

# LIBRIS

We know  
books

Colecția: PSIHLOGIE & PSIHANALIZĂ  
Coperta colecției: Cristian NEGOI

Editori: Aura CHRISTI & Andrei POTLOG

Lector: Alina BEIU-DEȘLIU

Director economic: Mihaela DAVID

Tehnoredactor: Alexandra-Alina IONESCU

Departament difuzare: Adrian PREDĂ

Departament proiecte: Alexandru ȘTEFĂNESCU

Editura EUROPRESS GROUP

O.P. 22, C.P. 141, București, 014780

Tel./Fax.: 021-2125692; Tel.: 021-3106618

Comenzi carte prin poștă:

Tel.: 021-2125692

E-mail: euro.press@yahoo.com

www.ideeaeuropeana.ro

© EUROPRESS GROUP, 2006

© ООО Издательство ПИТЕР, 2003

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**BEZZUBTEV, SERGHEI**

**Psihologia afacerilor / Serghei Bezzubtev; trad.: Elena**

Fenoghen. – București: Europress Group, 2006

ISBN (10) 973-87956-2-1; ISBN (13) 978-973-87956-2-4

I. Fenoghen, Elena (trad.)

159.9:336

Printed in ROMANIA

## SERGHEI BEZZUBTEV

# PSIHOLOGIA AFACERILOR

## ZVONURILE CARE VĂ FAVORIZEAZĂ

Traducere de  
ELENA FENOGENH



EUROPRESS GROUP

## CUPRINS

PREFAȚĂ / 7

**CAPITOLUL I**

CE SUNT ZVONURILE? / 17

O ABORDARE ȘTIINȚIFICĂ A CONCEPTULUI / 17

OPINIE GENERALĂ DESPRE ZVONURI / 20

ESTE POSIBILĂ CERCETAREA REALĂ A ZVONURILOR? / 23

**CAPITOLUL II**

TIPURI DE ZVONURI / 26

PROVENIENȚA / 27

GRADUL DE RISC / 28

CARACTERUL EXPRESIV / 30

CARACTERUL INFORMATIV / 36

CARACTERUL SPAȚIAL / 38

CARACTERUL TEMPORAL / 40

**CAPITOLUL III**

MOTIVELE APARIȚIEI ȘI RĂSPÂNDIRII BĂRFEI / 44

CURIOZITATEA NESATISFĂCUTĂ / 45

EMOȚIILE / 48

FACTORUL PERSONAL / 52

DESPRE FELUL ÎN CARE UN CUTREMUR DIN INDIA

ȘI-A DOVEDIT UTILITATEA ȘTIINȚIFICĂ / 55

DE UNDE A APĂRUT AMANTA ȘEFULUI? / 59

TEORIA SCHIMBULUI / 62

**CAPITOLUL IV**

INEVITABILA INFORMAȚIE ERONATĂ / 64

CÂMPUL INFORMAȚIONAL / 64

TRANSFORMAREA TEMATICII ZVONULUI / 67

CAUZE, MECANISME ȘI STEREOTIPURI / 71

CAUZE. LIMBAJUL / 74

**CAPITOLUL V**

SECRETE PROFESIONALE.

MODALITĂȚI DE UTILIZARE A ZVONURILOR / 81

PUTEREA BĂRFEI / 81

DETALII UTILE / 98

**CAPITOLUL VI**

PROFILAXIE ȘI TRATAMENT / 105

PROFILAXIA BĂRFEI. PRINCIPII DE BAZĂ / 108

CUM SĂ NE OPUNEM ZVONURILOR / 112

PROFILAXIA ZVONULUI ȘI MANIPULAREA PERSONALULUI / 117

**CAPITOLUL VII**

DESPRE ZVONURI ÎN CADRUL ORGANIZAȚIILOR / 122

FLUXUL DE INFORMAȚIE NEOFICIALĂ / 123

TEMATICA ZVONURILOR ÎNTR-O ORGANIZAȚIE / 125

SUBDIVIZIUNI ALE ORGANIZAȚIEI –

SURSĂ ȘI OBIECT ALE ZVONURILOR / 148

**CAPITOLUL VIII**

ARMA CONFLICTELOR DE SERVICIU / 158

CONFLICTELE DE SERVICIU / 158

ACȚIUNEA DIRECTĂ ASUPRA VICTIMEI / 162

ACȚIUNEA INDIRECTĂ ASUPRA VICTIMEI / 165

CÂTEVA CUVINTE DESPRE CAUZELE ȘI PROFILAXIA CONFLICTELOR DE SERVICIU / 176

**CAPITOLUL IX**

DE LA VORBĂ LA FAPTĂ:

EXEMPLE ALE APLICĂRII ZVONURILOR ÎN MARKETING / 183

BUZZ-MARKETING, WORD-OF-MOUTH / 184

INDUSTRIA BĂRFEI / 190

CONFLICTELE DE MARKETING / 202

DESPRE DRAGOSTEA DE OAMENI / 207

DICȚIONAR EXPLICATIV DE TERMENI ȘI NOȚIUNI / 210

BIBLIOGRAFIE / 216

acest fapt, am reușit să auzim și să aflăm multe, să le analizăm în prealabil. Dar când s-a pus problema scrierii cărții, am înțeles că nu putem indica nici nume de persoane, nici denumirile companiilor, nici prea multe detalii; nu putem publica nimic de acest gen din motive morale.

În societatea contemporană se simte un interes crescând, o vădită curiozitate pentru problema zvonurilor, în special pentru specificul difuzării lor, pentru efectele influenței lor și posibilitatea folosirii lor în diferite scopuri. Voi fi nespus de bucuros dacă dumneavoastră, stimați cititori, vă veți satisface măcar o parte din această curiozitate și veți fi mulțumiți citind această carte.

## CAPITOLUL

### CE SUNT ZVONURILE?

Obiectul acestei cărți sunt zvonurile. Se pare că acest fenomen cotidian, banal chiar, este foarte dificil de definit sub o formă care să mulțumească pe toată lumea. Diferențele de opinie cu privire la concept există și între cei care întâlnesc fenomenul în activitatea lor științifică sau practică, și, mai mult sau mai puțin conștient, aud zvonuri în viața de zi cu zi. Fiecare specialist tratează această noțiune în felul său.

Unul dintre sensurile cuvântului *zvon* este cel de „eveniment a cărui veridicitate este necunoscută”. După cum vom observa și mai jos, există și alte abordări ale noțiunii. Haideți să vedem concepția clasică despre zvonuri și abordarea lor științifică.

#### O ABORDARE ȘTIINȚIFICĂ A CONCEPTULUI

În literatura de specialitate, termenul *zvonuri* conține multe accepțiuni, care rareori coincid și care de obicei se contrazic între ele.

Vă propunem câteva definiții ale zvonurilor, luate de noi din diferite surse.

**Zvonurile** reprezintă „o exprimare inedită (sau de maximă actualitate) a opiniilor, transmisibilă de la om la om, în general pe cale orală, fără a se aduce dovezi serioase ale veridicității acesteia”. În această definiție se pot determina câteva aspecte caracteristice. În primul rând, zvonul este *exprimarea opiniilor*. Observați strânsa legătură între zvonuri și conștiința omului, sau a grupului de oameni. Zvonurile sunt dezvoltarea părerilor, și anume acel tip de dezvoltare exprimat pe cale verbală. Alt aspect important este că aceste păreri se pretează la *transmiterea în lanț* – de la un participant la actul de comunicare la altul, de la acesta la un al treilea ș.a.m.d. Schimbul de păreri ce are loc între doi oameni nu înseamnă neapărat un zvon. Zvonul ia naștere atunci când informația ajunge în posesia a mai mult de două persoane. Și, în sfârșit, zvonul încetează să fie zvon când informația este verificată iar autenticitatea ei poate fi garantată. De asemenea, autorii punctează și actualitatea informației (ultima bârfă, cea mai interesantă) răspândite într-un grup dat.

**Zvonul** este „o formă de comunicare de largă circulație, prin intermediul căreia oamenii care se află într-o situație incertă își unesc forțele pentru a găsi o interpretare logică a situației, folosindu-și în acest proces capacitățile intelectuale”. În acest caz, se indică una din funcțiile principale ale zvonului, și anume *funcția interpretativă*. În plus, accentul cade pe faptul că zvonurile se produc într-o situație de *incertitudine*.

**Zvonul** este „o afirmație care solicită încrederea ascultătorului, având legătură cu realitatea și fiind răspândită fără a fi susținută în mod oficial”. Astfel, se pune semn de egalitate între *zvon* și *informație neoficială*. Ni se atrage atenția asupra încă unui lucru: zvonul presupune *încredere*.

**Zvonul** este o „declarație (venind din partea uneia sau a mai multor persoane) despre anumite evenimente, lipsită pe moment de vreo dovadă, care se transmite în masa de oameni de la persoană la persoană”. În acest caz, se insistă pe faptul că zvonurile sunt un fenomen de largă circulație.

**Zvonurile** sunt „o formă specială de comunicare interpersonală, în procesul căreia subiectul, reflectând până la un punct evenimente reale sau inventate, devine cunoscut unui auditoriu larg, însă difuz. Pe lângă evenimentul descris, zvonurile reflectă opinia și starea generală a societății, cele mai frecvent întâlnite stereotipii sociale și, în cele din urmă, situația informativă din zonă”. În concluzie, zvonurile sunt în relație cu *starea de spirit a societății*. De asemenea, zvonurile se intersectează cu *câmpul informațional*.

**Zvonul** reprezintă „transmisia știrilor concrete pe canalul comunicării interpersonale”. În această definiție se pune accent pe faptul că transmiterea unui zvon necesită un subiect, un prilej de informare. Printre altele, se subliniază din nou că transmiterea zvonului este un proces interpersonal. Vestile care se transmit prin mass-media pot deveni zvonuri doar în momentul în care încep să fie răspândite de la om la om.

Acestea fiind spuse, vom încheia cu precizarea că multitudinea de definiții care reflectă moduri diferite de abordare a zvonurilor ne poate îngreuna într-un fel munca. Dacă ar fi să optăm pentru una din ele, am fi de la început sceptici și puși pe comentarii. Pe de altă parte, lipsa unei definiții unanim acceptate a zvonurilor ne lasă fiecăruia dintre noi posibilitatea alegerii sau posibilitatea elaborării unei noi definiții, cu totul și cu totul personale.

#### OPINIE GENERALĂ DESPRE ZVONURI

În timpul uneia din primele cercetări ale zvonurilor, într-o întreprindere, eu și colegii mei am observat următoarea desfășurare a lucrurilor – aceeași persoană intervievată răspundea negativ la întrebarea: „Vă încredeți în zvonuri?” dar recunoștea că „discuțiile angajaților între ei au importanța lor în clarificarea unei situații”. De asemenea, negând faptul că informațiile pe care le deține despre starea și viitorul organizației provin în cea mai mare parte din auzite, dintr-o dată omul începe să se plângă că nimeni nu-l informează pe cale oficială despre ceea ce se întâmplă, așa că află tot ce îl interesează de la colegi pe cale neoficială. Au fost și cazuri când omul pretindea că nu cunoaște zvonurile care circulau la un moment dat printre colaboratori (doar nu-l interesează bârfa!) și totuși știa foarte bine care sunt opiniile și dispoziția generală a companiei, lucruri discutate în ultima vreme prin locurile pentru fumat, în drum spre casă, etc.

O observație asemănătoare ne-a dat ideea să nu mai folosim cuvântul „zvonuri” în timp ce încercăm să

aflăm ce vești circulă pe canalele comunicării informale. Imediat ce se stabilește un contact clar cu respondentul, este esențial ca acesta să fie convins că toate datele rezultate în urma interviului vor fi folosite strict în scopuri științifice și nu-i vor periclita nici persoana, nici reputația. Abia după aceea veți putea obține răspunsuri mai puțin evazive la întrebările „ce se vorbește?” sau „ce se mai discută?”. Renunțând în etapa următoare la întrebarea cuvântului „zvonuri”, am adunat suficiente informații de maximă necesitate.

Pentru a înțelege din ce cauză reacționează lumea într-o manieră atât de pregnant negativă la zvonuri, le-am adresat oamenilor întrebarea: „ce semnifică, după părerea lor, cuvântul zvon și ce asociații le trezește. Trebuie precizat că din grupul celor întrebați am omis specialiștii care puteau avea față de zvonuri o atitudine lărmăscă, la fel ca pentru orice mod de influență sau canal de comunicare.

Am ajuns astfel la concluzia că termenul *zvon* în sine acționează ca un puternic stimulent emoțional. Deseori, lumea făcea asociații de tipul „o babă zicea”, „ștață” ș.a. Cei interogați zâmbeau, amintindu-și o sumedenie de zvonuri absurde. Cei mai mulți insistau pe faptul că nu tratează zvonurile cu seriozitate. Mai mult, îi etichetau pe cei care au obiceiul de a analiza prea mult sau de a răspândi zvonurile ca pe niște pierde-vară, bârfitori etc.

În același timp, o discuție prelungită îl determina adesea pe subiect să admită că, în unele situații, zvonurile au un fundament real. Practic, ieșea la iveală

că toți cei intervievați au obiceiul să discute tot felul de noutăți în interiorul organizației lor (la locul de muncă sau în instituția de învățământ). În majoritatea cazurilor, zvonurile aveau statutul de informații neverificate, neconfirmate sau false, și cu toate acestea mulți au căzut de comun acord că în condițiile deficitului de informație oficială în problemele ce îi preocupă, sunt nevoiți să apeleze la surse neoficiale.

Prin urmare, se constată o delimitare strictă între abordarea științifică și înțelegerea obișnuită a termenului *zvonuri* și este evidentă nuanța emoțională negativă a acestuia.

Cercetarea noastră a demonstrat faptul că simpla menționare a zvonurilor atrage cele mai variate emoții, cu precădere negative, din partea oamenilor. Presupunem că, în conștiința comună, zvonurile se află pe picior de egalitate cu bârfele și sunt percepute de către oameni ca un fenomen îndepărtat, neavând vreo legătură directă cu ei (circulă pe undeva niște zvonuri). De fapt, zvonul și bârfa se află într-o relație de subordonare. Bârfa este „un zvon despre cineva sau ceva, bazat pe date inexacte, voit false ori formulate intenționat”.

Având în vedere că în opinia oamenilor fenomenologiei zvonurilor îi corespund mai degrabă termeni ca „discuții”, „părerii”, „dispoziții”, „informații neoficiale”, „canale informale” ș.a.m.d., în următoarele cercetări, interviuri și sondaje ne-am străduit să evităm cuvântul *zvon*.

## ESTE POSIBILĂ CERCETAREA REALĂ A ZVONURILOR?

Punându-mi întrebarea din ce punct să încep studiul zvonurilor într-o organizație, mi-au căzut în mână mai multe publicații în care autorii făceau cunoscute rezultatele căutărilor lor. Spre marea mea mirare, o bună parte a așa-numitelor căutări se prezenta ca un sondaj, incluzând întrebări directe de tipul: „Vă încredeți în zvonuri?”, „Cum procedați în cazul în care întâlniți un zvon?” ș.a.m.d. Dar noi știm deja cum e receptat termenul *zvon* de către conștiința colectivă.

De exemplu, un mod similar de cercetare i-a oferit unui autor prilejul să descopere un „paradox social”. El a constatat că, o dată cu creșterea nivelului de educație al unei persoane și al stării materiale, crește și predispoziția acestuia la ascultarea zvonurilor. Totuși, pe ce bază s-a ajuns la această concluzie? Se pare că respondenților li s-a pus întrebarea directă „cât de frecvent întâlnește zvonuri?”. Pensionarii l-au asigurat că intră foarte rar în contact cu zvonurile, pe când oamenii de afaceri și de știință au recunoscut că li se întâmplă destul de des. Eu aș zice că, bazându-ne pe aceste exemple, am putea conchide că oamenii cu un grad înalt de educație și bunăstare materială sunt, pur și simplu, mult mai dispuși să-și analizeze propria persoană și felul în care li se distribuie informația.

Alte „renumite” cercetări din Vest impresionează prin abundența cifrelor care firește că i-au îngrijorat pe cititori. Dacă într-o organizație dată 31% din zvonuri se referă la schimbarea componenței personalului, nu înseamnă că situația trebuie să se repete și în altă parte.

Abordarea cantitativă a cercetării zvonurilor are o productivitate scăzută.

În cazul acesta, pe cine și despre ce să întrebi? Discuțiile amicale cu oamenii, fie ei directori generali sau femei de serviciu, ingineri sau specialiști în marketing, angajați ai unei instituții educaționale sau ai unei societăți comerciale, decurgeau după următorul algoritm.

Dacă discuția avea loc pe „câmpul de luptă” (în asociație, cabinet, birou), nu aveam prea mult timp la dispoziție, așa că, imediat după stabilirea contactului aduceam vorba despre „ultimele evenimente din cadrul companiei”, despre „ce discută în momentul actual angajații”, despre „opiniile și dispoziția colectivului”. Dacă interlocutorul se afla într-o dispoziție propice discuției noastre, îi puteam cere să dea și un exemplu de zvon și să aprecieze măsura în care informațiile inexacte, părerile, supozițiile și discuțiile interpersonale sunt în folosul sau în detrimentul muncii. În acest fel am reușit să analizăm: trei întreprinderi industriale, o tipografie, două holdinguri comerciale mari, două companii de construcții, o redacție a unui ziar, un magazin dintr-un lanț de magazine de vânzare cu amănuntul, o agenție de consultanță, o agenție imobiliară, o agenție de resurse umane, o agenție PR, o școală generală, o grădiniță, una din facultățile Universității de Stat.

În concluzie, sondajul a fost realizat pe un eșantion de 520 de oameni. Pentru a putea compara rezultatele, am încercat (eu, colegii mei și specialiștii de la serviciul de resurse umane) să acoperim toate nivelurile ierarhice din fiecare organizație, să facem o selecție cât mai

echilibrată în ce privește sexul, vârsta, educația și experiența de muncă a celor intervievați. Am îndeplinit peste tot o cerință – să primim din partea fiecărei organizații minimum zece protocoale de producție (zece pentru organizațiile mici). Interpretând rezultatele, am încercat pe cât posibil să evităm cifrele și să realizăm o analiză calitativă.

Țin să mulțumesc în mod special managerilor și conducerii serviciilor de resurse umane și de asemenea conducerii ramurilor importante ale organizațiilor pentru timpul pe care mi l-au acordat pentru analiza amănunțită a problemei zvonurilor. Discuțiile cu ei au avut un caracter destul de liber, pornind, de regulă, de la povestirea lor despre compania în care activează. Ulterior am lămurit faptul că noțiunea de zvon nu se limitează la fenomene ca discutarea problemelor familiale în colectiv și la relațiile interpersonale, ci cuprinde toate valurile de informație neoficială care circulă de la om la om. Apoi discuția noastră se îndrepta încet spre analiza subiectelor principale ale zvonurilor și a efectelor pe care le pot avea acestea. În acest experiment au fost implicate încă 59 de persoane din partea societăților comerciale.

## CAPITOLUL

## 2

## TIPURI DE ZVONURI

Zvonurile alcătuiesc obiectul de studiu al mai multor științe, fiindcă ele reprezintă:

- un canal de comunicare specific subsistemului informal al oricărei organizații;
- o formă de comportament natural al maselor, cu particularitățile de rigoare;
- un mod de exprimare a opiniei sociale;
- un canal de formare a opiniei sociale;
- un produs al creației populare orale, expresie a conștiinței colective.

Realitatea descrisă în paginile acestei cărți, deși se află cuprinsă integral în noțiunea de *zvon* este de fapt destul de diversificată. Zvonurile pot fi folosite și în favoarea dumneavoastră, cu condiția însă de a le cunoaște bine mecanismele și natura. Din această pricină consider că e momentul să alcătuim o clasificare a zvonurilor. Fără să ne afundăm prea adânc în hățișurile științei și având în vedere cele mai pragmatice caracteristici, vom clasifica zvonurile după cum urmează:

- după proveniență;
- după gradul de pericol pe care îl prezintă;
- după caracterul expresiv;
- după caracterul informativ;
- după caracterul spațial;
- după caracterul temporal.

## PROVENIENȚA

Cu toate că zvonurile se propagă foarte repede, apariția lor nu este totdeauna întâmplătoare. Din acest motiv, cea mai simplă modalitate de clasificare presupune împărțirea zvonurilor în zvonuri spontane și zvonuri prefabricate.

Se poartă lungi discuții contradictorii referitoare la chestiunea dacă pot fi fabricate zvonurile pe loc. Răspunsul la întrebare? Și da, și nu.

O afirmație care nu solicită interesul auditoriului nu va fi niciodată transmisă mai departe. Așadar, publicul poate fi influențat prin selectarea atentă a afirmațiilor interesante sau prin trezirea unui interes artificial (despre ce implică acest gen de interes vom vorbi în paginile următoare).

Prilejul apariției unui zvon, fie el spontan sau deliberat, îl poate constitui un fapt total inofensiv (de exemplu, un accesoriu nou arborat de unul din șefi).

- Ia uitați ce cravată are azi!!!
- Mamă-mamă! Ce stil! Cât l-o fi costat? O fi adus-o din Franța... (dacă, potrivit culturii corporației, se acordă

o mare importanță respectabilității și efectului pe care îl are înfățișarea exterioară a persoanei).

– Ai idee de la cine a primit-o? (în cazul în care grupul de vorbitori este orientat în primul rând pe valoarea relațiilor interpersonale, și nu a celor profesionale).

– În fiecare zi altă cravată scumpă – se îmbogățește pe spinarea noastră! (dacă angajații sunt nemulțumiți de salariu sau preocupați de situația financiară a firmei).

E drept că un zvon nou apărut poate fi interpretat imediat ca o armă a cuiva împotriva altcuiva. Vestea despre venirea unui nou salariat poate fi reformulată într-un zvon despre o eventuală înlocuire a unui vechi angajat. În cazul de față avem de-a face cu un zvon „exploatabil”, adică spontan, care a fost confirmat la timp de cineva și folosit după bunul plac al fiecăruia.

Atât zvonurile spontane, cât și cele prefabricate sau exploatabile se răspândesc printre oameni după aceleași reguli. Pe lângă aceasta, într-o campanie împotriva zvonurilor este bine să cunoaștem întotdeauna potențiala sursă a unui zvon și persoanele (ipotetic vorbind) care ar avea un interes în răspândirea informației respective.

#### GRADUL DE RISC

Este adevărat că zvonurile pot fi bune sau rele, și pot avea diferite urmări.

Există, desigur, și zvonuri *relativ inofensive*.

O secretară pe nume Anica se angajase de curând într-o întreprindere rusească mijlocie. Anica își vedea de

treabă cu conștiinciozitate și corespundea standardelor vest-europene, dar nu mai lucrase niciodată într-o companie rusească. Unele particularități comportamentale ale tinerelor domnișoare provocau nedumerire și un interes deosebit în rândul vechilor angajați ai companiei. De pildă, Natușa, femeia de serviciu, nu putea pricepe de ce Anica nu ridică receptorul imediat ce suna telefonul ci abia a treia oară, cum se procedează în Occident.

– Anica, telefonul! – striga la ea femeia de serviciu de fiecare dată când secretara întârzia să răspundă.

„Ce-o fi cu purtarea asta ciudată?” se-ntreba în sine ei femeia de serviciu, până ce, într-o bună zi, a găsit o explicație convenabilă pentru nedumerirea ei...

În scurt timp, toată compania „era la curent” cu faptul că Anica are probleme cu auzul. Zvonul a ajuns până la urechile directorului general.

– Domnișoară Anica, spuneți-mi, vă rog, aveți o afecțiune a aparatului auditiv? – s-a interesat acesta.

Un zvon poate avea însă și un efect pozitiv, mobilizator: „Mai avem puțin de răbdat – zilele astea va veni noul director comercial și situația se va schimba în bine”.

Se poate presupune că motivul acestui optimism îl constituia un alt zvon „bun”, despre realizările și faptele bune ale noului conducător.

De cele mai multe ori însă consecințele zvonurilor au un caracter distructiv, ducând la o insatisfacție progresivă, la îngrijorare și precauție din partea angajaților, la tensiuni nervoase care pot degenera chiar într-o lipsă de loialitate față de colegi și de conducerea organizației. Extrema negativă poate duce la o frecventă