



**COMUNICAREA NONVIOLENTĂ ÎN MANAGEMENT EDUCAȚIONAL:
DIMENSIUNI TEORETICO-APLICATIVE
NONVIOLENT COMMUNICATION IN EDUCATIONAL MANAGEMENT:
THEORETICAL-APPLIED DIMENSIONS**

**Lilia NACAI, asistentă universitară,
Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Republica Moldova**

Rezumat: *Articolul reflectă abordări teoretico-aplicative privind comunicarea nonviolentă în management educațional. Autorul scoate în evidență esența, componentele și aplicabilitatea comunicării nonviolente. Prezintă interes recomandările practice privind însușirea tehnicii comunicării nonviolente pentru manageri.*

Cuvinte-cheie: *comunicare, competențele comunicative, comunicarea managerială, comunicarea nonviolentă, management educațional*

Abstract: *The article reflects theoretical-applicative approaches regarding nonviolent communication in educational management. The author highlights the essence, components and applicability of nonviolent communication. The practical recommendations regarding the acquisition of the nonviolent communication technique for managers are of interest.*

Keywords: *communication, communication skills, managerial communication, nonviolent communication, educational management*

Interesul pentru problematica personalității managerului în sistemul educațional, comunicării manageriale nu este de dată recentă, fapt constatat prin încercările sistematice ale cercetătorilor în psihologie de a o defini și a o măsura. Semnificative în acest sens sunt cercetările realizate de M. Zlate, M. Caluschi, L. Stog, A. Tabachiu, I. Moraru, S. Cristea, I. Jinga, C. Gavrilă, A. Gherguț, V. Guțu, E. Joița, A.D. Manea, A.Stoica-Constantin, F. Voiculescu, M. Vlăsceanu, în vederea elucidării conceptului, modalităților de eficientizare.

Dintre competențele psihosociale manageriale competența de comunicare, în general, și competența de comunicare nonviolentă, în particular, este esențială pentru experiența înțelegerii umane.

Contribuții semnificative în elucidarea competențelor comunicative ale managerilor le găsim la L. Stog, M. Caluschi, prezentînd o sistematizare a acestora reflectată în competența de comunicare suportivă, competența de comunicare empatică, competența de comunicare eficientă și competența de comunicare nonviolentă.

Comunicarea nonviolentă, întemeiată de Marshall B. Rosenberg este mai mult decît o metodă și o tehnică accesibilă de a ieși din situații conflictuale și de a dezvolta cooperarea, de a construi și proteja relații autentice cu alți oameni. Scriitorul și psihologul american Marshall B. Rosenberg, susține că adevărata comunicare nonviolentă reprezintă cheia care deschide ușa spre liniștea proprie și relațiile bune cu oamenii din jur și cu societatea în general.

Iar pentru a obține acest echilibru, trebuie doar să ne oprim, să nu cădem pradă impulsurilor, să ne ascultăm, să punem întrebări și să spunem ce ne dorim, de fapt. Potrivit autorului, doar așa vom trece peste comunicarea violentă, care poate să doară. Iar drept rezultat, să ne eliberăm de efectele experiențelor din trecut, să renunțăm la



tiparele de gândire care duc la certuri, furie, deprimare și să putem rezolva conflictele pe cale pașnică.

Marshall B. Rosenberg afirmă că există o formă deosebită de interacțiune umană pe care el o numește „*A oferi din toată inima*”; când oferim din suflet nu așteptăm recompense. Această dăruire îmbogățește atât „emițătorul”, cât și „receptorul” (destinatarul). Destinatarul simte plăcere, care e lipsită de frica, rușinea, vină pentru consecințe, cum e în situația când nu se oferă din suflet.

Emițătorul simte respect pentru propria persoană, care se trăiește de fiecare dată, când observăm că eforturile lui schimbă pozitiv viața omului, atitudinea sau comportamentul său.

„A oferi din toată inima” înseamnă a oferi cu empatie, respect pentru trebuințele interlocutorului; o acțiune ce desăvârșește viața partenerului: el simte mulțumire, e lipsit de temeri pentru ce i s-a oferit, sporește sentimentul respectului pentru persoana proprie a emițătorului; îi apare dorința de a oferi mereu și în viitor”.

Tehnica comunicării nonviolente presupune realizarea simultană a două moduri de acțiune umană:

- A accepta partenerul cu empatie (a manifesta compasiune pentru stările de suflet ale celuilalt)

Partenerul (Receptorul):

- Observă;
- Simte;
- Are nevoie;
- Dorește acum să roage.

- Dezvăluire de sine:

Emițătorul (Eu):

- Observ;
- Simt;
- Am nevoie;
- Doresc acum să rog.

Metodica comunicării nonviolente cuprinde patru componente: fapte, sentimente, trebuințe și rugăminți, care trebuie clar exprimate și primite de la interlocutori.

Studiind motivele care ne înstrăinează, ne îndepărtează de la starea noastră firească de compasiune, de bunăvoință Marshall B. Rosenberg a identificat niște forme specifice ale limbajului și comunicării, care, în viziunea lui, generează comportamentul violent față de noi înșine și unul față de altul. Pentru a se referi la aceste forme de comunicare, utilizează termenul *comunicare ce înstrăinează viața*.

Judecățile moralizatoare – care implică incorectitudinea sau ranciuna persoanelor care nu acționează în concordanță cu valorile noastre.

Forme ale judecății:

- învinuirile;
- insultele;
- înjosirile;
- etichetarea;

- criticismul;
- comparațiile;
- diagnozele.

Negarea responsabilității – această comunicare eclipsează conștientizarea faptului că purtăm răspundere pentru propriile gânduri, sentimente și acțiuni.

Procesul de asimilare a metodei și tehnicii de comunicare nonviolentă, de dezvoltare a competențelor de comunicare nonviolentă presupune să ne exprimăm cu autenticitate pentru a fi înțeleși de ceilalți prin cele patru componente:

- Observ – cum exprimăm o observație;
- Simt – cum exprimăm un sentiment;
- Am nevoie – cum exprimăm o nevoie;
- Doresc acum să rog – cum exprimăm o cerere.

Prima componentă a comunicării presupune delimitarea observării de evaluare.

Tabelul 1. Deosebiri dintre observări și evaluări

Observări ce conțin evaluări	Observări care nu conțin evaluări
Ești prea generos.	Când văd cum împarți toți banii pentru prânz altor persoane, mă gândesc că ești prea generos.
Dan este lăsător.	Dan se pregătește de examene doar în noaptea din ajun.
Victor joacă fotbal slab de tot.	Victor nu a marcat nici un gol în 20 de jocuri.

Cuvintele „întotdeauna”, „niciodată”, „vreodată”, „ori de câte ori”, „oricând” etc. exprimă observații atunci când sunt utilizate în următoarele moduri: „Ori de câte ori l-am văzut pe Dan la telefon, vorbea cel puțin 30 de minute”; „Nu-mi amintesc ca tu să-mi fi scris vreodată”.

Uneori aceste cuvinte au caracter de exagerare. În asemenea cazuri, observările sunt combinate cu evaluări: „Tu întotdeauna ești ocupat”; „Ea niciodată nu poate fi găsită când este nevoie de dansa”.

Atunci când aceste cuvinte sunt utilizate în calitate de exagerări, ele deseori provoacă o reacție de apărare în loc de bunăvoință, de compasiune.

Cuvinte ca „deseori” și „rareori”: de asemenea, pot contribui la confundarea observărilor cu evaluările:

Evaluări	Observări
Tu rareori faci ceea ce vreau eu	În ultimele trei cazuri, când eu inițiam vreo activitate, tu ai spus că nu vrei să te implic
El deseori vine la noi	El vine la noi cel puțin de trei ori pe săptămână

A doua componentă necesară pentru a ne exprima pe noi înșine sunt sentimentele. Dezvoltându-ne un vocabular al trăirilor sufletești, care ne-ar permite să identificăm și să ne exprimăm emoțiile clar și concret, putem contacta mai ușor cu ceilalți.

Permițându-ne nouă înșine să fim vulnerabili, exprimându-ne senzațiile, putem rezolva multe conflicte. Confuzie răspândită este utilizarea verbului *a simți* fără a exprima, de fapt, un sentiment, o emoție, o stare psihică.



Spre exemplu, În fraza „*Eu simt că nu am încheiat o afacere echitabilă*”: cuvintele „*eu simt*” ar putea fi înlocuite cu mai multă exactitate prin cuvintele „*eu cred*”.

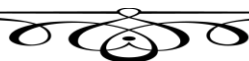
Următoarele liste de cuvinte au fost întocmite pentru a ajuta să dezvoltăm capacitatea de a exprima emoțiile/sentimentele/stările psihice și de a descrie în mod clar un întreg spectru de stări emoționale.

Tabelul 2. Sentimente și emoții când nevoile noastre nu ne sunt satisfăcute

<i>ENERVARE</i> amar tăios exasperat frustrat morocănos nerăbdător iritabil	<i>NERVOZITATE</i> agitat înfuriat furios iritat indignat scârbit deranjat	<i>ANTIPATIE</i> dispreț dezgustat antipatic repulsie <i>JENĂ</i> rușinat vinovat sfios	<i>DISCONFORT</i> agitat alarmat deranjat perturbat șocat surprins tulburat incomod
<i>CONFUZIE</i> uimit dezorientat amețit șovăitor pierdut intrigat nedumerit nelămurit derutat sfâșiat uluit	<i>DURERE</i> agonie devastat jale rănit singuratic mizerabil plin de regret remușcări	<i>FRICĂ</i> înfricoșat temător suferind însământat șovăitor panicat paralizat speriat încordat îngrozit îngrijorat	<i>TRISTEȚE</i> deprimat descurajat dezamăgit abătut consternat sumbru melancolic disperat nefericit mizerabil
<i>VULNERABIL</i> fragil precaut neajutorat nesigur bănuitor rezervat sensibil delicat	<i>DORINȚĂ</i> invidios gelos (cu) dor dornic	<i>STRES / OBOSEALĂ</i> extenuat epuizat copleșit neliniștit somnoros uzat	<i>ABSENȚĂ</i> apatic plictisit îndepărtat zăpăcit indiferent amoțit dezinteresat retras

Tabelul 3. Sentimente și emoții când nevoile noastre ne sunt satisfăcute

<i>AFECTIUNE</i> milos prietenos iubitor înduioșat tandru călduros	<i>PACE</i> calm confortabil centrat liniștit mulțumit împlinit relaxat ușurat satisfăcut	<i>INTERES</i> absorbit conștient curios fermecat angajat fascinat intrigat vrăjit stimulat inspirat	<i>ODIHNĂ</i> alert energizat revigorat proaspăt întinerit relaxat reînnoit puternic	<i>RECUNOȘȚINȚĂ</i> apreciativ mișcat atins <i>SPERANȚĂ</i> încurajat în așteptare optimist	<i>BUCURIE</i> vii, amuzat inspirit, energic încurajat, excitat, entuziast fericit, vesel recunoscător încercător revigorat motivate, optimist, mulțumit, încântat
--	--	--	--	--	---



A treia componentă a comunicării nonviolente presupune conștientizarea cauzei trăirilor noastre sufletești, a ne exprima pornind de la nevoile noastre, este o metodă de a comunica pornind de la viață.

Comunicarea nonviolentă ne face să conștientizăm faptul că acțiunile altor persoane, precum și spusele lor, pot fi stimuli, dar niciodată cauze ale trăirilor noastre sufletești.

Ne convingem că emoțiile rezultă din:

- modul în care reacționăm la acțiunile sau vorbele altor persoane;
- necesitățile și așteptările noastre la acel moment.

Prin cea de-a treia componentă, suntem conduși spre acceptarea responsabilității pentru ceea ce facem, astfel încât să generăm propriile noastre sentimente și emoții.

Tabelul 4. Nevoi și valori umane generale

<i>STARE DE BINE / PACE</i>	<i>SUBZISTENȚĂ / SĂNĂTATE</i> abundență / înfloritoare exercițiu fizic alimente, nutriție hrană, adăpost odihnă, somn durabilitate sprijin / ajutor bunăstare vitalitate, energie	<i>SIGURANȚĂ / SECURITATE</i> confort încredere siguranță emoțională familiaritate ordine, structură predictibilitate protecție de vătămări stabilitate credință	<i>ODIHNĂ / RECREERE / DISTRAȚIE</i> acceptare, apreciere, recunoștință conștientizare echilibru, frumusețe ușurare, calm umor, mișcare joacă, relaxare întinerire, simplitate spațiu, liniște
<i>CONECTARE / DRAGOSTE</i>	<i>DRAGOSTE / ÎNGRIJIREA</i> afecțiune, căldură frumusețe apropiere, atingere companie compasiune, bunățate intimitate, conexiune sexuală recunoaștere / importanță, grijă respect, onorare valorizare, prețuire	<i>EMPATIE / ÎNȚELEGERE</i> conștientizare, claritate, acceptare, confirmare, considerare, comunicare auzire (a fi auzit) știut (a fi știut) prezență, ascultare respect, egalitate receptivitate, deschidere recunoaștere văzut (a fi văzut) sensibilitate	<i>COMUNITATE / APARTENENȚĂ</i> cooperare, tovarășie generozitate includere inter- dependență armonie ospitalitate, mutualitate, reciprocitate parteneriat, relație participare sprijin, solidaritate încredere, de nădejde transparență, sinceritate
<i>AUTO-EXPRIMARE / BUCURIE</i>	<i>AUTONOMIE / AUTENTICITATE</i> alegere, claritate congruență consistență, continuitate libertate, onestitate independentă integritate putere, împuternicire auto-responsabilizare	<i>CREATIVITATE / JOACĂ</i> aventură descoperire inițiativă inovație inspirație mister pasiune provocare spontaneitate	<i>SCOP / CONTRIBUȚIE</i> apreciere, recunoștință realizare, productivitate celebrare, comemorare eficacitate, eficiență exelență creștere, învățare, stimă de sine abilitate, măiestrie



Când cineva ne transmite un mesaj negativ – verbal sau nonverbal – noi dispunem de patru opțiuni pentru a-l primi:

1. A accepta acest mesaj drept personal, auzind în el critici și învinuiri. Alegând să recepționăm acest mesaj drept personal, am putea reacționa în felul următor: „*Vai, ar fi trebuit să fiu într-adevăr mai atent!*”. Astfel noi acceptăm judecata cuiva și ne acuzăm pe noi înșine. Atunci când pledăm pentru această opțiune, o facem din contul respectului nostru de sine și ne va costa scump, deoarece ea ne înclină spre sentimentul de vinovăție, rușine și spre depresie.
2. A acuza vorbitorul, atunci când recepționăm mesajele altor persoane în acest mod, avem ocazia să simțim mare supărare.
3. Să orientăm lumina conștiinței asupra necesităților și propriilor trăiri sufletești. Concentrându-ne atenția asupra propriilor sentimente și necesități, înțelegem că emoțiile curente, senzația că sîntem lezați derivă din necesitatea ca eforturile noastre să fie recunoscute.
4. A ne îndrepta gândurile asupra emoțiilor și necesităților altei persoane, pe care ea le-a exprimat la moment. De exemplu, am putea întreba: „*Te simți rănit, deoarece nu sunt luate în considerare preferințele tale, iat tu ai nevoie de acest lucru?*”.

În acest caz, în loc să învinuim alte persoane pentru senzațiile noastre, noi acceptăm responsabilitatea prin faptul că sîntem conștienți de propriile noastre necesități, dorințe, expectații, valori sau gânduri.

A patra componentă a comunicării nonviolente – formularea corectă a rugămintilor.

Efortul de exprimare a observației, a stărilor și nevoilor este asemănător cu ceea ce facem prin autoempatie, chiar dacă selectăm ce îi spunem celuilalt și exprimăm întreaga paletă pe care o abordăm prin autoempatie. Exprimarea cererii este specifică, este importantă deoarece cererea va iniția dialogul.

În primul rând, noi exprimăm ceea ce cerem, și nu ceea ce nu cerem. Nu face să utilizăm expresii de genul: *nu face, nu trebuie*. Deseori ne confruntăm cu două probleme, atunci cînd cerințele sînt exprimate prin cuvinte care conțin o negație: 1. Oamenii se simt dezorientați privitor la ceea ce a fost cerut cu adevărat; 2. Cerințele negative pot provoca rezistență.

După ce ne-am exprimat deschis și am obținut înțelegerea pe care am dorit-o, noi deseori sîntem nerăbdători să aflăm reacția altor oameni la cele spuse. De obicei, sinceritatea pe care am dori s-o obținem vine pe una din următoarele trei căi:

- Cîteodată dorim să cunoaștem emoțiile/sentimentele generate prin ceea ce am spus și motivele acelor trăiri sufletești. Am putea cere acest lucru, adresînd întrebarea: „*Aș vrea să știu ce simți în legătură cu ceea ce am spus eu și cauzele emoțiilor pe care le trăiești acum*”.
- Uneori vrem să cunoaștem gândurile interlocutorilor vis-a-vis de spusele noastre. În aceste cazuri este important să specificăm care din gândurile lor am dori să ni le împărtășească. Spre exemplu, am putea ruga: „*Aș vrea să-mi spui dacă crezi că propunerea mea se va încununa de succes; dacă nu – ce crezi că ar putea*



impiedica succesul ei”: în loc să formulăm simplu: „Aș vrea să-mi spui ce crezi în legătură cu ceea ce am zis eu”. Atunci când nu specificăm ce gânduri așteptăm de la cealaltă persoană, ea ne-ar putea da amănunte care nu ne interesează.

- Alteori am vrea să știm dacă persoana dorește să întreprindă vreo acțiune din cele recomandate de noi. Cerința noastră ar putea suna astfel: „Aș vrea să-mi spui dacă dorești să amânăm întâlnirea noastră pentru săptămâna viitoare”.

Comunicarea nonviolentă ne învață să fim conștienți de forma specifică a sincerității pe care o cerem de la interlocutorii noștri și să exprimăm această cerință într-un limbaj concret.

Formulând rugăminți față de un grup

Când ne adresăm unui grup, este foarte important să conștientizăm tipul de înțelegere sau sinceritate pe care vrem să-l obținem de la acest grup, după ce ne-am exprimat propriile gânduri. Atunci când nu am clarificat răspunsul dorit, riscăm să inițiem niște conversații contraproductive, care se sfârșesc prin a nu satisface cerințele nimănui.

Rugămintele versus poruncă

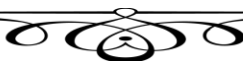
Cererile sunt înțelese drept porunci atunci când persoanele cărora le sunt adresate consideră că vor fi acuzate sau pedepsite în caz de neîndeplinire a lor. Când oamenii ne aud poruncind ceva, ei văd numai două opțiuni: a se supune sau a protesta. În fiecare din aceste cazuri, persoana care înaintează cerința este considerată autoritară, poruncitoare, fapt care diminuează capacitatea ascultătorului de a răspunde înțelegător la cerințele ei. Cu cât mai mult am învinuit, acuzat, pedepsit în trecut persoanele care n-au răspuns rugămintelor noastre, cu atât mai mare este probabilitatea că în prezent rugămintele vor fi interpretate drept porunci. De asemenea, noi plătim și pentru aplicarea unor astfel de tactici de către alți oameni. Pe cât oamenii din viața noastră au fost acuzați, pedepsiți sau obligați să se simtă vinovați pentru neîndeplinirea cerințelor altora, pe atât ei vor duce în spate această greutate în fiecare relație nouă, întrezărind în orice rugămintă o poruncă.

Criterii privind formularea rugămintelor:

- rugămintele/cerere este concretă;
- rugămintele/cerere este exprimată într-un limbaj pozitiv;
- rugămintele/cerere este realistă și realizabilă (din punctul nostru de vedere);
- rugămintele/cerere este ceva care se face „pas cu pas”;
- rugămintele/cerere se exprimă în aici și acum;
- rugămintele/cerere este negociabilă.

Definirea obiectivului când formulăm rugăminți

Când exprimăm cerințe, trebuie să conștientizăm scopul pe care îl urmărim. Dacă scopul nostru constă în a schimba oamenii sau comportamentul lor, sau în a insista asupra poziției noastre, atunci comunicarea nonviolentă nu este instrumentul potrivit. Procesul comunicării nonviolente este destinat pentru persoanele care așteaptă de la alții să le răspundă la cereri și să se schimbe, dar numai în cazul în care aceștia ar face-o cu bunăvoință și în mod empatic.



Obiectivul comunicării nonviolente este de a stabili o relație bazată pe sinceritate și empatie. Atunci când alții se conving că scopul nostru principal ține de calitatea relației și că dorim ca această relație să satisfacă necesitățile tuturor, în acest caz ei se pot convinge și de faptul că cererile noastre sunt rugăminți, și nu niște porunci camuflate. Este dificil de menținut permanent conștientizarea acestui obiectiv, mai ales printre părinți, educatori, manageri, pedagogi, a căror activitate ține de domeniul influențării altor oameni în scopul obținerii unor rezultate de comportament.

Atunci când înaintăm o cerere, este, de asemenea, util să ne explorăm propriile minți, pentru a exclude considerentele de genul celor ce urmează, care în mod automat transformă aceste cerințe în porunci: el *ar trebui* să deretice în camera sa; ea *este obligată* să facă ce-i voi cere eu; eu *merit* să primesc un adaos la salariu; eu *am tot dreptul* să-i rețin după lecții; eu *am dreptul* la mai mult timp liber.

Atunci când ne exprimăm cererile sau necesitățile în asemenea formă, suntem pur și simplu obligați să-i condamnăm pe alții în cazul în care ei nu vor face ceea ce am pretins. În fiecare moment de relație avem de ales între: a tăcea și a rămîne în această liniște pentru a oferi empatie; a ne exprima, a-l asculta pe celălalt. Oricare ar fi alegerea noastră, o facem în intenția de a avea grijă de relația cu ceea ce este vital în noi, în celălalt și între noi.

Dacă suntem concentrați asupra acestei intenții, avem mai multe șanse să găsim cuvintele de a spune ceea ce trăim, respectînd ceea ce trăiește celălalt. Avînd în minte această intenție, putem să ne clarificăm responsabilitatea.

Suntem responsabili: intenției cu care ne exprimăm; manierei în care ne exprimăm, coerentă sau nu cu intenția noastră; manierei în care îl receptăm și îl ascultăm pe celălalt. În schimb nu avem responsabilitatea stărilor celuilalt și felului în care receptează ceea ce îi spunem.

Procesul comunicării nonviolente este în slujba intenției noastre în cei trei timpi ai dialogului: a clarifica ceea ce se întîmplă în noi, a ne exprima și a-l asculta pe celălalt.

Exersarea comunicării nonviolente ne transformă într-un interpret al propriei vieți care va poseda un plus de conștiință, de sensibilitate și competență. Comunicarea nonviolentă va permite să vă interpretați propria partitură în propriul vostru stil. Dar, va trebui de fiecare dată să vă compuneți muzica împreună cu alți muzicieni care vor fi imprevizibili și care vor avea libertatea propriilor lor replici.

Referințe bibliografice:

1. KELLER, Françoise. *Exerciții de comunicare nonviolentă*. București: Editura Trei, 2016. 238 p. ISBN 978-606-719-405-0;
2. PĂNIȘOARĂ, Ion-Ovidiu. *Comunicarea eficientă*. Iași: Polirom, 2004. 344 p. ISBN 973-681-606-0;
3. ROSENBERG, Marshall B. *Comunicarea nonviolentă. Limbajul vieții*. Chișinău: Epigraf, 2005. 221 p. ISBN 9975-924-52-2;
4. STOG, Larisa, CALUSCHI, Mariana. *Psihologia managerială*. Chișinău: Editura Cartier, 2002. 296 p. ISBN 9975-79141-7.