

**GÉRARD COLLIGNON**

**„CUM SĂ  
LE SPUN...”**

**METODA PROCESS COMMUNICATION**

Prefață de:

**Taibi Kahler**

Traducere din limba franceză de

**Felicia și Ciprian Moga**

**TREI**

**EDITORI:**

Silviu Dragomir  
Magdalena Mărculescu  
Vasile Dem. Zamfirescu

**DESIGN ȘI ILUSTRĂȚIE COPERTĂ:** Andrei Gamart

**DIRECTOR PRODUCȚIE:**

Cristian Claudiu Coban

**DTP:**

Ofelia Coșman

**CORECTURĂ:**

Sinziana Doman  
Elena Bițu

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României****COLLIGNON, GÉRARD**

„Cum să le spun...“ : metoda Process Communication / Gérard Collignon ; pref. de Taibi Kahler ; trad. din lb. franceză de Felicia și Ciprian Moga. - București : Editura Trei, 2024

Conține bibliografie  
ISBN 978-606-40-2505-0

I. Kahler, Taibi (pref.)  
II. Moga, Felicia (trad.)  
III. Moga, Ciprian (trad.)

159.9

Titlul original: COMMENT LEUR DIRE... LA PROCESS COMMUNICATION

Autor: Gerard Collignon

Copyright © InterEditions 2010, Paris

InterEditions is an imprint of DUNOD Editeur - 11, rue Paul Bert - 92240 MALAKOFF

Copyright © Editura Trei, 2014, 2024

pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeul 1, C.P. 0490, București

Tel.: +4 021 300 60 90; Fax: +4 0372 25 20 20

E-mail: comenzi@edituratrei.ro

[www.edituratrei.ro](http://www.edituratrei.ro)

# Cuprins

Mulțumiri	9
Prefață	11
Introducere	15
<b>Prima parte. Fundamentele metodei Process</b>	
<b>Communication</b>	23
1. Tipurile de personalitate	25
2. Structura personalității	48
3. Energie și motivație: nevoile psihologice	67
4. Lungimile de undă	89
5. Matricea de identificare	112
6. Comunicarea ratată	130
7. Scenariile	174
8. Inventarul de personalitate	187
<b>Partea a II-a. Aplicarea conceptelor Process</b>	
<b>Communication (Process Com)</b>	193
9. Process Com: un management pe măsură	195
10. Process Com în serviciul vânzărilor	238
11. Process Com... sau cum să le spui „te iubesc!“	261
12. În clasă	276
13. Gestionarea stresului și întrebările existențiale	295
Concluzii	309
Bibliografie	311

# Mulțumiri

Lui Taibi Kahler pentru încrederea și prietenia sa.

Lui Pascal Legrand pentru vigilența sa binevoitoare și prețioasă contribuție la această nouă ediție.

# Prefață

Metoda Process Communication evoluează de mai bine de douăzeci și trei de ani. Conceperea acestui instrument își are începuturile în anii când îmi făceam studiile la Universitatea din Purdue. Pe vremea aceea eram intern la un spital de psihiatrie local. Observându-i pe pacienți, am remarcat că, înainte de a începe să manifeste comportamente inadaptate, foloseau anumite gesturi, atitudini corporale și expresii ale feței care formau un ansamblu unic și specific fiecărui diagnostic.

Unul dintre modelele clinice pe care le studiam la vremea respectivă, și anume Analiza Tranzacțională, se preta foarte bine la interpretarea acestor observații. Chiar înainte ca o persoană să adopte un fel de comportament de genul: „Eu sunt OK, tu nu ești OK“ sau „Eu nu sunt OK, tu ești OK“, recurgea de fiecare dată la aceeași gamă de comportamente (cuvinte, ton, gesturi, atitudine corporală, expresie facială).

Studiile pe care le-am dezvoltat plecând de la aceste observații au dus la identificarea și clasificarea a cinci grupe de comportamente pe care le-am numit: Fii perfect, Fă eforturi, Fii puternic, Fă pe plac și Grăbește-te. Am numit aceste comportamente „drivere“ (mesaje conducătoare), deoarece ele par să „conducă“ spre o adâncire a suferinței. Această cercetare inițială a dus la identificarea unor corelații relevante, foarte utile mai ales în anticiparea unor comportamente de eșec în situații de suferință. Am numit aceste secvențe „miniscenarii“.

Câțiva ani mai târziu, aceste studii au fost recompensate cu Premiul Științific Eric Berne, decernat de douăzeci de mii de colegi ai mei.

Ca urmare, am început să studiez aspectele pozitive și pe cele negative ale personalității. Din dorința de a fi cât mai transparent, am tradus termenii tehnici și clinici care descriau comunicarea, și ratarea comunicării, într-un limbaj de fiecare zi.

În 1978, doctorul Terry MacGuire, psihiatru responsabil cu recrutarea și antrenarea astronautilor de la NASA, mi-a cerut să-l asist. Cu scopul de a ușura și standardiza procesul de selecție, am validat un chestionar bazat pe următoarele elemente: structura personalității, tipurile de personalitate (Gânditor, Empatic, Rebel, Imaginator, Promotor și Perseverent), punctele tari ale caracterului, părțile de personalitate (Stările Eului), canalele de comunicare, percepțiile, mediile preferate, stilurile de management, soluțiile de control, motivatorii psihologici și secvențele și modelele de eșec personale și profesionale.

Pe durata acestui studiu de validare, am început să înțeleg importanța și relevanța corelațiilor dintre nevoile psihologice și tipurile de personalitate, dintre comportamentele tip de eșec și problemele nerezolvate. În fapt, dacă un individ nu poate să-și satisfacă nevoile psihologice într-un mod pozitiv, va manifesta în mod constant același tip de suferință în măsura în care va căuta să-și satisfacă aceste nevoi, însă într-o manieră negativă. Aceasta este cheia unui comportament previzibil. În plus, comportamentele de stres de lungă durată sunt adesea corelate cu o problemă nerezolvată. Rezolvarea acestei probleme are drept rezultat „schimbarea de fază” către o altă parte a structurii personalității sale. Această schimbare de fază atrage după sine, la rândul său, o nouă nevoie psihologică și, prin urmare, o nouă sursă de motivare.

La ora actuală, peste o sută de mii de persoane<sup>1</sup> au experimentat deja metoda Process Communication în Statele Unite — fie în

---

<sup>1</sup> În august 2012 cifra era de 400 000 de persoane. (N.t.)

domeniul profesional, fie în cel privat. Printre beneficiarii acestui instrument s-au numărat și fosta primă doamnă Hillary Rodham Clinton, precum și soțul ei, președintele Bill Clinton, pentru care am avut plăcerea să susțin un curs special de trei zile. Cercetările care sunt în curs în diferite universități vizează utilizarea modelului în marile companii, precum și aplicații pentru școli sau chiar pentru relațiile de familie.

Metoda Process Communication este un instrument prețios pentru înțelegerea și aprecierea de sine și a celorlalți, care este difuzat în prezent în germană, olandeză, daneză, finlandeză, spaniolă, italiană și japoneză<sup>1</sup>.

Am avut șansa să am alături de mine oameni competenți, talentați și fideli cărora am putut să le transmit ștafeta. Una dintre aceste persoane și un bun prieten este Gérard Collignon. Cartea lui, pe care tocmai sunteți pe cale să o citiți, deschide noi orizonturi în folosirea metodei Process Communication. Stilul lui este luminos, proaspăt, deschis și direct. El îl ajută pe cititor să descopere acest instrument prin exemple din viața reală și exemplifică procesul, invitându-vă să împărtășiți fragmente din viața de zi cu zi a celor șase tipuri de personalitate. Este un documentar și, totodată, un roman, un raport statistic, dar și un ghid despre modul în care puteți crește calitatea vieților voastre, a relației cu voi înșivă, cu familia, cu prietenii și colegii voștri.

Dintre toate nestematele de înțelepciune și de perspicacitate în privința naturii umane și a dinamicii personalității pe care ni le-a lăsat Eric Berne în numeroasele sale scrieri, una îmi este dragă în mod special, și anume: o teorie nu este niciodată completă până când nu poate fi tradusă în limbajul unui copil de opt ani. În ceea ce mă privește, dacă ar fi să adaug ceva, aș spune că un model nu este niciodată complet până când nu poate fi folosit de un copil de opt ani.

---

<sup>1</sup> De la data scrierii acestei prefețe, metoda Process Communication s-a extins și este astăzi disponibilă și în limbile română și maghiară, iar în 2013 era în curs de implementare în Rusia, Cehia, Slovacia, Bulgaria, Serbia și Turcia. (N.t.)

Gérard Collignon a reușit să ajungă la acest nivel de simplitate și aplicabilitate. Viitorul nostru nu ține doar de faptul de a ne înțelege pe noi înșine. Trebuie, de asemenea, să știm să comunicăm și să le demonstrăm celorlalți cine suntem și ce suntem. Acest lucru este valabil și pentru copiii noștri, ca să îi putem pune pe calea cea mai bună. Cunoașterea este esențială, înțelepciunea este indispensabilă. Îți mulțumesc, Gérard.

Taibi Kahler, Ph.D.  
Little Rock, SUA

# Introducere

„Suntem în permanență puși la încercare și provocați de comunicare. Pentru a ne înțelege pe noi înșine, avem nevoie să fim înțeleși de ceilalți; pentru a fi înțeleși de ceilalți, avem nevoie să-i înțelegem pe ceilalți.”<sup>1</sup>

Thomas Hora

*Autorul:* Într-o lume în care comunicarea ocupă un loc din ce în ce mai important, în care exigențele de adaptare la mediu sunt din ce în ce mai mari, iar provocările stresului din ce în ce mai puternice, capacitatea de a înțelege și de a ne face înțeleși devine o miză majoră...

*Joëlle:* Psst...

*Autorul:* Ce-i?

*Joëlle:* Sună cam pompos...

*Autorul:* Bine... (suspin). O iau de la capăt. De la femeia de serviciu și până la președintele de companie, de la omul politic la copiii săi, de la soția lui și până la soacra lui, mizele comunicării, precum și capcanele ei sunt numeroase. În scopuri manageriale, comerciale, politice, publicitare, familiale sau amicale, fiecare va fi, mai devreme sau mai târziu, confruntat cu provocarea de a ști

---

<sup>1</sup> Citat de P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin și D. Jackson, *Une logique de la communication*, Seuil, 1979.

cum să asculte sau cum să-și transmită mesajul. Una peste alta, de a intra pe aceeași lungime de undă cu interlocutorul lui... Sună mai bine acum?

*Joëlle:* O, da...

*Autorul:* Unul dintre obstacolele majore în această legitimă îngrijorare este că noi ne așteptăm, chiar sperăm ca interlocutorul să reacționeze la fel ca noi și într-un mod acceptabil pentru noi, deși nu suntem toți „cablați“ la fel. Înțelegerea diferitelor tipuri de „cablări“ ne dă posibilitatea să punem sens acolo unde era neînțelegere și să creăm eficiență acolo unde era demotivare.

*Joëlle:* Super!

*Autorul:* Sst! Continui... Prin anii șaptezeci, unui psiholog american pe nume Taibi Khaler îi vine ideea să studieze numeroasele serii de interacțiuni dintre indivizi ca să vadă cum și de ce ajung acestea la un deznodământ pozitiv, generând motivare, sau la un deznodământ negativ, generând demotivare. El elaborează, prin urmare, un model în care folosește câteva concepte din Analiza Tranzacțională (nevoile psihologice, scenariul de viață, triunghiul dramatic, pozițiile de viață, driverile etc.) și creează unele noi<sup>1</sup>. Acest model, pentru care el primește Premiul Eric Berne în 1977, se numește miniscenariu<sup>2</sup>. Taibi Kahler răspunde astfel unei remarci făcute de Eric Berne cu câțiva ani înainte, și anume: „Clinicianul care va găsi cum să identifice scenariul unui pacient într-o ședință va avea un aport capital în privința cunoașterii omului și a funcționării sale psihologice“.

În paralel, Taibi Kahler își dă seama cât de important este să-l asisti pe un individ, insistând mai ales pe părțile pozitive ale personalității și nu doar pe problemele sale. Folosind studiile lui Shapiro<sup>3</sup>, el caută să definească tipurile de personalitate nu doar sub aspectul patologic al comportamentelor „anormale“, ci și în funcție de comportamentele pozitive și cotidiene, din afara

---

<sup>1</sup> Aceste concepte diferite vor fi prezentate în detaliu în această carte.

<sup>2</sup> Pentru miniscenarii, vezi *Actualités en Analyse Transactionnelle*, nr. 4.

<sup>3</sup> David Shapiro, *Stiluri nevrotice*, Editura Trei, București, 2009.

câmpului patologicului. Din aceste două observații, din miniscenariu și din studiul comportamentelor pozitive s-au născut tipurile de personalitate care fundamentează metoda Process Communication. Ele sunt în număr de șase, definite de Taibi Kahler drept familii de comportamente, și au fiecare puncte tari și puncte slabe. Un individ poate prezenta caracteristici ale mai multor tipuri în același timp și totuși doar unul dintre acestea reprezintă dominantă sa. Cunoașterea tipurilor de personalitate ne furnizează trei informații esențiale: principala sursă de motivație a fiecărui individ, modul său de comunicare preferat și modul său foarte personal de a genera stres.

*Jacques:* Cum poți cunoaște sursa de motivație a unui individ?

*Autorul:* Fiecărui tip de personalitate îi corespund niște nevoi psihologice specifice. Or, fiecare individ caută în mod sistematic să-și satisfacă aceste nevoi. Această căutare este pentru el de ordine vitală. Ea se traduce prin microcomportamente realizate în afara câmpului conștiinței. Dacă el nu ajunge să-și satisfacă în mod pozitiv aceste nevoi, va căuta să și le satisfacă în mod negativ adoptând o întreagă serie de comportamente ineficace, atât în viața personală, cât și în cea profesională, și tot în afara câmpului conștiinței. *Satisfacerea nevoilor psihologice condiționează motivația unui individ. Și, invers, absența lor este sursă de stres.*

Fiecare tip de personalitate folosește, de asemenea, un mod de comunicare preferat. Canalul de comunicare reprezintă lungimea de undă capabilă să creeze o legătură eficientă între doi interlocutori. În metoda Process Communication sunt definite cinci canale de comunicare. Cunoașterea lor și a modului lor de utilizare ne permite să asigurăm, astfel, calitatea și eficacitatea comunicării. Așa cum au subliniat-o și cercetătorii școlii de la Palo Alto, aceasta din urmă nu poate fi niciodată întreruptă deoarece nu putem să nu comunicăm<sup>1</sup>. Putem, în schimb, să comunicăm prin neînțelegere, în afara canalelor de comunicare, ceea ce Taibi Kahler a numit situații de comunicare ratată.

---

<sup>1</sup> P. Watzlawick, J. Helmick-Beavin și Daniel Jackson, *op.cit.*

*Jacques:* Cum s-ar putea defini tipurile de stres?

*Autorul:* Cel mai adesea, nivelul de stres este legat de calitatea comunicării și de satisfacerea nevoilor psihologice ale unui individ. Taibi Kahler a identificat trei grade de stres negativ care atrag indivizii în situații mai mult sau mai puțin grave de *comunicare ratată*. La „primul grad de stres“, simpla conștientizare a acestui comportament negativ permite revenirea la o energie pozitivă. Este suficient să-ți pui întrebarea: „De ce am nevoie?“. E vorba de lucruri simple: să vorbești cu un prieten la telefon, să treci la o nouă sarcină profesională, să ieși la un pahar cu colegii etc. La al doilea grad de stres, ne activăm *mecanismele de eșec*, de care nu suntem neapărat conștienți. Consecințele lor ne pot crea probleme serioase atât în viața profesională, cât și în cea personală. Un manager, de pildă, constatând deodată că „nimic nu mai merge“, începe să *supracontroleze*, provocând astfel demotivarea echipei sale. Sau *pleacă în cruciadă*, alternând bățul cu morcovul, într-o permanentă oscilație între amenințare și morală, ceea ce va provoca în rândul colaboratorilor săi fie *supraadaptarea*, fie *rebeliunea*. Un tată complet absorbit de viața sa profesională, care devine indisponibil pentru copiii săi, un soț care devine rigid în privința organizării bugetelor sau a vacanței, un copil care refuză să mai învețe la școală...

Cel de-al treilea grad de stres este mai rar și mai ușor de reperat, deoarece, în general, corespunde unei stări de criză profundă, depresie, epuizare (*burn-out*), disperare sau chiar tentativă de suicid.

Taibi Kahler a identificat fenomenul de schimbare a fazei, care clarifică într-un mod foarte pertinent dinamica individuală și permite o mai bună înțelegere a căii pe care o urmăm în viață și a originii alegerilor pe care le facem sau a marilor decizii pe care le luăm.

Fiecare individ posedă toate cele șase tipuri de personalitate, însă doar unu dintre ele este cel dominant, numită „bază“. El recurge la celelalte familii de comportamente mai rar, acestea fiindu-i mai puțin caracteristice. Se întâmplă totuși ca unii indivizi

să manifeste într-un mod foarte evident și caracteristicile unui alt tip decât cel care este baza lor. Această schimbare se produce, cel mai adesea, în urma unui eveniment care le marchează viața. Taibi Kahler a numit acest fenomen „schimbare de fază“. Acest concept permite identificarea schimbărilor spontane și durabile trăite de un individ, precum și urmărirea evoluției aferente a surselor sale de motivație. Acest concept face din metoda Process Communication un model care permite să prevezi comportamentul pe care un individ îl poate dezvolta în viitor prin observarea oportunităților de schimbare a fazei pe care le prezintă structura personalității sale.

*Jacques:* Cine a folosit pentru prima dată metoda Process Communication?

*Autorul:* NASA, în procesul de selecție a astronauților. Era folosită pentru a evalua compatibilitatea echipelor și pentru a prevedea comportamentul lor în situația în care urmau să fie constrânse să trăiască într-o navă cosmică în spațiu. Pentru astfel de condiții extreme, e mai bine să pui împreună profiluri psihologice studiate cu grijă, ale căror capacități de comunicare și riscuri de pierdere a controlului au fost evaluate... Taibi Kahler și echipa sa au studiat în acest scop diverse populații din perspectiva satisfacerii nevoilor lor psihologice și ale pozițiilor lor de viață, adică a demersului mental care determină abordarea problemelor și rezolvarea lor. Ei au pus la punct o metodă capabilă să prevadă tipul de reacție al cosmonauților în situații de stres ușor și sever.

Ceea ce propune, de fapt, „Process Communication“ este o *filosofie a comunicării*. Unul dintre primele sale beneficii este să aducă un sens pozitiv acolo unde comportamentul celuilalt avea, cel mai adesea, o semnificație negativă. În loc să spui: „Este un incapabil, un idiot, un puturos“, e mult mai eficient să înțelegi ce semnifică, de fapt, atitudinea lui din perspectiva unui anumit tip de personalitate aflată sub stres... În Analiza Tranzacțională ar fi vorba de poziția „+ / +“. În această poziție, fiecare individ este conștient de valoarea sa, dar și de valoarea interlocutorului său.

Metoda Process Communication reprezintă o foarte bună metodă de învățare a poziției „+/+“ deoarece ne pune la îndemână repere simple pentru înțelegerea situațiilor de comunicare. Or, multe din problemele unei relații vin din faptul că interlocutorii nu se înțeleg între ei și instaurează un sistem bazat pe reprezentarea pe care o au ei despre realitatea celuilalt. Iar acest sistem este cu atât mai solid în companii cu cât este susținut și de cultura acestora.

Modelul este simplu, însă în niciun caz nu este un *gadget* care să poată fi folosit la întâmplare înainte de a fi învățat temeinic. Aplicarea modelului echivalează cu o reală schimbare a individului, care decide să devină mai mobil și să-și crească gradul de adaptabilitate. În acest scop, el beneficiază de un adevărat tablou de bord al funcționării sale interne: inventarul de personalitate<sup>1</sup>. Acesta este un instrument individual care se realizează plecând de la un chestionar și care este astfel conceput, încât să-i ofere persoanei respective un ansamblu de repere privind comportamentele sale cotidiene, nevoile sale, modul său de a comunica și mijloacele de evitare a stresului sau de remediere a acestuia.

*Joëlle:* Bun, și-atunci ce-i cu cartea?

*Autorul:* Paginile care urmează răspund unui obiectiv practic. Vom regăsi aici individul în dimensiunea lui profesională și personală, cu elementele care compun viața sa psihologică și socială. O mare parte din teme abordate sunt ilustrate prin cazuri concrete care-i vor permite cititorului să se reperateze sau să se recunoască. În prima parte sunt abordate elementele fundamentale ale modelului: tipurile de personalitate, structura personalității și schimbarea de fază, canalele de comunicare, nevoile psihologice și comunicarea ratată. În a doua parte sunt propuse mai multe aplicații ale modelului, mai ales pentru domeniul managementului, al coeziunii echipei și a departamentului de vânzări, dar și pentru sfera familială. Fiecare capitol este astfel conceput, încât cititorul să-l poată parcurge independent de celelalte părți, în funcție de

---

<sup>1</sup> Vezi capitolul 8.