţă de interlocutor: „ce încearcă să-mi spună?", „ce înseamnă acest lucru pentru el?"„„cum vede el problema?", „care sunt sentimentele lui şi ce emoţii simte?". Să asculţi activ înseamnă să adopţi o atitudine înţelegătoare: să nu interpretezi, să nu judeci, să nu acuzi, să nu critici, să nu devalorizezi, să nu denigrezi, să nu insulţi, să nu vorbeşti despre tine însuţi, să nu schimbi subiectul, să nu dai sfaturi care nu au fost cerute, să nu te gândeşti înainte la ceea ce vei spune în timp ce interlocutorul îşi prezintă problema, ci să te concentrezi asupra lui, încercând să-l înţelegi.

Ascultarea activă presupune că dincolo de raţionamentul interlocutorului şi faptele relatate, să înţelegi semnificaţia intelectuală şi afectivă profundă a acestor fapte pentru interlocutor, să îţi dai seama de conotaţia afectivă a anumitor cuvinte, gesturi, priviri.

Elementele de comunicare nonverbală însoţesc permanent o ascultare care se vrea a fi activă.

Asculţi nu doar cu urechile, ci cu întreg corpul: aplecare înainte a corpului, clătinări uşoare din cap, menţinerea contactului vizual, zâmbet etc. Prima tehnică utilizată pentru ascultarea activă este tăcerea.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Să ştii să taci pentru a permite interlocutorului să vorbească sau să-şi caute ideile. Să nu îţi fie teamă de tăcere pentru că adeseori cea mai bună empatie se realizează în linişte. O altă tehnică este aceea a interogării: să ştii să pui întrebările adecvate, pe un ton cald şi blând, pentru a-i permite interlocutorului să se exprime liber, pentru a află informaţiile exacte, nevoile, preocupările, anxietăţile şi dificultăţile celuilalt. Întrebările pe care le adresaţi demonstrează că ascultaţi şi încurajaţi comunicarea, iar răspunsurile permit dezvoltarea unor noi argumente. Un efect asemănător are şi tehnica reformulării spuselor celuilalt. Astfel, interlocutorul va recunoaşte ca într-o oglindă imaginea a ceea ce tocmai a rostit; iar această imagine îl va ajuta să-şi clarifice propriul punct de vedere, se va simţi înţeles şi încurajat să continue să se exprime. Confirmaţi că l-aţi înţeles şi verificaţi-vă prin parafrazare, adică reformulare (“Spui că vrei să...?”). Parafrazarea este cea care duce la răspunsul: “Da, aşa este”.

Pe lângă arhicunoscutele tehnici de mediere – ascultarea activă, recadrarea, reformularea, rezumatul, întrebările, în practică uneori unele tehnici secundare de mediere îşi au o valoare şi un rol deosebit. Rolul deosebit este în funcţie de persoană cu care mediatorul se află în discuţie, de natură conflictului, de stadiu discuţiilor, de momentele cheie din dialogul procesului de mediere. Printre tehnicile secundare de mediere amintesc folosirea la momentul şi stadiul potrivit cuvinte cu rezonantă, cuvintele pozitive, folosirea superlativului, personificarea unui caz similar, mutarea centrului de interes în discuţie, agravarea-augmentarea unui aspect, diminuarea unui aspect, etc. Cuvintele cu rezonanţa negativă şi cu efect subliminal sunt folosite adesea de părţi în discuţiile lor.

În funcţie de cum vorbeşte o persoană, în funcţie de cum transmite mesajele către mediator ori cealaltă parte, putem observa diverse caractere, temperamente, persoane de un anumit tip. Încadrândule într-un anume tip, vom putea să ne raportăm la acea persoană pe limbajul ei, pe unda ei, aducandu-o pe un tărâm pozitiv.

Am avut persoane în mediere care foloseau cuvântul “nu, nu vrea, nu poate, nu vede”, la fiecare frază, şi nu la adresa ei ci la adresa celeilalte părţi. Era evident ca parte din situaţie se datora şi ei, însă muta responsabilitatea doar la o parte. Interpretarea stilului unei persoane este necesară

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

mediatorului pentru ca acesta să ştie să abordeze acea persoană. A media cu un evitant, a media o persoană închisă şi tăcută, nu este deloc la fel cu a media cu un coleric ori cu un sangvinic.

Este necesară o atenţie marita asupra stilului unei persoane, doar interpretând persoană o putem media, putem comunica pe aceasi undă, pe aceleaşi idei, ca din ele să o aducem pe tărâmul unei soluţii amiabile, pe un teren de discuţii explorative.

Cunoscând persoană o putem deschide dialogului, îi mărim gradul de disponibilitate. A comunica în mediere înseamnă mai întâi a cunoaşte interlocutorul ca să ştii ce, dar mai ales cum să îi comunici. Atunci când îţi cunoşti partenerul de discuţie, şi îi comunici pe limba lui, totul devine înţeles. Atunci medierea prinde substanţa, partea este implicată în mediere, şi îmbinând şi celelalte tehnici de mediere, înţelegerea parţilor se concretizează.

Aşadar, cum putem comunica fără ca acest lucru să nu sfârşească prin reflecţii de genul: „are ceva cu mine", „nu mă înţelege niciodată", „nu se poate discuta nimic cu un asemenea om", „şi totuşi îl iubesc...", „trec prin momente de tensiune interioară de neacceptat, cum pot să învăţ să vorbesc fără să-l rănesc pe celălalt"?

Să ne amintim ceea ce spunea Montaigne: „cuvântul este pe jumătate al celui care vorbeşte, pe jumătate al celui care ascultă".

Prin urmare, succesul unei comunicări depinde în egală măsură de calităţile de exprimare ale vorbitorului şi de capacitatea receptorului de a asculta activ.

Mai mult de jumătate dintre comunicările verbale ajung la o neînţelegere.

Nu este deci suficient să asculţi ceea ce se spune, ci trebuie să asculţi activ.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Dintre tehnicile de optimizare a comunicării, practică ascultării active este extrem de utilă în mai multe situaţii:

a) rezolvarea propriilor conflicte interpersonale

b) medierea conflictelor

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

c) în consilierea, susţinerea morală, încurajarea interlocutorului.

Dacă ne imaginăm o persoană care ascultă; Ce vedem? Cei mai mulţi oameni văd o persoană aşezată, care priveşte drept înainte şi care nu mai face nimic altceva. Această modalitate de a asculta, la care cei mai mulţi se gândesc, înseamnă de fapt a asculta pasiv. Este vorba de un proces mechanic care presupune puţine eforturi. În schimb, ascultarea activă implică efort. Nu este suficient să te concentrezi asupra faptelor, cifrelor sau ideilor. Trebuie mai cu seamă să absorbi ceea ce auzi, să stabileşti legături cu propria experienţă şi să transpui datele în informaţii utile la care să se poată recurge ulterior. Iată deci că există o distincţie clară între „a asculta" şi „a auzi" în sensul că „a asculta" presupune a auzi şi a înţelege simultan. Diferenţa poate fi mai bine înţeleasă prin raportare la „efectul cocktail" – conversaţii numeroase, simultane, în acelaşi spaţiu, de care suntem conştienţi, dar cărora le atribuim cu dificultate semnificaţii, pentru a le asculta fiind necesar un efort conştient. Pornind de la această distincţie, putem deduce două forme ale ascultării: ascultarea pasivă (1) – receptarea mesajelor asociată cu absenţa răspunsurilor şi a întrebărilor din partea interlocutorului şi ascultarea activă (2) –mod de a reacţiona prin care partenerul este stimulat să continue să vorbească şi care vă permite totodată

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

să aveţi certitudinea că înţelegeţi ceea ce vi se comunică. Experimentele efectuate au înregistrat afirmaţiile persoanelor iritate de modul de a asculta al celorlalţi. Concluziile au arătat că interlocutorul este iritat de lipsa de feed-back verbal, nonverbal, a privirii şi zâmbetului celuilalt, de întreruperi şi completări nejustificate. Aparent un proces simplu, să-i asculţi pe ceilalţi se dovedeşte de nenumărate ori a fi un lucru deosebit de dificil.

Care sunt factorii care ne împiedică să ascultăm activ?

• Percepţia fiecărei persoane este unică. Iată de ce mesajul primit de receptor nu este aproape niciodată identic cu cel pe care emiţătorul vrea să-l transmită.

• Cei mai mulţi oameni adaptează informaţia în funcţie de ceea ce ar vrea să audă. Adesea, ei aleg să nu audă, sau chiar resping informaţia negativă pentru a nu fi nevoiţi să se confrunte cu realitatea.

• Oamenii gândesc mult mai repede decât vorbesc. O persoană poate spune 100- 175 de cuvinte pe minut, şi poate asculta activ până la 800 de cuvinte pe minut. Receptorul poate deci să se gândească la altceva în timp ce ascultă şi să-şi deturneze atenţia de la vorbitor şi de la subiect.

• Subiectul este prea complex pentru ascultător.

• Ascultătorul trage concluzii pripite asupra a ceea ce aude, înainte ca vorbitorul să îşi exprime până la capăt gândurile.

• Ascultătorul se lasă distras de lipsa de talent în comunicare a vorbitorului.

• Ascultătorul nu se află într-o stare de spirit propice ascultării şi nu este interesat de subiect.

Însă adevăratele obstacole în calea ascultării celorlalţi, şi implicit a unei comunicări eficiente, ţin de atitudinea pe care uneori o adoptăm. Burns identifică 10 astfel de atitudini:

1. Convingerea că dreptatea este de partea noastră: Subiectul îşi închipuie că numai el are dreptate şi că cealaltă persoană se înşeală. El este preocupat să dovedească justeţea propriului punct de vedere în loc să-şi exprime propriile sentimente de ostilitate în mod deschis şi să încerce să înţeleagă ce simte sau gândeşte interlocutorul său.

2. Blamarea: Individul este convins că problema a fost generată de greşeala celeilalte persoane. Aceasta îl face să se simtă total nevinovat şi îi conferă dreptul de a-l blama pe celălalt.

3. Nevoia de victimizare: Individul îşi „plânge de milă" şi consideră că ceilalţi îl tratează în mod nedrept din cauza egoismului şi lipsei lor de sensibilitate. Încăpăţânarea de a nu întreprinde nimic pentru a ameliora situaţia lasă celorlalţi impresia că subiectul în cauză se complace în postura de martir.

4. Scoaterea din cauză: Persoană nu-şi poate imagina că a contribuit în vreun fel la crearea problemei survenite, pentru că nu sesizează impactul comportamentului său asupra celorlalţi. De pildă, un şef se poate plânge de faptul că unul dintre subordonaţi este dogmatic, încăpăţânat şi nu ascultă ceea ce-i spune, fără să-şi dea seama că el însuşi îl contrazice ori de câte ori acesta încearcă să emită vreo părere.

5. Defensivitatea: Subiectului îi este atât de teamă de critică încât nu suportă să audă nimic negativ sau dezagreabil. În loc să asculte şi să identifice ceea ce este adevărat în spusele celuilalt, el invocă argumente pentru a se apăra..

6. Hipersensibilitatea la constrângere: Persoană se teme să cedeze sau să fie condusă. Întrucât ceilalţi oameni îi par excesiv de dominatori, consideră că trebuie să reziste cu orice preţ tendinţelor acestora de a o influenţa în vreun fel.

7. Solicitări exagerate faţă de ceilalţi: Persoană se crede îndreptăţită să beneficieze de un tratament special din partea celorlalţi şi se simte frustrată atunci când nu este tratată aşa cum s-a

Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

aşteptat. În loc să încerce să înţeleagă ce-i determină pe cei din jur să procedeze astfel, subiectul consideră că aceştia nu sunt rezonabili şi că nu au dreptul să se poarte ca atare.

8. Egoismul: Subiectul doreşte un anumit lucru, într-un moment anume, şi face crize de nervi dacă nu-l obţine. El nu este interesat de ceea ce cred său simţ alţii.

9. Neîncrederea: Individul se înconjoară de un zid, de teamă că, dacă va asculta şi va căuta să înţeleagă ce simt şi gândesc ceilalţi, aceştia vor profita de el.

10. Nevoia compulsivă de a oferi ajutor: Subiectul simte nevoia să-i ajute pe ceilalţi, deşi aceştia nu doresc decât să fie ascultaţi. Atunci când prietenii sau membrii familiei se plâng că se sim rău, subiectul le dă tot soiul de indicaţii în legătură cu ce trebuie să facă. În loc să aprecieze acest lucru, cei care au primit sfaturile se simt agasaţi şi continuă să se plângă, ambele părţi implicate simţindu-se frustrate. Atitudinile-obstacol pe care le adoptăm îl blochează pe celălalt să se exprime liber: interpretări, evaluări, judecăţi de valoare, ajutor sau sfaturi acordate fără a fi cerute, întrebări prea insistente etc. Ascultarea activă este înainte de toate o atitudine care se manifestă prin comportamente facilitatoare.

Tehnicile de ascultare activă urmăresc crearea unui climat propice pentru exprimare şi pun în aplicare anumite procedee: întrebări deschise, întrebări de dirijare, reformulare etc., toate acestea susţinute de elemente ale comunicării non-verbale. Să ştii să taci, să nu-ţi fie teamă de tăcere, să nu reacţionezi imediat, să fii realmente disponibil pentru celălalt, să dai dovadă de empatie: acestea sunt atitudinile adecvate ce trebuie adoptate şi mai ales dezvoltate pentru a-l asculta cu adevărat pe celălalt.

Procedura medierii are ca scop căutarea unor soluţii de comun acord pentru stingerea conflictului dedus medierii de către părţile implicate în el.

În mediere primează nevoile şi interesele părţilor şi nu drepturile lor legale. De aceea modul în care se comunică, precum și tehnicile folosite pot conduce discuția atât spre un succes, cât și spre un eșec.

Co-funded by the European Union
Funded by the European Union
Erasmus +
ASOCIATIA ELOAH CRAIOVA
INVATAM IMPREUNA!
Acreditare numărul: 2021-1-RO01-KA120-ADU-000045996
Valabilitate: 01.02.2022 – 31.12.2027
Proiect mobilitati prin Programul Erasmus+
Nr. referință proiect: 2025-1-RO01-KA121-ADU-000337690
Durata: 01.06.2025 – 31.08.2026
Beneficiar: Asociatia ELOAH Craiova

Bibliografie

http://www.cursuri-formare-mediere.ro/docs/articles/bfdcb13c00-URSACHI%20DENISA%20CMCS%20TEHNICI%20DE%20MEDIERE.pdf

https://vision12.ro/beneficiile-metodelor-de-facilitare-in-discutiile-din-echipe-si-grupuri-de-lucru/

https://hr-club.ro/ro/utilizarea-facilitarii-ca-instrument-de-management

https://ro.wikipedia.org/wiki/Mediere