



Leonardo da Vinci



Proiect pilot nr. RO/03/B/F/PP-175017



CNIPMMR

Comunicare

„Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație (comunicare) reflectă numai punctul de vedere al autorului și Comisia nu poate fi făcută răspunzătoare pentru orice utilizare a informației pe care o conține.”

MODUL DE FORMARE

COMUNICARE

MODULUL ESTE DEZVOLTAT DE:

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR)

Cuprins:

- **PARTE INTRODUCIVĂ**
 - a. *Introducere în subiect*
 - b. *Terminologia utilizată*
 - c. *Domeniu de utilizare*
 - d. *Categorii de utilizatori*
 - e. *Detalii despre organizația care a creat modulul*
- **CONȚINUTUL MODULULUI**
 - CAPITOLUL 1: PROCESUL DE COMUNICARE**
 - 1.1. COMPONENTELE COMUNICĂRII
 - 1.2. TIPURI DE COMUNICARE
 - 1.3. OBIECTIVE DE COMUNICARE
 - 1.4. STILURI DE COMUNICARE
 - 1.5. EFICIENȚA COMUNICĂRII
 - CAPITOLUL 2: COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ**
 - 2.1. COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ
 - Exemplu de strategie de comunicare*
 - 2.2. COMUNICARE CU ANGAJAȚII
 - 2.3. COMUNICARE CU COMUNITATEA
 - 2.4. COMUNICAREA CU MASS-MEDIA
 - CAPITOLUL 3: COMUNICARE ÎN SCRIS**
 - CAPITOLUL 4: COMUNICARE VERBALĂ**
 - CAPITOLUL 5: COMUNICARE NON-VERBALĂ**
 - CAPITOLUL 6: COMPETENȚE DE COMUNICARE**
 - 6.1. ASCULTAREA ACTIVĂ
 - 6.2. TEHNICI DE INTERVIEWARE
 - 6.3. PREZENTAREA DATELOR
 - COMUNICAREA DATELOR CA TEXT
 - COMUNICAREA DATELOR SUB FORMĂ TABELARĂ
 - COMUNICAREA DATELOR PRIN PICTOGRAME
 - COMUNICAREA DATELOR PRIN GRAFICE
 - COMUNICAREA DATELOR PRIN SEMNE GRAFICE
 - COMUNICAREA DATELOR PRIN DIAGrame DE PROCES SAU ORGANIGrame
 - 6.4. FEEDBACK
 - 6.5. BARIERE ȘI FILTRE ÎN COMUNICARE
 - 6.6. TEHNICI DE CAPTARE A ATENȚIEI
 - CAPITOLUL 7: ÎMBUNĂTĂȚIREA COMPETENȚELOR DE COMUNICARE**
 - CAPITOLUL 8: RECAPITULARE, CONCLUZII**
- **STUDII DE CAZ, EXERCIȚII, EXEMPLIFICĂRI:**
 - 1. Exemple de exerciții referitoare la ascultare**
 - 1.1. CÂT DE MULTE LUCRURI ȘTIȚI DESPRE ASCULTARE?
 - 1.2. SUNTEȚI UN BUN ASCULTĂTOR?
 - 1.3. CUM ASCULTAȚI?
 - 2. Exemple de exerciții pentru feedback:**
 - 2.1. GÂNDIȚI-VĂ LA O SITUAȚIE ÎN CARE V-AȚI SIMȚIT DEPRIMAT(Ă) ȘI CINEVA A REUȘIT SĂ VĂ FACĂ SĂ VĂ SIMȚIȚI MAI BINE.
 - 2.2. GÂNDIȚI-VĂ LA O SITUAȚIE ÎN CARE VI S-A PĂRUT CĂ ÎN ECHIPA DVS. CEVA NU MERGE BINE ȘI CĂ UNUL/UNII DINTRE MEMBRII ECHIPEI PAR SĂ AIBĂ PROBLEME.
 - 2.3. GÂNDIȚI-VĂ LA TREI PERSOANE CARE V-AU AJUTAT SĂ VĂ REVENIȚI LA UN MOMENT DAT ÎN VIAȚĂ.
 - 2.4. GÂNDIȚI-VĂ LA ORGANIZAȚIA / ECHIPA DIN CARE FACEȚI PARTE.
 - 3. Exerciții de identificare a modurilor de comunicare nonverbală**
 - 4. Exerciții de comunicare**
 - 4.1. STRATEGII DE COMUNICARE FAȚĂ ÎN FAȚĂ.
 - 4.2. EXERCIȚIU DE COMUNICARE:
 - 4.3. TEHNICI DE INTER-RELAȚIONARE PRIN COMUNICARE:
 - 4.4. STILUL PERSONAL DE COMUNICARE
- **BIBLIOGRAFIE**

PARTE INTRODUCTIVĂ

a. Introducere în subiect

Modulul urmărește familiarizarea cu termenii și tehnicile uzuale de comunicare în afaceri, dar și prezentarea de metode de eficientizare a comunicării. De asemenea, modulul urmărește să furnizeze informații privind eficientizarea comunicării în afaceri, cum să interacționăm cu interlocutorul nostru folosind analiza tonului și ritmului vorbirii, cum să elaborăm documentele uzuale folosite în afaceri dar și cum să înțelegem și să folosim în avantajul nostru limbajul trupului, al spațiului, al vestimentației, timpului, tăcerii, culorilor și multe altele. În concluzie, temele care vor fi dezbătute sunt indispensabile oricui dorește să comunice eficient, indiferent de mediul profesional în care se află.

Comunicarea este calea spre înțelegere, armonie, eficiență sau, dimpotrivă, poate fi sursa de conflicte atunci când procesul de comunicare autentică este alterat. Satisfacerea parțială sau nesatisfacerea trebuințelor umane poate genera conflicte în evoluția cărora un rol decisiv îl are procesul de comunicare.

Relațiile interpersonale sunt sursa dezvoltării psihosociale. Tranzacțiile interumane pot fi identificate prin intermediul unităților de comunicare (verbală și nonverbală). De asemenea, grupul de muncă din organizații reprezintă cadrul în care se formează o parte din identitatea fiecăruia. Comunicarea în grupul de muncă poate fi cauza/efectul performanțelor înalte sau scăzute în activitate.

În urma parcurgerii acestui modul, cei interesați vor cunoaște termenii uzuali din domeniul comunicării, lucru care îi va ajuta să înțeleagă mai bine rolul comunicării, cum să-și îmbunătățească procesul de comunicare personală, cum să-și dezvolte abilitățile referitoare la comunicarea eficientă într-o întreprindere.

b. Terminologia utilizată

Comunicare: comunicarea este un proces interpersonal de transmitere și receptare a unor simboluri cărora le sunt atașate sensuri.

Comunicarea este:

- transmitere de informație la care se așteaptă răspuns. (Jose Aranguren).
- acțiunea de a comunica și rezultatul ei (DEX)
- un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli (de obicei, verbali) cu scopul de a schimba comportarea altor indivizi (auditoriul). (Carl I. Hovland, Irving I. Janis și Harold H. Kelley)
- totalitatea proceselor prin care o minte poate să o afecteze pe alta (Waren Weaver)

Comunicare organizațională: comunicarea eficientă poate avea un impact direct și pozitiv asupra performanțelor întreprinderii, în special prin deschiderea unor noi oportunități de afaceri.

Comunicarea cu angajații: o bună comunicare conferă angajaților un sens al implicării și o recunoaștere a propriei lor valori. Angajații trebuie ținuti la curent și implicați în activitatea firmei.

Comunicarea cu comunitatea: oferirea de informații relevante pentru comunitatea unde activați, pentru a fi considerat un bun vecin. Puteți să vă distingeți față de alte companii, subliniind atitudinea dvs. inovativă, etică, transparentă și deschisă în afaceri.

Comunicarea cu mass-media: mass-media este una dintre cele mai eficiente căi de comunicare a mesajului către un public cât mai larg.

Comunicare în scris: poate să fie sub formă de buletine informaționale, anunțuri tip memo sau e-mail, pagini de Internet, reviste și video-clipuri online, reviste, articole în reviste de specialitate, rapoarte anuale, rapoarte tehnice, comunicate de presă, scrisori de

prezentare, invitații, etc.

Comunicare verbală: elemente care țin de conținut și de sensul cuvintelor și elemente care țin de expresia sonoră a vocii umane.

Comunicare non-verbală: între 50% și 95% din mesajul transmis depinde de modul în care se comunică, nu de ceea ce comunicăm.

Competențe de comunicare: se referă la competențele tehnice și sociale necesare pentru un schimb efectiv de informații cu ceilalți.

c. Domeniu de utilizare

Conform cu câteva dintre cele mai reprezentative definiții ale comunicării (126 de formulări propuse de diferiți autori și care au fost adunate într-o carte de cercetătorii americani Frank E.X. Dance și Carl E. Larson, în urmă cu aproape douăzeci de ani), putem spune despre comunicare, că este un

- **proces tranzacțional:** unde cei doi actori - emițătorul și receptorul - schimbă informații într-un anumit context, informații atenuate sau distorsionate de către paraziții comunicării (zgomote - factori perturbatori), care generează o anumită retroacțiune (feedback) și anumite efecte;
- **complex:** informațiile sunt în general codate într-un mesaj - un set de simboluri de comunicare verbală și comunicare non-verbală - care este transportat de la emițător către receptor printr-un anumit canal media;
- **inevitabil și continuu.**

Comunicarea se face rareori prin intermediul unui singur canal. De cele mai multe ori orice mesaj este codat atât prin simboluri ale comunicării verbale (mesaje codate prin **cuvinte**), cât și prin simboluri ale comunicării non-verbale (**gesturi, emoții, priviri**, etc.).

Ținând cont de faptul că prin comunicare se urmărește înțelegerea între oameni și grupuri, înseamnă că este un proces interdependent și continuu și, chiar dacă nu se ajunge neapărat întotdeauna la un consens, nu se poate spune că există domeniu în care **să nu comunicăm**, deoarece comunicăm în permanență și primim continuu informații de la ceilalți.

d. Categoriile de utilizatori

În funcție de grupul țintă - manageri de top sau nivel mediu – director general, director adjunct, director vânzări, consultanți resurse umane, marketing, directori de zonă din IMM-uri cu activitate de producție, servicii, comerț cu amănuntul sau distribuție, consultanți, antreprenori, personal de specialitate în domeniul financiar, angajați

e. Detalii despre organizația care a creat modulul

Consiliul Național al Întreprinderilor Private Mici și Mijlocii din România (CNIPMMR) cu sediul în București, Str. Valter Mărcăineanu nr. 1-3, Intrarea 1, Etaj 1, sector 1, cod poștal 010155, este o confederație de asociații de IMM-uri (organizație patronală reprezentativă la nivel național - www.cnipmmr.ro). Una din misiunile organizației noastre este să furnizeze servicii specializate, care să permită îmbunătățirea activității întreprinderilor mici și mijlocii din România.

Având în vedere experiența îndelungată de lucru cu întreprinzătorii și bazându-se pe cunoașterea mediului de afaceri din România, CNIPMMR - prin intermediul Departamentului Proiecte, pune la dispoziția IMM-urilor și asociațiilor de IMM-uri pe lângă servicii suport cum ar fi furnizarea de informații și asistență privind sursele de finanțare nerambursabile, alte servicii pentru acces la finanțare, și servicii de instruire și training.

Ținând cont că formarea continuă reprezintă un instrument indispensabil, fără de care nu se poate ține pasul cu noile provocări și cerințe ale mediului în care orice organizație își desfășoară activitatea, **obiectivul** acestor servicii de instruire și training îl constituie formarea continuă și perfecționarea angajaților:

- Dezvoltarea aptitudinilor antreprenoriale a personalului IMM-urilor în vederea adaptării la piețe globalizate, și la integrarea României în UE;
- Îmbunătățirea performanțelor economice și tehnice ale IMM-urilor prin creșterea gradului de pregătire a personalului;
- Creșterea numărului întreprinzătorilor de succes.

Serviciile de formare profesională se compun dintr-o serie de module de formare autorizate de Consiliul Național de Formare Profesională a Adulților (CNFPA), ceea ce permite emiterea de diplome/certificate recunoscute de Ministerul Muncii Solidarității Sociale și Familiei și Ministerul Educației și Cercetării. Oferta de cursuri autorizate se compune din: *Managementul proiectelor, Management pentru IMM-uri (curs constituit din 7 module de specializare, în: EFICIENȚA ȘI MANAGEMENTUL INVESTIȚIILOR, MANAGER APROVIZIONARE, MANAGEMENT FINANCIAR PENTRU MANAGERI DIN SECTOARELE NON-FINANCIARE, MANAGEMENT ÎN PROCESUL DE PRODUCȚIE, MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII, MANAGEMENTUL RISCULUI, MANAGEMENTUL RESURSELOR ÎNTREPRINDERII), NEGOCIERE – TEHNICI ȘI PROCEDURI, COMUNICAREA MANAGERIALĂ ȘI ORGANIZAȚIONALĂ, REZOLVAREA PROBLEMELOR PRIN METODOLOGIA TRIZ.*

Alte cursuri oferite de CNIPMMR se referă la: *Tehnici de găsire și păstrare a unui loc de muncă, Inițierea unei activități generatoare de venit, Dezvoltarea spiritului antreprenorial, Planul de afaceri și strategia activității firmei, Responsabilitatea socială a IMM-urilor.*

CONȚINUTUL MODULULUI

Obiective de învățare:

- Cunoașterea termenilor uzuali și conceptelor specifice din domeniul comunicării, pentru a-și putea îmbunătăți procesul de comunicare personală
- Realizarea documentelor necesare pentru comunicare într-o întreprindere
- Înțelegerea și folosirea limbajului trupului, spațiului, vestimentației, timpului, tăcerii, culorilor, etc. pentru o bună comunicare
- Dezvoltarea abilităților referitoare la comunicarea eficientă

CAPITOLUL 1: PROCESUL DE COMUNICARE

Prin comunicare urmărim să fim receptați (prin intermediul simțurilor - dar cel mai adesea văzuți, ascultați sau citiți), să fim înțeleși, să fim acceptați, să provocăm o reacție, respectiv o schimbare de comportament sau de atitudine.

1.1. COMPONENTELE COMUNICĂRII

Comunicarea are mai multe componente:

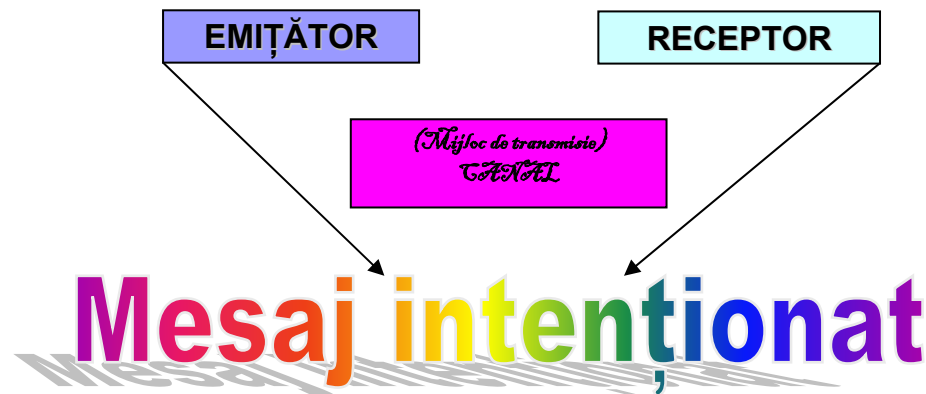
- **Context:** este determinat de mai multe aspecte: *Când comunicăm? De ce comunicăm? De urmărim?*
- **Mediu fizic:** comunicarea este influențată de cadrul în care are loc (pe stradă, la magazin, în taxi, în excursii, la locul de muncă, la doctor, în familie, etc.).
- **Climatul de comunicare:** influențează tonul comunicării pe plan emoțional, al atitudinii sau la nivel intelectual; climatul poate fi negativ sau pozitiv.
- **Mesaj:** mesajul este unitatea de bază a comunicării, care se situează la intersecția dintre comunicare și reprezentarea fiecăruia a realității. El poate fi alcătuit din: *cuvinte scrise sau rostite, imagini vizuale, muzică, zgomote, semne, simboluri, culori, gesturi, etc.*

Suportul fizic al mesajului este oferit de canalul de comunicare, care îndeplinește și funcția de cale de transport sau distribuție a mesajului.

Dimensiunea originalității mesajului este dată de informația pe care o conține.

Mesajul cuprinde ceea ce *gândim și simțim*, *informații* (fapte, opinii, experiențe, emoții, atitudini și credințe), *acțiuni, răspunsuri dorite*.

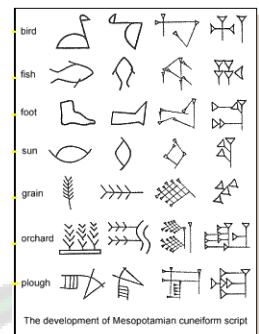
- **Comunicatorii:** Atât emițătorul cât și receptorul sunt caracterizați fiecare prin factori socioculturali, psihologici, comportamentali.



- **Canale de comunicare:** reprezintă modul în care mesajul ajunge la țintă; există *canale bazate pe simțuri* / se bazează pe prezența simultană a partenerilor de comunicare într-un anumit loc (comunicare directă /față în față), *canale interactive* (telefon, e-mail, messenger), *canale statice personale* (memorii, scrisori, procese verbale), *canale statice impersonale* (fișiere, buletine, rapoarte, reviste, cărți).
- **Limbajul:** este modul de exprimare a gândirii și mijlocul de comunicare a ideilor. Prin limbaj se înțelege un ansamblu de semne întrebuințate pentru a exprima și transmite sentimente și idei.

Câteva remarci:

- **Limbaj și limbă:** limba este numai o anumită formă de limbaj.
- **Semn:** tot ceea ce poate servi pentru comunicarea între oameni și anume:
 - semne naturale nesistematizate (gesturi, expresii mimice, strigăte)
 - semne sistematizate: limbaj scris convențional, limbajul surdo-muților (ansamblu de gesturi și figuri făcute cu degetele), limbajul articulat, cuvântul, limba propriu-zisă.



Limbajul este perceput prin văz (imagini, gesturi, pictură), auz, tact, gesturi, mimică, cuvinte articulate. Limbajul gesturilor și al semnelor exprimă mai mult emoții și nevoi practice. Ideile și judecățile se exprimă prin graiul articulat, cuvântul fiind forma de exteriorizare a lor și uneori chiar imaginea a ceea ce și cum gândim.

Gestul și sunetul care exprimă o emoție nu devin limbaj decât atunci când sunt înțelese de alții, când sunt alese în mod conștient pentru a comunica altora ceea ce simțim sau dorim.

Comunicarea se poate face prin muzică: muzica este arta care exprimă într-o modalitate specifică și directă, cu ajutorul sunetelor, sentimente, stări și atitudini psihice. Specificul imaginii muzicale îl constituie desfășurarea ei prin:

- **Melodie:** o succesiune monofonică expresivă de sunete, cu un anumit sens, bine încheată din punct de vedere al construcției.
- **Armonie:** știința acordurilor. Complex sonor rezultând din emisia simultană a mai multor (cel puțin trei) sunete de înălțimi diferite și funcție lor, a relațiilor și înălțărilor acestora, precum și a relațiilor ce se stabilesc între diferite centre modale sau tonale.

- **Ritm:** element fundamental al muzicii cu rol primordial în evoluția muzicii. Reprezintă sistemul de organizare a duratelor sunetelor și pauzelor. Ritmul este un element esențial, cu importanță în melodie, influențând progresia armoniei, structura, timbrul și ornamentația.
- **Zgomote:** interferențe care apar pe parcursul comunicării, cu caracter de obicei temporar; pot fi *filtre, distorsiuni, bariere*.

Există o mare varietate de filtre și bariere care se pot interpune între vorbitor și ascultător:

- **Filtre :** prejudecăți, păreri preconcepute; a face presupuneri, în loc de a înțelege ce se spune; gândurile ascultătorului; sentimentele despre subiectul discutat; sentimentele față de vorbitor; conflict de valori; diferențe de stil
- **Bariere:** zgomotul de fond; viteza de gândire; distragerea atenției; semantica; diferențe de limbaj; oboseala; starea de sănătate; mișcarea vorbitorului; mediul înconjurător; situația externă; sentimente de îngrijorare, frică, mânie.
- **Feedback:** comunicarea nu înseamnă că este suficient să spui ceva pentru ca ceilalți să te asculte și să înțeleagă ceea ce ai spus. Oamenii aud de regulă doar ceea ce vor să audă, adică ceea ce le satisface interesele. Feedback-ul are trei funcții de bază: *asigurare, ajustare, înțelegere*.

1.2. TIPURI DE COMUNICARE

Comunicarea implică exprimarea ideilor, sentimentelor sau emoțiilor personale, dar și înțelegerea lor de către alții.

În funcție de criterii diferite, comunicarea se poate clasifica în:

- *Comunicare interpersonală, de grup, publică, de masă*
- *Comunicare pe verticală sau pe orizontală*
- *Comunicare verbală, para-verbală, non-verbală, mixtă*
- *Comunicare accidentală, subiectivă, instrumentală*
- *Comunicare unidirecțională, bidirecțională*
- *Comunicare referențială, operațional-metodologică, atitudinală.*

Comunicarea interpersonală presupune strict doi participanți și are următoarele obiective: *convingerea interlocutorului, autocunoașterea, descoperirea lumii exterioare, stabilirea și menținerea de relații semnificative cu alte ființe umane* (William Schutz definește „nevoile interpersonale” ca fiind nevoia de incluziune, nevoia de control și nevoia de afecțiune), *ajutorarea semenilor, jocul sau distracția*.

Comunicare de grup este o extindere a comunicării interpersonale. Presupune mai mult de doi participanți. Formarea grupurilor este determinată de existența unui obiectiv comun și a avut ca trăsătură definitorie, până nu demult, apropierea fizică a participanților. Acest „obstacol” este depășit în momentul de față prin dezvoltarea continuă a mijloacelor tehnice: *telefon (teleconferințe), calculator (internet, videoconferințe), etc.*

Comunicarea publică presupune prezența unui singur emițător și a unei multitudini de receptori. Există trei concepții (teorii), care, din punct de vedere cronologic, au dominat succesiv abordarea teoretică a științelor comunicării:

- Teoria acțională, sau teoria țintei. *Supradimensionează rolul oratorului în detrimentul auditoriului (publicului). Conform acestei teorii, calitățile oratorului – naturale și/sau exersate sunt suficiente pentru ca acesta să fie înțeles de orice auditoriu, considerat un receptor pasiv. Exemplu: discursul filozofic – care preferă orientarea spre adevăr, mai degrabă decât spre un public mai mult sau mai puțin avizat.*
- Teoria interacțională, sau teoria ping-pong-ului. *Recunoaște rolul important al*

interlocutorului. Permite o nouă concepție despre comunicare, bazată pe observarea caracterului cooperativ al acesteia. Exemple: existența unui răspuns (feedback), alternarea replicilor ce presupune schimbarea succesivă a rolului de receptor în emițător, comunicarea amintind în acest caz de jocul de tenis, de unde și numele.

- Teoria tranzacțională sau teoria spiralei. A apărut ca urmare a dezvoltării cercetărilor asupra comunicării non-verbale. Recunoaște valoarea comunicativă a comportamentului.

Comunicarea de masă presupune prezența obligatorie a uneia din instituțiile comunicării de masă (presa scrisă sau audiovizuală) și poate avea una din următoarele forme: *producție de carte, presă scrisă, transmisii de radio sau televiziune*. Funcțiile comunicării de masă sunt funcția de **informare**, funcția de **interpretare**, funcția de **educare**, funcția de **mobilizare**, funcția de **divertisment**.

1.3. OBIECTIVE DE COMUNICARE

După părerea unei părți a specialiștilor în domeniu, comunicarea este posibilă doar atunci când este intenționată ceea ce implică necesitatea stabilirii și identificării a ceea ce se urmărește prin comunicare. Obiectivele de comunicare sunt de două tipuri:

- Obiective de **informare** – *de exemplu* asupra unor idei, produse, etc. – sunt cele mai comune și ușor de obținut, dar în același timp sunt dificil de măsurat.
- Obiective de **motivare** a unor atitudini și comportamente – sunt mai greu de atins, dar mai ușor de cuantificat. *Exemplu*: "să se atragă susținerea liderilor de opinie în promovarea proiectelor ministerului X în mass-media, pe parcursul următoarelor două luni". sau: "să se atragă cu 50% mai mulți vizitatori pe site-ul companiei X, în următoarea lună.

Pentru identificarea obiectivelor de comunicare, trebuie să se aibă în vedere natura schimbării urmărite, publicul țintă, rezultatul așteptat, gradul schimbării, termenul până la care să fie atins.

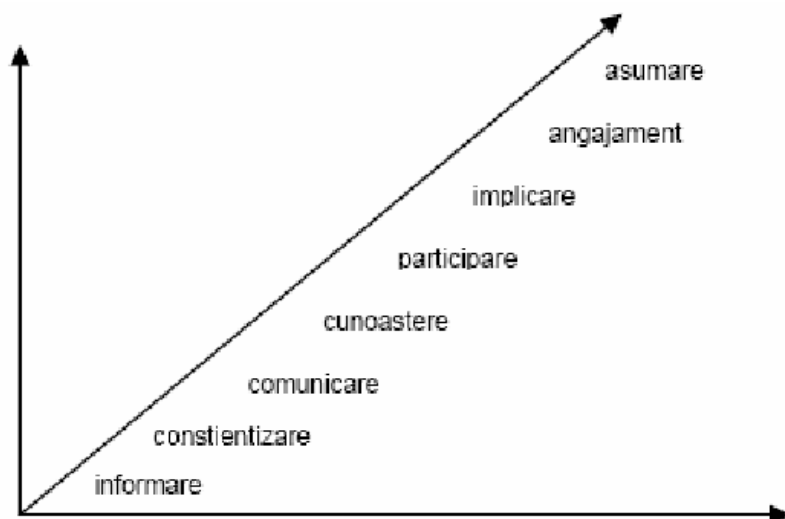
Formularea obiectivelor de comunicare necesită:

- Indicarea intenției: *începeți cu "să" și continuați cu verbul care descrie schimbarea dorită*. Exemple: *să crească, să scadă, să mențină, să informeze, să educe, să determine, să atragă, să motiveze, să inducă, să asocieze, să maximizeze, să provoace, etc.*
- Specificarea rezultatului așteptat: *rezultatele țin de cunoaștere, informare, educare, recunoaștere, diferențiere, motivare, sprijinire, încredere, loialitate, comportament, participare, implicare, cumpărare*. Fiecare obiectiv trebuie să fie centrat pe un singur tip de rezultat.
- Enunțarea gradului schimbării dorite în termeni măsurabili. *Obiectivele trebuie să fie cuantificabile și realiste. Fiecare obiectiv va permite în acest fel măsurarea atingerii lui pe baza unor indicatori.*
- Fixarea unui termen până la care trebuie să fie atins obiectivul.

Evaluarea atingerii obiectivelor de comunicare se face prin diverse metode. În acest scop se face o listă cu indicatorii necesari, care pot fi: *numărul de persoane care au participat la evenimente, numărul de persoane care au accesat site-ul firmei, numărul de persoane din publicul țintă care au participat la comunicare, etc.*

Măsurarea indicatorilor se realizează cu ajutorul unor instrumente de măsurare specifice fiecăruia dintre indicatorii aleși. Instrumentele pot fi, de exemplu: *monitorizarea presei și analiza de conținut a articolelor/știrilor, sondajele de opinie, focus-grupuri, interviuri, sisteme de înregistrare a participanților la diferite evenimente (ex.: bilete, invitații, înscrieri online, etc.), baze de date cu contacte, sisteme de autentificare a vizitatorilor unui site, angajarea unor instituții de cercetare calitativă și cantitativă specializate, etc.*

Efectele atingerii obiectivelor de comunicare pot fi evidențiate pe multiple niveluri:



1.4. STILURI DE COMUNICARE

În funcție de gradul de dominanță și de gradul de sociabilitate se disting 4 stiluri de comunicare:

- ☐ Stilul emotiv (D+, S+)
- ☐ Stilul directiv (D+, S-)
- ☐ Stilul reflexiv (D-, S-)
- ☐ Stilul îndatoritor (D-, S+)

Unde:

- *Dominanța (D) = tendința de a etala o atitudine parentală, preocupantă, de a predomina, de a acapara sau controla timpul și spațiul destinat comunicării bilaterale sau de grup.*
- *Sociabilitatea (S) = aptitudinea de a stabili cu ușurință relații cu ceilalți.*

1.5. EFICIENȚA COMUNICĂRII

Eficiența comunicării pentru emițător se determină comparând *tot ceea ce dorește să spună cu tot ceea ce ar fi necesar de spus și tot ceea ce ar dori să spună cu tot ceea ce a reușit să spună.*

Eficiența comunicării pentru receptor se bazează pe *ceea ce crede că i-a fost spus, ceea ce se aștepta să-i fie spus, ceea ce ascultă, ceea ce înțelege, ceea ce admite, ceea ce reține, ceea ce simte.*

Statistic se spune că reținem 10 % din ceea ce citim, 15 % din ceea ce ascultăm, 25 % din ceea ce vedem, 40 - 50 % din ceea ce aflăm prin metode audio-vizuale (auzim și vedem simultan), 70% din ceea ce repetăm verbal sau în scris, 80 % din ceea ce aplicăm prin metode practice, 90 % din ceea ce aplicăm prin metode practice însoțite de comentarii.

Albert Mehrabian consideră că ceea ce comunicăm este în proporție de 7% comunicare verbală prin *cuvinte*, 38% comunicare verbală prin elemente asociate vorbirii (*tonalitate voce, interjecții*), iar restul de 55% prin comunicare non-verbală (emitere mesaje / primire mesaje prin *mimică, gesturi, postură*).

Comunicarea verbală înseamnă transmiterea de informații, iar comunicarea non-verbală exprimă o atitudine interpersonală.

Alegerea celui mai bun mod de a comunica eficient mesaje depinde de oamenii care trebuie să recepteze mesajele, de propriile aptitudini și resurse ale emițătorului, precum și de

subiectul ce trebuie comunicat.

Comunicarea eficientă constă în transmiterea informației către un grup țintă – *cum sunt colegii, clienții, consumatorii sau furnizorii* – care este relevantă atât pentru obiectivele dvs. cât și ale grupului țintă.

CAPITOLUL 2: COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

În funcție de grupul țintă comunicarea poate fi: *comunicare organizațională, comunicare cu angajații, comunicare cu comunitatea, comunicarea cu mass-media.*

2.1. COMUNICARE ORGANIZAȚIONALĂ

Comunicare organizațională presupune o comunicare eficientă cu un impact direct și pozitiv asupra performanțelor întreprinderii. Alte rezultate benefice ce rezultă prin comunicare organizațională adecvată pot fi: *niveluri mai mari de satisfacție și loialitate a clienților, îmbunătățirea reputației companiei, mărcii și produsului, angajați mai motivați și mai productivi, relații mai bune cu comunitatea locală și autoritățile publice, economii mai mari la costuri.* **Comunicarea organizațională** poate fi **formală** (comunicare ascendentă, comunicare descendentă, comunicare orizontală) și **informală** (zvonurile).

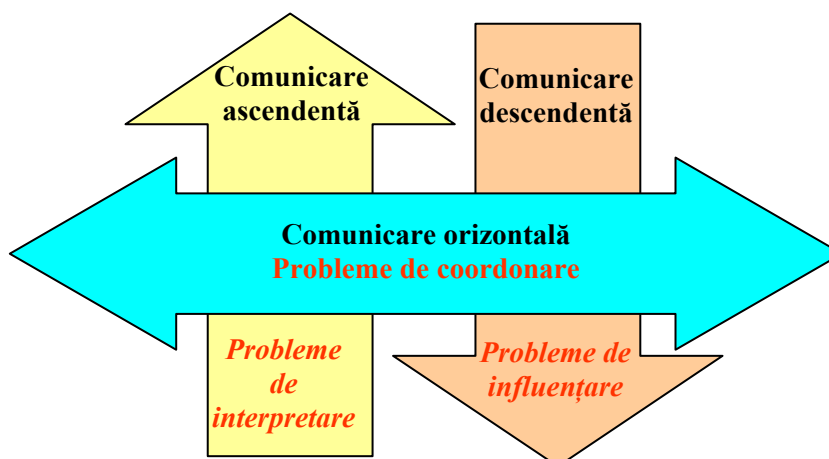
Mijloace de comunicare organizațională pot fi: *etichetele produselor, ambalajul produselor, relațiile cu presa, buletine informative, evenimente, rapoarte, afișe, fluturași, pliante, broșuri, site-ul web, reclame, mape informaționale, transmiterea orală a informațiilor* despre performanțele organizației.

Cine vorbește despre întreprinderea dvs.? răspunsul este: toți, *concurenții, angajații, clienții, consumatorii, partenerii de afaceri, furnizorii, vecinii și investitorii*, dar și *presa, asociațiile de consumatori, syndicatele, autoritățile publice, organizațiile și instituțiile comunitare și chiar organizațiile non-profit interesate*. Cei din primul grup vor vorbi oricum despre companie, produse și serviciile dvs., cei din al doilea grup devin interesați atunci când află că firma a câștigat reputație, când performanțele sau dimpotrivă problemele devin de notorietate.

Orice comunicare eficace implică realizarea unui plan de comunicare, care trebuie să abordeze:

- **Audiența:** Cui se adresează comunicarea?
 - *Public legat de piață: angajați, clienți, asociații de consumatori, furnizori, parteneri de afaceri și investitori.*
 - *Public legat de locul de muncă: angajați, syndicate (dacă sunt implicate), comunitatea locală și autoritățile publice.*
 - *Public legat de comunitate: angajați, organizații sau instituții relevante locale (asociații, școli, spitale), autorități publice, organizații non-profit relevante.*
 - *Public legat de mediu: angajați, partenerii de afaceri, organizații relevante non-profit, consumatori, autorități publice și comunitatea.*
- **Motivul:** De ce este nevoie de comunicare?
- **Modul de comunicare:** seminar, raport, prezentare, discuție.
- **Responsabilul:** Cine răspunde de pregătirea mesajului de comunicat?
- **Canalul:** În ce mod va fi livrat mesajul?
- **Programul:** Când, de câte ori se face comunicarea?
- **Conținutul:** Ce va conține mesajul?

Comunicarea organizațională se poate face formal, prin strategii evidențiate în figura de mai jos. În lipsa unei comunicări oficiale organizate, în orice organizație devine extraordinar de puternică rețeaua de comunicare informală, cea care generează zvonurile și deformarea în cascadă a mesajului:



Comunicarea la nivel organizațional se desfășoară pe patru niveluri:

- Nivelul 1: INFORMARE OPERAȚIONALĂ - comunicare despre activitatea întreprinderii: *subiecte legate de piață, relațiile cu furnizorii locali, păstrarea și satisfacția clienților, siguranța produsului, calitatea produsului/serviciului, dezvoltarea de informații, etichetare și ambalare, etica de marketing și publicitate, drepturile consumatorilor, serviciile după vânzări și educația consumatorilor, criterii pentru selecția partenerilor de afaceri, condiții de lucru și viață.*
- Nivelul 2: INFORMARE MOTIVAȚIONALĂ - subiecte legate de locul de muncă: *acțiuni inovative inițiate de compania dvs., îmbunătățirea condițiilor de lucru, salarii, beneficii, crearea locurilor de muncă, acțiuni de îmbunătățire a satisfacției față de muncă, sănătate, siguranță, instruirea și dezvoltarea angajaților, oportunități egale la angajare, diversitate, echilibrul muncă/viață (program flexibil de lucru, echilibru între familie și muncă) pentru angajații dvs.*
- Nivelul 3: INFORMAREA DE PROMOVARE - subiecte legate de comunitate: *activități voluntare susținute de companie, sponsorizări, moduri în care compania promovează regenerarea economică, eforturi de îmbunătățire a integrării sociale, (toleranță etnică și coeziune socială), a asistenței medicale sau educației în comunitate, a calității vieții (activități recreative sau culturale), infrastructurii locale și siguranței.*
- Nivelul 4: INFORMAREA GENERALĂ - subiecte legate de mediu: *modul de protejare a mediului, metoda de conservare a energiei sau apei, reducerea poluării aerului și apei, reducerea gradului de utilizare de substanțe chimice periculoase, reducerea cantității de deșeuri.*

Există numeroase moduri de comunicare într-o întreprindere: *întâlniri, buletine informative, evenimente speciale, rapoarte, afișe, fluturași, broșuri, pliante, site-uri web, reclame, mape informative, etichete de produs, ambalaje etc.* Comunicarea reușită depinde de ceea ce vreți să spuneți – și de ce – înainte de a comunica, cărui public vă adresați. De exemplu: *broșurile sunt mai adecvate pentru partenerii de afaceri decât pentru jurnaliști. Mapele informative sunt mai adecvate pentru presă decât pentru consumatori. Ambalajele sau etichetele sunt mai potrivite pentru consumatori decât pentru angajați.*

Exemplu de strategie de comunicare

În China antică trăia odată o familie în care toți cei trei frați erau medici și tămăduitori. Un nobil l-a întrebat odată pe medicul lui cum ajunsese el să fie cel mai faimos din familia lui, deși era cel mai mic dintre frați, și nu avusese cum să acumuleze atâtea cunoștințe și experiență ca ei. Doctorul îi răspunse:

„Fratele meu cel mai mare vede spiritul bolii și îl îndepărtează înainte să se materializeze, așa încât numele lui nu trece de ușa casei. Fratele mijlociu vindecă boala imediat, așa că numele lui nu apucă să fie rostit decât în prezența vecinilor. În

ceea ce mă privește pe mine, eu iau sânge, prescriu medicamente, masaje, astfel vin în contact cu farmaciști, maseuri, care îmi amintesc numele când tratează alți bolnavi. Așa devin cunoscut de mult mai multă lume.”

Sursa: The Art of War / Sun Tzu.

2.2. COMUNICARE CU ANGAJAȚII

Comunicarea cu angajații este o componentă esențială a comunicării într-o organizație. Angajații trebuie ținuti la curent și implicați în activitatea firmei. Modul eficace de comunicare cu angajații depinde de numărul de angajați și de resursele disponibile (*experiență, timp, fonduri, infrastructură, etc.*). De exemplu, în cazul unei firme mici de IT, comunicarea se face mai mult prin rețeaua de intranet și prin e-mail, decât în cazul unei fabrici mici de textile, unde comunicarea prin panouri unde se afișează datele de interes este mai des întâlnită.

Comunicarea către angajați menține personalul la curent cu situația și planurile de dezvoltare a firmei, educă angajații cu privire la activitățile companiei, îi face să se simtă membrii echipei, îi motivează să aibă performanțe bune, le consolidează încrederea. Când angajații se simt parte a afacerii, este de așteptat o mai bună disciplină a muncii, mândrie față de firmă, recrutare mai ușoară a persoanelor de calitate, loialitate crescută a angajaților, mai multă angajare și productivitate, eficiență mai mare.

Angajații au randament maxim atunci când: știu ce anume se așteaptă de la ei, ce atribuții și ce putere au, ce șanse au să-și exprime opiniile referitoare la problemele care îi afectează. O bună comunicare conferă angajaților un sens al implicării și o recunoaștere a propriei lor valori.

Dacă nu există comunicare, angajații fac presupuneri, care duc de obicei la demotivarea muncii. De aceea sfatul specialiștilor este: „**COMUNICĂ! TELEPATIA N-A FOST ÎNCĂ DOVEDITĂ!**”.

Comunicarea cu angajații se poate face prin comunicare de grup sau individuală. Mijloacele uzuale folosite pentru comunicarea cu angajații sunt: *buletine informative, anunțuri, aviziere, scrisori, proceduri de lucru, ședințe.*

Comunicarea de grup este esențială pentru eficacitatea lucrului în echipă și depinde de dimensiunea grupului. Cu cât este mai mare grupul, cu atât este mai dificilă comunicarea. Eficacitatea comunicării de grup depinde de:

- **STRUCTURA GRUPULUI:** comunicarea este mai bună în grupuri informale decât în cele cu o structură ierarhică clară.
- **COMPONENȚA GRUPULUI:** comunicarea este mai bună în grupurile mixte.
- **MEDIUL FIZIC DE LUCRU:** un climat plăcut și deschis poate favoriza schimbul de informații.

Comunicarea de grup se realizează prin:

- **Ședințe periodice cu toți angajații:** *cu cât o întreprindere este mai mică, cu atât este mai ușor să se organizeze întâlniri cu toți angajații (zilnic, săptămânal sau măcar o dată la două săptămâni). Fiecare întâlnire este o oportunitate de a informa personalul despre progresele companiei și o oportunitate unică de a obține feedback de la ei și propuneri de soluții pentru problemele apărute.*
- **Orientarea noilor angajați:** *probabil că este cea mai rar folosită, dar este cea mai importantă ocazie de a informa angajații despre valorile companiei încă de la angajarea lor.*
- **Întâlniri anuale:** *întâlnirile anuale pot fi un mijloc excelent de comunicare organizațională. Se utilizează discursuri, clipuri video sau broșuri de prezentare. Apar momentele de întrebări și răspunsuri în care se creează momente de motivare și implicare a angajaților în asumarea*

obiectivelor organizaționale ca obiective personale. La întâlniri pot participa și analiști financiari și jurnaliști din media cu profil financiar.

- *Întâlniri față în față: întâlnirile față în față pot să nu se limiteze la membrii organizațiilor respective, pot fi invitate și grupuri neutre în speranța de a consolida alianțe cu acestea din urmă, pentru probleme sau oportunități din viitor.*
- *Cutia pentru sugestii: cutiile de sugestii sunt un mod excelent de a implica angajații în activitatea firmei. Unii dintre ei pot avea idei noi pe care compania ar dori să le aplice, iar alții pot face sugestii sau propuneri concrete pentru îmbunătățirea sau schimbarea situațiilor existente.*
- *Afișe, aviziere și banere: afișele și banerele sunt ușor de realizat și relativ ieftine. Pot fi plasate în spațiile unde se adună sau pe culoarele pe unde trec angajații (vestiare, cantine, locuri de fumat) și reprezintă un bun mijloc de informare și de stimul vizual. Avizierele cuprind informații despre modificări legislative sau schimbări legate de beneficiile angajaților, variația performanțelor întreprinderii / departamentului / echipelor / indivizilor, anunțuri despre evenimente importante sau oportunități de promovare.*

2.3. COMUNICARE CU COMUNITATEA

Comunicarea cu comunitatea presupune furnizarea de informații relevante pentru comunitatea în care se desfășoară activitatea organizației, ceea ce permite obținerea de numeroase avantaje sau măcar diminuarea împotrivirii și a atitudinii de respingere față de prezența firmei. Dacă puteți fi considerat un bun vecin, acest fapt vă poate ajuta să ocupați o poziție mai favorabilă față de alte companii, subliniind atitudinea dvs. inovativă, etică, transparentă și deschisă față de dezvoltarea mediului local.

Există numeroase moduri de a comunica oamenilor despre activitățile firmei, cu impact favorabil la nivel local (de exemplu susținerea comunității prin inițiative la nivel de școli, grupuri dezavantajate, concursuri sportive sau școlare, etc.):

- *Broșuri și materiale publicitare, liste de corespondență.* A avea liste actualizate de nume și adrese ale oamenilor care și-au manifestat un interes clar față de compania dvs. este un prim pas foarte important pentru a comunica cu ei. Este bine să aveți liste separate pentru diferite grupuri țintă, deoarece acestea sunt interesate în diverse tipuri de informații.
- *Buletine informative și rapoarte publice.* Buletinele informative și rapoartele publice distribuite regulat sunt mijloace excelente pentru a ține la curent clienții și alte grupuri interesate cu ceea ce se petrece în întreprindere.
- *Evenimente publice:* concursuri sportive sau școlare, sărbători locale, etc.
- *Internet* - dacă întreprinderea are un site web, el trebuie categoric să informeze vizitatorii despre performanțele obținute. Site-urile web sunt extrem de utile deoarece oferă informații fiecărei categorii de public țintă și deoarece pot fi actualizate ușor, rapid și ieftin.
- *Publicitate:* reclamele, la fel ca etichetele de produs și site-urile web, oferă o oportunitate de a ajunge la numeroase grupuri țintă – în special clienți și consumatori. Asemenea reclame pot de asemenea să atragă noi angajați, care doresc să lucreze într-o companie cu o imagine bună.
- *Etichete și ambalaje de produs:* informația de pe etichetele sau ambalajele produselor are o importanță enormă pentru clienți și consumatori. Etichetele pot diferenția produsele unei firme față de cele ale concurenților.
- *Evenimente interne / externe:* o idee nouă poate fi lansată prin organizarea unui eveniment specific, de exemplu, o recepție sau o conferință de presă, o festivitate pentru a sărbători rezultate excelente sau încheierea unui anumit proiect. Reprezentanții firmei pot vorbi la evenimente organizate de autorități publice, ONG-uri, alte organizații.
- *Ziua porților deschise:* organizațiile care oferă bunuri și servicii interesante pot organiza

zile ale porților deschise prin care să atragă simpatia comunității sau noi consumatori clienți.

- *Tururi ale organizației, oferirea de broșuri, oferirea de cadouri speciale (căni de cafea, brichete sau alte obiecte care au înscrise logo-ul și numele organizației), întâlniri și discursuri din partea gazdelor.*

2.4. COMUNICAREA CU MASS-MEDIA

Comunicarea cu mass-media este una dintre cele mai eficiente căi de comunicare a mesajului unui public cât mai larg. Totuși, mulți oameni au rețineri în a avea de-a face cu jurnaliștii. Dar ce înseamnă „știre” pentru un jurnalist? Există câteva caracteristici prin care o situație poate ajunge să fie prezentată în presă. Cele mai bune știri combină de obicei câteva dintre următoarele: *oameni* (celebrități locale relevante, oameni oprimați, eroi), *ceva neobișnuit sau special, situații extreme* (cel mai recent, primul, cel mai mare, mai mic, mai ieftin, mai rapid).

Tipuri de comunicare prin mass-media:

- **Știrea de presă:** în mod ideal, este o știre obiectivă și directă scrisă și distribuită canalelor media adecvate. Dacă de exemplu compania X, cu numeroase filiale în țară, inaugurează deschiderea unei filiale noi, atunci știrea va trebui să ajungă în orașele în care compania X este prezentă și unde știrea este de interes pe plan local. Dacă compania are mulți investitori, atunci știrea trebuie să ajungă și la publicații cu profil de afaceri din țară. Studiile arată ca redactorii aruncă peste 90% din știrile de presă pe care le primesc pentru că nu sunt de interes local, au un caracter prea promoțional sau le lipsește obiectivitatea care caracterizează un raport bun de presă.
- **Știrea de presă video:** știrile de presă video sunt de obicei trimise canalelor de televiziune. Se realizează astfel încât să pară reportaje de televiziune. Se transmit într-o formă finalizată, bune de transmis fără alte modificări. De obicei știrile de presă video includ și o parte de imagine ne-editată, care poate fi folosită de reporteri când vor să ilustreze o versiune proprie a știrii.
- **Actualitățile:** reprezintă fragmente de sunet pentru posturile de radio. Sunt “citate citabile” ce pot fi însoțite de știri de presă.

CAPITOLUL 3: COMUNICARE ÎN SCRIS

Pentru a comunica în scris, se folosesc diferite mijloace, specifice pentru situația de comunicare necesară:

- **Buletine informaționale:** deși probabil că nu sunt eficiente pentru întreprinderile foarte mici, buletinele periodice interne pot fi foarte utile pentru a informa angajații despre ceea ce se petrece în întreprindere. Nu sunt costisitoare și au avantajul că oferă în scris mesajele de transmis. Trebuie să apară relativ frecvent, pentru a oferi permanent informații încă actuale. Nu trebuie să se limiteze la apariția pe hârtie, acestea pot fi transmise online, inclusiv clipuri cu imagine și sunet, link-uri către alte site-uri, arhivă a numerelor precedente, etc., pentru a permite accesul la date utile despre firmă.
- **Montaje foto, video clipuri sau broșuri de prezentare.** Pentru companiile cu mai mulți angajați și mai multe resurse, broșurile sau filmele video despre activitatea și performanțele firmei pot fi foarte utile. Clipurile speciale sau newsletter-ele video pot fi transmise pe monitoarele din cantinele angajaților și în locurile în care aceștia își petrec pauzele. Pot fi transmise și prin e-mail către clienți sau alte părți interesate.
- **Anunțuri tip memo sau e-mail:** un mod simplu de a ține angajații la curent cu eforturile companiei prin trimiterea de anunțuri sau mesaje prin e-mail. Aceasta este una dintre cele mai ieftine metode de comunicare cu angajații, dar comunicarea în scris nu este suficientă și nu trebuie să substituie comunicarea față în față cu personalul. Studii recente arată că e-mail-ul a devenit principala metodă de

comunicare, dar și că e-mail-ul este cea mai puțin eficientă metodă oficială de comunicare pentru că poate părea impersonală și uneori ambiguă.

Scrierea de mesaje e-mail, deși deja generalizată, trebuie totuși să țină seama de câteva reguli elementare: trebuie să cuprindă *scopul mesajului* (cui, de ce, de ce este trimis mesajul), *titlul mesajului* (linia de subiect trebuie utilizată pentru a da un titlu relevant mesajului), cele trei elemente esențiale ale mesajului (*conținut, formă, stil - stil simplu, limbaj clar, punctuație, fișiere atașate la mesaj / text, imagini, sunete, video*).

Este necesar să nu se omită pericolele ce apar din neglijarea dimensiunilor fișierelor atașate (care pot bloca transferul de informații), disponibilitatea la destinatar a programelor în care se pot citi/edita fișierele atașate, posibilitatea de a transmite / primi viruși informatici. Pentru că nu întotdeauna se poate asigura confidențialitatea mesajelor, trebuie verificat regulamentul intern al firmei înainte de a trimite informații confidențiale prin e-mail. Se recomandă atașarea la textul mesajului a unei cărți de vizită cu datele firmei (eventual utilizarea unui formular similar celui de scrisoare cu antet), precum și o notă legală, pentru a delimita responsabilitatea pentru informațiile transmise în cazul în care ajung la alte persoane decât cele intenționate.

Când pleacă de la adresele unei firmei, mesajele e-mail constituie comunicări oficiale, de aceea trebuie evitate mesajele ofensive, jignitoare, nepotrivite, ilegale, rasiste sau sexiste. Nu se vor disemina materiale protejate prin copyright fără permisiunea scrisă a proprietarului de drepturi intelectuale. De asemenea, nu se intră în contact cu organizații interzise. În cazul transmiterii de mesaje personale, este necesar să se specifice în regulamentul intern al firmei în ce condiții pot fi utilizate facilitățile oferite de aceasta în scopuri personale.

- Site-urile de **Internet**, constituie un mijloc de comunicare din ce în ce mai eficient. Datele pot fi actualizate permanent, există link-uri către adresele de contact, știri și declarații speciale, tururi video prin companie, transcrieri ale unor discursuri recente, prezentarea ofertei de produse și servicii, raportul anual, etc.
 - **Intranet**: site web cu acces controlat, pentru uz intern, pentru a informa angajații despre activitățile firmei. La fel ca și cutiile pentru sugestii, rețelele intranet permit obținerea de feedback de la angajați. Intranet-ul oferă: *site intern cu descrieri ale departamentelor, newsletter-e cu rezultatele organizației și subiecte de interes, conturi de e-mail pentru angajați, reviste și video-clipuri online, oportunități de angajare și promovare, etc.*
 - **Extranet**: este o rețea computerizată cu acces controlat, similară intranet-ului. În mod minimal, extranet-ul include un site web și e-mail. Spre deosebire de intranet, extranet-ul are o acoperire mai largă, care include și alte organizații din mediul de afaceri (clienți, furnizori, bănci, asociații, etc.).
- **Reviste publicate în interiorul firmei**: pentru că sunt mai dificil de produs, revistele nu conțin de obicei informații de ultima oră. Pot fi trimise prin poștă sau pot exista online. Revistele pot include teme precum: *obiectivele organizației, schimbări în conducere, linii de produse noi, alte elemente care pot influența performanțele companiei.*
- **Articole publicate în reviste de specialitate**. Revistele de specialitate acceptă și publică articole bine scrise, potențial interesante pentru cititorii lor.
- **Misiunea organizației / Declarații / Discursuri**: un comunicat dă angajaților sentimentul că liderul organizației este interesat ca ei să fie implicați în planurile pe termen lung ale organizației. Dacă organizația este interesată de îmbunătățirea continuă, atunci un astfel de text programatic / de intenție, urmat de o sesiune de întrebări și răspunsuri, sugestii sau opinii, poate promova punctul de vedere al organizației și poate ușura obținerea rezultatelor dorite.
- **Rapoarte anuale**: raportul anual include informații financiare recente, comparații între

cifrele de afaceri anuale, descrieri ale managementului organizației, o scrisoare de la liderul organizației care vorbește despre poziția și direcția organizației. Rapoartele anuale sunt trimise acționarilor, analiștilor financiari, media cu profil economic și potențialilor investitori care cer o copie a raportului. Multe organizații fac public acest raport pe pagina proprie de Internet.

- **Scrisori:** au un ton mai personalizat, comparativ cu newsletterele și revistele.
 - **Scrisoarea de prezentare**, poate fi un înlocuitor pentru știrea de presă. Scrisoarea de prezentare este o scrisoare trimisă unui client / jurnalist. Prezintă o poveste care poate să nu fie importantă, dar care este totuși interesantă. Spre deosebire de știrea de presă care se transmite la toată media în același timp, scrisoarea de prezentare se transmite doar unui canal și are în acest fel un caracter exclusiv. În acest scop, trebuie să existe baze de date de contact, care să permită companiilor să trimită scrisori personalizate presei, investitorilor, clienților actuali și potențiali.
 - **Invitația**, este de regulă înmănată direct persoanei invitate. Este expediată de obicei prin poștă sau curier, doar excepțional prin fax sau poștă electronică (e-mail). Trebuie tipărită pe hârtie de calitate mai bună. Numele persoanei invitate trebuie să apară neapărat pe plic. Din conținutul invitației trebuie să reiasă “o apreciere a competențelor invitatului, o flatare a persoanei sale și certitudinea că este dorit și important”. Conținutul, forma și stilul invitației depind de natura și proporțiile manifestării. Este recomandabilă tipărirea cuvântului “INVITAȚIE” înaintea formulei de adresare de început. Informațiile prezente în invitație trebuie să răspundă celor cinci întrebări generale:
 - *Cine?* (identitatea și calitatea gazdei, identitatea și calitatea invitaților, dacă invitatul vine singur sau însoțit, ce alte persoane mai sunt invitate).
 - *Ce?* (genul de eveniment sau ocazie la care se face invitația).
 - *Când?* (data, ziua, ora desfășurării evenimentului, gradul de punctualitate solicitat. În cazul în care evenimentul este unul de durată, invitația trebuie însoțită de un program amănunțit, care va fi desigur, respectat).
 - *Unde?* (adresa exactă, stradă, număr, zonă, pavilion, etaj, alte repere de orientare sau indicații - pe spatele invitației se poate face o mică schiță a amplasamentului).
 - *Cum?* (repere legate de modul de desfășurare, programul complet al manifestării, ordinea de zi, promisiunea de final dacă întâlnirea este urmată de un cocktail/bufet/masă festivă, unele indicații privind ținuta invitaților pot fi binevenite: “ținută de seară”, “ținuta lejeră/sport”, “preferabil costum”).
- **Raportul tehnic:** raportul tehnic este o formă de comunicare în scris și are caracter preponderent informativ, întindere variabilă. Raportul tehnic se adresează unui public sau grup restrâns.

Secțiunile caracteristice formatului standard de raport tehnic sunt: *rezumat, mulțumiri* (eventual), *cuprins, introducere, obiectivele raportului, aspecte teoretice, metode, procedee și experimente, prezentarea rezultatelor, discuții și interpretări, concluzii, recomandări, bibliografie, anexe*. Structurați-vă raportul folosind titluri, subtitluri, liste numerotate, reprezentări grafice. Se știe că redactarea este un proces iterativ, ce necesită 2 – 3 rescrieri. Versiunea finală trebuie să aibă impact vizual, calitate deosebită, preferabil să fie editată în versiune electronică, să aibă lungime corectă, claritate, fluentă. Înainte de a începe redactarea unui raport, aflați cât de lung trebuie să fie raportul (din punctul de vedere al destinatarului), identificați toate cerințele speciale asupra formatului, de exemplu *tipul și*

mărimea scrisului, așezarea în pagină. Verificați cine va citi raportul, astfel încât să-l adresați nivelului ierarhic potrivit. Adunați materialul de care s-ar putea să aveți nevoie pentru a face referire, de exemplu, note, caiete, reviste.

La începutul redactării identificați secțiunile din raport. Pentru un raport scurt aveți nevoie de aproximativ 6 secțiuni principale (plus referințele), de ex.: 1) scop(uri), 2) realizări în domeniu, 3) rezultatele raportate împărțite în subsecțiuni, potrivite/adecvate / dacă o secțiune pare prea lungă, împărțiți-o în subsecțiuni, 4) sumar. Scrieți scurte note la fiecare secțiune, reliefând unde veți folosi reprezentări grafice (diagrame, scheme, grafice, poze, tabele). Schițați reprezentările grafice.

Pentru prima versiune de raport redactați întregul text cu atenție la lungime și încercând să creați o povestire logică. Verificați textul cu un procesor de text, inserați schițele părții grafice și tipăriți pentru a avea prima versiune. Verificați dacă pare în regulă și notați ideile de îmbunătățire, dacă este necesar.

Pentru raportul final amendați și îmbunătățiți prima versiune prin citirea critică a acestuia de către voi înșivă și solicitați colegilor să-l citească și să vă dea feedback. Cea mai simplă modalitate de a marca amendamentele este pe hârtie (sau pe computer, folosind culori diferite). Asigurați-vă că sumarul este „superb” – va fi probabil prima (și posibil singura!) parte a raportului care va fi citită cu foarte mare atenție.

- **Comunicatul de presă** este formatul standard pentru a transmite o informație, un punct de vedere, o luare de poziție sau un document oficial de posibil interes pentru public, transmis spre publicare de către un ziar sau post de televiziune. Are caracterul unei știri destinată mediatizării, cu mențiunea că la redactarea lui participă oameni care nu sunt angajați redacțiilor de ziare și nici a studiourilor radio sau TV. Redactarea comunicatului de presă se face în funcție de caracteristicile organismului media ales. În funcție de existența sau nu a unei luări de poziție, comunicatele de presă pot fi **informative**: *anunțuri, invitații, date statistice* - fără a face comentarii și fără situarea pe poziții pro sau contra, sau **persuasive**: *conestații, comentarii, lămuriri, opinii de pe poziții pro sau contra, dezmințiri*.

Pașii care trebuie parcurși pentru redactarea comunicatului de presă:

- *Se verifică dacă știrea pe care dorim să o facem publică este de interes pentru presă sau pentru public*
- *Se verifică informațiile de care dispunem*
- *Comunicatul se tipărește, de regulă, în format A4, pe hârtie albă, simplă, cu sau fără antet și fără margini decorative. Toate marginile au între doi și trei centimetri, cu spațiu între rânduri. Se lasă un spațiu înainte de a începe textul comunicatului de presă, pentru ca spațiul rămas să fie folosit de redactor pentru diferite adnotări, clarificări, introduceri. Textul comunicatului nu trebuie să depășească o pagină, dar dacă totuși nu este posibil, se va menționa “continuă” în subsolul paginii și se numerează pagina următoare.*
- *În colțul din stânga sus în partea de jos a paginii se adaugă datele de identificare ale emițătorului, care trebuie să cuprindă numele organizației, adresa completă, numele persoanei de contact, numărul de telefon - de la sediu instituției, de acasă, chiar și un număr de telefon mobil, la care poate fi apelat de redactor și noaptea târziu, la închiderea ediției ziarului.*
- *Nu trebuie să lipsească data și eventual ora difuzării comunicatului (mai ales în cazul celor care pot da mai multe comunicate de presă în aceeași zi, ceea ce se poate întâmpla doar în situații deosebite: greve, accidente de muncă sau de mediu, etc.*
- *Titlul comunicatului de presă trebuie să nu fie prea lung, maxim o linie; la nevoie se poate rupe pe două, maximum trei rânduri suprapuse. Se va tipări cu majuscule, cu caractere diferite de ale restului textului, iar stilul de formulare trebuie să încite, să invite la lectură. Pentru a atinge acest scop, titlul va fi scurt, cât mai explicit și provocator, pe un ton nu prea formal, nicidecum simplist sau birocratic.*

- *Paragraful inițial este "frază de atac" care rezumă esențialul din știre. De regulă, el se distinge de restul textului prin caracterele italice sau bold, va include o mare parte din răspunsurile la întrebările **Cine?, Ce?, Unde?, Când?, De ce?** și **Cum?** și nu va ocupa mai mult de 5-6 linii de text. Textul propriu-zis al comunicatului va dezvolta paragraful inițial, prezentând informațiile în ordinea descrescătoare a importanței lor, ceea ce ușurează munca ziaristului care, din motive de spațiu sau interes informațional redus, poate renunța la ultimele aliniate. Limbajul folosit în redactarea comunicatului de presă trebuie să fie simplu și accesibil publicului larg, fără exprimări prețioase sau excese de jargon, la timpul prezent ori de câte ori este posibil. Pot fi introduse citate scurte sau motto-ul companiei, pentru a înviora știrea. În partea de jos a paginii trebuie să apară numele, prenumele și semnătura celui care autorizează transmiterea comunicatului, eventual și ștampila organizației, precum și locul și data redactării comunicatului.*

Pentru a-și atinge scopul, comunicatul de presă se trimite unui jurnalist specializat. Dacă nu știți cui să-l trimiteți, contactați organizația de presă pentru a afla cine este redactorul / reporterul în domeniu. Faceți o listă cu nume și informații de contact ale jurnaliștilor interesați pentru a o folosi pentru următoarele comunicate de presă.

- Luarea de **notițe**: scrieți idei principale / titluri pentru fiecare parte a prelegerii / discuției (subliniate și/sau numerotate, iar apoi pot fi colorate cu markerul), numai așa notițele voastre vor fi bine structurate și vă vor aduce aminte de detaliile pe care nu le-ați notat integral. Folosiți o singură culoare (negru sau albastru) pentru partea principală a notițelor voastre și alte culori pentru informațiile în plus sau pentru scheme, idei de utilizat mai târziu, clarificări de solicitat. Folosiți semne distinctive pentru a reliefa lucrurile importante (ex.: folosirea unor simboluri ca *, pentru chestiunile importante; +, pentru notițe care trebuie completate; ?, pentru ceva ce nu s-a înțeles și la care trebuie revenit, sau orice alt sistem de semne care să vă sugereze ulterior modul de valorificare a notițelor). Începeți să dezvoltați un sistem propriu de abrevieri și simboluri care să vă ajute la creșterea vitezei de scriere, pentru a nu fi nevoie să scrieți propoziții întregi.

CAPITOLUL 4: COMUNICARE VERBALĂ

Comunicarea verbală ia în considerare elementele care țin de conținut și de sensul cuvintelor, dar și elementele care țin de expresia sonoră a vocii umane și modul de rostire a cuvintelor. În acest sens se poate face o distincție între două tipuri de limbaj: limbajul verbal sau ceea ce oamenii comunică prin *rostirea și descifrarea înțelesului cuvintelor și limbajul paraverbal* sau ceea ce oamenii comunică prin *voce, volum, intonație, ritm, tonalitate, accent, pauze, manifestări vocale fără conținut verbal (râsul, dresul vocii, geamătul, oftatul, mormăieli, plescăituri, urlete, țipete, fluierături etc.)*.

Există mai multe forme prin care se poate realiza comunicarea verbală:

- **Explicațiile**, pentru a fi eficace, trebuie să ia în considerare punctul de vedere al interlocutorului (respectiv *nu nivelul de cunoștințe al celui care explică*), să determine importanța subiectului pentru cel ce le ascultă, să verifice înțelegerea, să repete mesajul, să înregistreze în scris detaliile importante.
- **Discursul** - există patru motive pentru care se formulează un discurs: dorința de a *explica* sau de a *informa* asupra unei probleme, dorința de a *convinge* pe cineva de ceva, dorința de a *descrie* ceva, dorința de a *povesti* ceva. În funcție de aceste intenții, se pot identifica patru forme de discurs: **expunere, argumentare / persuasiune, descriere, povestire**.

Structura unui discurs include de obicei următoarele elemente: *introducere, cuprins, concluzii*. Toate discursurile sunt realizate din perspectiva celor ce le vor asculta sau citi.

- *Introducerea* cuprinde următoarele: *salut, prezentare personală, enunțarea temei* (urmată eventual de câteva precizări referitoare la alegerea titlului prezentării), *prezentarea ideii centrale* a discursului (și a argumentelor esențiale), explicarea termenilor care urmează a fi folosiți, *definiții*, dacă este necesar.

- **Cuprins:** deschiderea discursului se face de obicei cu o anecdotă sau cu un exemplu sugestiv, apoi se enumeră obiectivele și aspectele pe care doriți să le abordați în cadrul temei propuse; uneori este indicată folosirea unui citat nu foarte lung și relevant pentru subiectul discursului înainte de a dezvolta ideea centrală prin prezentarea argumentelor (premise, raționament, concluzie), exemplelor și prezentarea unor fapte sau date statistice care să susțină argumentele (dovezi).
- **Concluzii:** explicarea eventualelor neclarități apărute de-a lungul discursului (dacă au o importanță majoră în susținerea ideii principale), accentuarea punctelor puternice ale discursului, câteva afirmații cu conținut șocant, câteva exemple interesante pentru tema pusă în discuție și pentru concluziile proprii, o privire de ansamblu asupra întregului discurs, anticiparea unor întrebări sau aspecte problematice.

Succesul unui discurs nu ține doar de conținut, cât și de modul de *rostire* a discursului. Câteva recomandări:

- *Nu începeți să vorbiți până nu vă asigurați că publicul este așezat și vă acordă toată atenția*
- *Stabiliți contact vizual cu auditoriul preț de câteva de secunde după ce studiați dintr-o privire organizarea spațiului dvs. de mișcare*
- *Respirați adânc, găsiți-vă poziția cea mai comodă în fața celor care așteaptă să “soarbă” cuvintele dvs. înainte de a rosti primul cuvânt*
- *Controlați-vă starea de nervozitate inerentă din primele minute ale prezentării (ritmul prea alert de expunere sau tendința de a nu privi către public).*
- *Încercați să nu folosiți clișee sau expresii banale de deschidere de tipul “am marea plăcere de a ...”, nu prezentați nici mulțumiri și nici scuze în primele fraze ale discursului / eventual păstrați-le pentru sfârșitul discursului.*
- *Conținutul discursului nu se memorează, doar fraza de început și cea de încheiere sunt bătute de obicei în cuie. Dacă se pune vreo întrebare foarte dificilă, de obicei nu se evită răspunsul, dar se poate rosti cu sinceritate și aplomb, “Îmi pare rău, nu știu / nu cunosc / nu pot ...”. Dacă întrebarea nu are nimic de-a face cu subiectul prezentării, nu trebuie să ne simțim obligați să răspundem. Irelevanța se poate sancționa cu eleganță și diplomatie. Indiferent de situația de conjunctură, pe parcursul prezentării nu este recomandabil să se modifice complet concepția inițială.*
- *Finalizarea discursului: există mai multe modalități de încheiere a prezentării, cum ar fi prezentarea unor concluzii punctuale, lansarea unor întrebări, eventual retorice (prin care să recaptați interesul diluat al publicului), anecdote scurte (care să ilustreze aplicabilitatea ideilor dvs.), invitarea publicului de a trece la acțiune în spiritul celor afirmate în prezentare; folosirea de citate pentru sublinierea credibilității performanțelor sau rezultatelor prezentate.*

Cele patru forme posibile de discurs sunt:

- **Expunerea** este forma ce răspunde intenției de a informa, de a explica, în scopul clarificării unei idei, analizării unei situații, definirii unui termen, de a da indicații. Expunerea explică ceva făcând apel la înțelegere.
- **Argumentarea** sau **persuasiunea** au scopul de a convinge, de a lămuri o situație. Diferența constă în metoda utilizată, având la bază rațiunea sau apelul la emoțiile și sentimentele celorlalți. Argumentarea face uz de logică și rațiune pentru a obține schimbarea de opinie dorită. Argumentarea apelează la înțelegere, dar în scopul convingerii auditoriului. Persuasiunea abordează nivelul emoțional, implicând un minim necesar de logică și subliniind comuniunea cu auditoriul pentru a obține o schimbare de atitudine, de punct de vedere, de sentimente.

- **Descrierea** implică oglindirea cât mai fidelă a experienței proprii sau a stării reale, și capacitatea de furniza auditoriului „sentimentul” lucrurilor / evenimentelor descrise, calitatea experienței directe. Descrierea poate conduce la înțelegere, dar apelează în mod special la imaginație, la capacitatea auditoriului de a recrea calitățile unui obiect sau eveniment.
- **Povestirea** este acel tip de discurs preocupat de acțiune, cu evenimente în desfășurare și viață în mișcare. Ca și descrierea, povestirea poate conduce la înțelegere, pe baza imaginației, capacității auditoriului de a re trăi situațiile prezentate.
- **Prezentarea verbală** se pregătește pornind de la faptul că ascultătorii nu vor neapărat doar informație - ei vor să fie luați în considerație, stimulați, antrenați, bine dispuși.

Prezentarea reușită este cea la care publicul ia parte, dar nu trebuie omis că de obicei este intolerant față de câteva mici greșeli sau ezități ale vorbitorului. De aceea, succesul prezentării depinde de menținerea unui contact vizual permanent cu auditoriul, pentru a putea adapta modul și ritmul de prezentare la starea acestuia. Este indicat ca vorbitorul să privească pe rând, fiecare segment de grup și apoi o persoană sau alta. Trebuie însă să evite privirea insistentă, ațintită asupra unei singure persoane dintr-un grup sau păstrarea contactului vizual cu o persoană mai mult de 5-6 secunde.

Se spune că pentru a putea vorbi cinci minute, un bun orator are nevoie de două săptămâni de pregătire, dar că pentru a putea vorbi o oră, are nevoie doar de o săptămână de pregătire. Concentrarea publicului este maximă doar pe 10 minute, după care este nevoie de efort susținut pentru a o menține la cote acceptabile. O prezentare bună, trebuie să fie alcătuită din introducere (între 10 și 20% din timpul de prezentare), conținut (60-80% mp) și concluzii (10-20%). Winston Churchill a fost cel care a spus că „*Dacă dorești să faci o prezentare superbă, ai nevoie de un început puternic, o încheiere dinamică și, mai ales, de o distanță cât mai mică între ele.*”.

Pregătirea unei prezentări necesită parcurgerea următoarelor etape:

1 Planificarea:

- a) *Împărțiți prezentarea în 3 sau 4 părți cărora le puneți titluri. Fiecare parte poate avea un format de tipul: introducere (între 2 – 5 min.), cuprins cu 1 sau 2 secțiuni (între 4 – 7 min. fiecare), sumar sau concluzii (între 1 – 2 min.).*
- b) *Pe baza acestui plan de timp, notați ceea ce doriți să spuneți, utilizând titluri percutante, propoziții scurte, imagini sau scheme, tabele / grafice / diagrame (ajutoare vizuale).*

2 Pregătirea prezentării:

- a) *Pregătiți 3 – 4 transparente (slide-uri) pentru fiecare parte a prezentării, cu următoarele caracteristici: să fie simple, să dureze fiecare maximum 2 minute, să fie structurate astfel încât să ajute la ghidarea, informarea și păstrarea atenției audienței. Utilizați fonturi vizibile (cu dimensiunea minimă de 16 pt.), desene mari, culori pentru subliniere. Verificați dacă sunt ușor de citit de la distanță.*

Transparentele constituie mijloace vizuale utilizate de vorbitori în scopul de a orienta publicul, de a ajuta la crearea de corelări și conexiuni ideatice, de a completa ceea ce este spus și nicidecum de a constitui varianta scrisă a vorbelor dvs.

Prezentarea verbală nu este de obicei suficientă pentru ca să ne atingem obiectivele de comunicare. Spuneam mai înainte că reținem doar 7% din mesajul transmis strict prin vorbe.

Exercițiu de imaginație

Imaginați-vă pentru câteva clipe că stați confortabil pe un fotoliu și ascultați o prezentare la radio, făcută de un celebru orator. În program emisiunea are 30 de minute, iar

tema prezentată chiar vă interesează

Câte minute reușiți să vă concentrați și să ascultați, să înțelegeți și să rețineți ceea ce se spune, înainte să vă zboare gândul pentru prima oară la problemele dvs., la ceea ce urmează să faceți, sau pur și simplu să vă fure somnul?

Ați luat parte vreodată la o ședință a adunării generale a acționarilor, la care cineva citește raportul anual de gestiune, care cuprinde cele mai importante date și cifre pentru firma respectivă? Ce înțelegeți / rețineți dintr-o astfel de prezentare, dacă nu vi se furnizează și o copie a raportului scris?

Pentru a avea succes, orice prezentare trebuie să fie asociată sau întărită prin mijloace vizuale, utilizând procedee grafice cum ar fi sublinieri, încercuiri, încadrări, desene, fotografii, etc.

Numărul transparentelor pregătite trebuie corelat cu volumul de informație transmis prin prezentare și timpul disponibil. Se recomandă ca pentru o prezentare de zece minute să fie pregătite maxim 10 transparente. Dacă este vorba despre o prezentare de o oră, este nevoie de un transparent la fiecare 2-3 minute. Indiferent de numărul de transparente, nu se face rabat de la regulile de ortografie, punctuație și exprimare.

b) Exersați prezentarea: încercați să explicați cu voce tare tot ceea ce ați inclus pe transparente. Dacă sunteți nervos, scrieți toate aceste explicații, scoateți titlurile separat, pentru referințe, adăugați dacă este posibil ceva pentru varietate (ajutoare vizuale, anecdote). Parcurgeți prezentarea de 3 – 4 ori, ideal în fața unui prieten, până în momentul în care sunteți mulțumiți de conținut și lungime.

3 Prezentarea propriu-zisă

- a) Înainte de a începe, verificați dacă retroproiectorul și transparentele sunt funcționale sau dacă video-proiectorul este compatibil cu calculatorul și cu versiunile programelor în care ați pregătit transparentele.*
- b) În timpul prezentării, încercați să aveți o poziție relaxată și plină de încredere. Nu vă grăbiți, faceți referire la transparente, dar nu pierdeți contactul vizual cu cei din sală pentru prea mult timp.*
- c) Încheierea prezentării - încercați să încheiați într-un punct înalt al prezentării (o idee interesantă, o provocare, un rezultat de succes).*
- d) După încheierea prezentării, așteptați / solicitați feedback – aveți nevoie de un prieten sincer care să vă spună părțile bune și mai puțin bune din prezentarea dvs.*

Cum nimeni nu este scutit în viață de situații penibile sau neașteptate, și cel mai bun vorbitor se poate confrunta cu greșeli, ezitări sau momente neplăcute în timpul unei prezentări. Astfel, este posibil să se întâmple ca pe parcursul unei prezentări să uităm ceea ce am vrut să spunem sau cum trebuia să continuăm o idee, să nu găsim imediat imaginea cu datele pe care trebuia să le interpretăm, să se oprească microfonul, sau să ne împiedicăm când coborâm de pe podium, tocmai când doream să ne apropiem de cineva care dorea să ne pună o întrebare. În aceste situații nu trebuie să uităm că *"Este nevoie de 15 mușchi pentru a zâmbi și de 37 ca să te încrunți?"* (date furnizate în Sunday Times, 1998) și că viața merge mai departe pentru toți.

Chiar dacă reacția adecvată în situații deosebite nu afectează major reușita unei prezentări, totuși nu trebuie neglijate măsurile care să împiedice pe cât posibil producerea de astfel de evenimente nedorite. Câteva aspecte importante de luat în considerare pentru o prezentare reușită: verificarea prealabilă a acusticii sălii, plasarea optimă în spațiu a materialelor vizuale (pentru a fi vizibile pentru toți), degajarea sau semnalarea obstacolelor la nivelul solului (praguri, denivelări, cabluri, etc.), evitarea grimaselor în situații neașteptate și destinderea atmosferei în situații critice (să existe la îndemână muzică, sau o imagine hazlie,

sau o glumă pregătită dinainte), evitarea vulgarităților și a glumelor nesărate însoțite de un râs zgomotos sau prelungit, încadrarea în limita de timp impusă prezentării.

- **Conferința de presă** este o întâlnire organizată între reprezentanți ai firmei și jurnaliști. Se planifică atent, doar în situații care respectă câteva condiții, și anume: știrea este foarte valoroasă, este mai avantajos ca întâlnirea să aibă loc cu jurnaliștii în grup decât individual. Când o conferință de presă este într-adevăr necesară, invitați media și obțineți prin telefon confirmarea de participare, planificați strategic conferința de presă, adaptați-vă interesele proprii cu cele ale media (media preferă de obicei orele de dimineață).

Recomandări pentru a face o conferință de presă de succes:

- *Faceți repetiții înainte de prezentare.*
- *Trebuie să fie cât mai puțini vorbitori, în mod ideal doar unul.*
- *Găzduiți conferința într-o locație accesibilă și care are mult spațiu de parcare.*
- *Sala trebuie să aibă multe prize electrice pentru echipele de televiziune și fotografi.*
- *Începeți cu o prezentare pregătită în prealabil.*
- *După aceea, acceptați întrebări de la jurnaliști.*
- *Durata maximă a conferinței: o oră.*
- *Distribuiți copii ale materialelor prezentate (și nu numai), care să reîntărească și să suplimenteze informațiile furnizate în timpul conferinței de presă.*
- *Filmați și înregistrați conferința pentru a oferi înregistrări posturilor de radio și casete video televiziunilor care nu au putut veni. Sau păstrați-le doar pentru uz intern - aceste înregistrări vă ajută să știți cu exactitate ce ați spus, pe lângă ceea ce era scris în materialele pregătite în prealabil.*

Cum uneori conferințele de presă au loc în urma unor situații neașteptate (de exemplu accidente de muncă grave sau accidente de mediu), când nu există timp suficient pentru o pregătire adecvată, se recomandă să existe câteva fraze scrise din timp, care să înlocuiască prezența de spirit (care nu întotdeauna ne salvează) cu declarații adaptate situației de criză respective.

- **Interviul de presă** are loc în situații deosebite, plăcute sau mai puțin dorite. Un interviu reușit în presă este cel prin care v-ați transmis mesajul, astfel încât să fie înțeles de grupul țintă. Dacă acceptați să dați un interviu, notați-vă câteva elemente cheie care nu trebuie omise. Puteți eventual exersa înainte cu un coleg sau prieten, pentru a vă testa capacitatea de a răspunde la întrebări și a vă controla emoțiile. În acest mod apare ocazia de a vă gândi la cel mai bun mod de a transmite un mesaj clar despre activitatea companiei dvs. Nu uitați, oamenii au nevoie de relatări ușor de înțeles – trebuie să evitați termenii de specialitate și acronimele. Chiar dacă jurnaliștii apreciază relatări susținute prin statistici cheie, aveți grijă să nu folosiți prea multe cifre. Este posibil să vă simțiți mai sigur pe sine dacă puteți afla următoarele informații înainte de un interviu: *Pentru cine lucrează reporterul? Când este termenul de apariție pentru interviu/reportaj? Ce se urmărește prin interviul respectiv? Care este direcția sau accentul care se va da relatării dvs.? Cu cine a mai vorbit reporterul cu respectiva ocazie? Ce format va avea interviul (personal, prin telefon, înregistrat pe bandă, în direct, în studio, etc.)?*

Câteva sfaturi elementare pentru interviuri:

- *Fiiți concentrați:* dacă interviul are loc la sediul dvs., eliminați toți factorii perturbatori și rugați colegii să nu vă deranjeze. Închideți sau redirecționați telefonul și închideți calculatorul.
- *Fiiți onest:* dacă nu știți răspunsul la o întrebare, recunoașteți aceasta și oferiți-vă să prezentați acea informație ulterior.
- *Nu există „între noi” în relația cu reporterul:* este cel mai bine să presupuneți că tot

ceea ce spuneți, chiar și înainte de a începe interviul propriu-zis, poate ajunge să facă parte din relatarea acestuia.

CAPITOLUL 5: COMUNICARE NON-VERBALĂ

Comunicare non-verbală se referă la cum scriem (stilul ales) și cum spunem cuvintele (intonație, accentuare, ritm, etc.), dar mai ales la ceea ce "spunem" atunci când gândim că nu comunicăm (când nu ne dăm seama de fapt că transmitem implicit mesaje celorlalți). Între 50% și 95% din mesajul transmis depinde de modul în care este comunicat, nu de ceea ce comunicăm în mod explicit, respectiv, cât de prietenos și atractiv, cât de interesant, cât de apropiat ne situăm față de interlocutor.

Comunicarea non-verbală este un cumul de mesaje, dar care nu sunt exprimate prin cuvinte și care pot fi totuși decodificate de ceilalți, creând înțelegeri. Aceste semnale transmise pot repeta, contrazice, înlocui, completa sau accentua mesajul explicit transmis.

Importanța comunicării non-verbale a fost evidențiată de mulți cercetători. Studiul realizat de Albert Mehrabian în 1967 a reliefat că 7% din mesaj este transmis prin comunicare verbală, 38% este transmis pe cale vocală și 55% prin limbajul corpului. G. Jones, în studiul realizat în 1994, a determinat că în comunicarea umană se transmit mesaje în proporție de 60-80% prin canale non-verbale și doar 20-40% de cel verbal.

Comunicarea non-verbală se referă la:

- **Metacomunicare:** ceea ce vine în completarea comunicării verbale. Orice comunicare decurge pe două planuri: planul conținutului și planul relației dintre vorbitori (sentimente, emoții, prejudecăți, credințe, etc.), ultimul definindu-l pe cel dintâi.
- **Paralimbaj:** felul în care se spune ceva (tonul, ritmul și volumul vocii pot fi folosite astfel încât să atragă și să convingă publicul).
 - *Tonul vocii* este inflexiunea vocii pe care o folosește un vorbitor. Tonul poate fi *calm, agresiv, ezitant, pedant, nervos, cald, rece, insinuant*, etc. Este preferabil să se folosească un ton calm și sigur, dar care să nu fie uniform. Alternarea tonurilor vocii contracarează monotonia și direcționează atenția ascultătorului. Schimbările de ton sunt importante, pentru că rup monotonia, așadar expunerea câștigă în atractivitate.
 - *Volumul vocii* este intensitatea cu care un vorbitor se adresează publicului. Pentru o bună comunicare, volumul trebuie să fie suficient de tare pentru a fi auzit de public, dar nu foarte ridicat, deoarece poate fi perceput ca o încercare de dominare, ca o agresiune. Varierea volumului vocii este o altă tehnică de menținere a atenției publicului în timpul comunicării verbale. Fiecare din noi putem face acest lucru mai bine sau mai rău, în funcție de volumul plămânilor, de capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de modul în care ne controlăm respirația, de poziția corpului, etc. Elementele care trebuie luate în seamă dacă vrem să fim auziți și ascultați, pe lângă propriile resurse, sunt dimensiunile încăperii, mărimea publicului, nivelul zgomotelor de fond.
 - *Articularea cuvintelor* determină arta de a vorbi inteligibil și a emite sunete potrivite folosind buzele, maxilarul, dinții și limba. Dicția depinde de articularea corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor. Dacă cel care de regulă vorbește răspicat și devine dintr-o dată neclar în anumite zone ale discursului său, lasă să se înțeleagă că fie este nesigur pe ceea ce spune, fie nu-i place / nu este convins de ceea ce spune, fie ascunde ceva.
 - *Observarea* în timpul vorbirii implică o privire atentă, concentrată. Observarea poate fi subiectivă, deoarece avem tendința să completăm imaginea a ceea ce vedem, pentru a vedea ceea ce ne așteptăm să vedem. Observarea este eficace atunci când identificăm în avans ceea ce dorim să observăm, observăm cel puțin de două ori, înregistrăm ceea ce am observat.

- **Accentuarea cuvintelor** se referă la pronunțarea mai intensă și pe un ton mai înalt a unei silabe dintr-un cuvânt sau a unui cuvânt dintr-un grup sintactic. Accentul deține un rol important în schimbarea înțelesului cuvintelor și inducerea de mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte.
- **Ritmul vorbirii** este dat de pronunțarea cuvintelor și reprezintă felul în care alternează cuvintele accentuate cu cele neaccentuate și frecvența acestora. Ritmul vorbirii este ales în funcție de ceea ce se dorește să se comunice; poate fi: *lent* (aproximativ 200 de silabe/minut), *normal* (în jur de 350 de silabe /minut) și *rapid* (în jur de 500 de silabe/minut). Pentru accentuarea ideilor importante din cadrul unui discurs se folosesc ruperile de ritm. Un bun vorbitor trebuie să varieze viteza de pronunțare a cuvintelor, în funcție de conținutul și de importanța generală a mesajului

▪ **Limbajul tăcerii și al timpului**

- Liniștea apare ca urmare a unor pauze între cuvinte și fraze. Aceste momente de pauză și lungimea lor transmit indicii despre intențiile și atitudinile discursive ale vorbitorului. Pauzele scurte divid ideile dintr-o frază. Pauzele lungi marchează de obicei sfârșitul frazelor. Pauzele prea lungi pot obosi audiența, cele scurte și bine plasate dau ascultătorului răgazul de a putea interveni, favorizând astfel implicarea activă. Pauzele tactice se fac înainte de cuvintele sau ideile care merită subliniate, când este necesar un moment de meditație, de aducere aminte. Există și pauze nedorite, datorate stânjenelii, sau blocajelor mentale, sau altor cauze tehnice, când tot ce putem spera este ca interlocutorul nostru să ia cuvântul pentru a scurta respectivele momente de obicei penibile.

- **Limbajul trupului** se referă modul de utilizare a spațiului în timpul comunicării (distanțe, atingere), precum și la totalitatea mișcărilor corporale, posturilor și expresiilor faciale prin care o persoană comunică nonverbal cu alte persoane (orientare și poziție, autocontrol, mișcările capului, expresia feței, mimică, mișcarea ochilor, gesturi).

Gestul este definit ca semnul nonverbal care denumește o mișcare corporală, postură sau expresia materială care codifică sau influențează un concept, motivație sau stare de spirit. Gesturile includ mult mai mult decât simplele mișcări ale mâinilor sau altor părți vizibile ale corpului uman. Intonațiile vocii pot înregistra atitudini și sentimente la fel de semnificative ca încleștarea pumnului, agitatea mâinii, datul din umeri sau ridicarea sprâncenelor.

- **Postura corpului:** dacă este fermă, dar nu rigidă, denotă siguranța celor spuse. Orientarea spre public este un element ajutător pentru captarea atenției și păstrarea acesteia pe parcursul desfășurării discursului/prezentării.
- **Gestica:** gesturile făcute în timpul unui discurs trebuie să atragă atenția, fără a deranja publicul. Lipsa gesturilor face discursul să piardă din dinamism și să devină plictisitor, pe când utilizarea excesivă a gesturilor induce publicului o stare de agitație, rezultatul fiind obosirea audienței. Trebuie să se evite gesturile agresive, nervoase, mâinile ținute în șolduri, îndreptarea degetului arătător către auditor, pocnitul din degete, gesturile care denotă indecizie sau nesiguranță (jocul cu diferite obiecte, trecerea mâinii prin păr, aranjarea repetată a părului).
- **Fața:** situată în partea din față a capului – este, din punct de vedere nonverbal, partea cea mai expresivă emoțional a corpului uman. Fața definește identitatea vorbitorului, exprimă atitudini, opinii și trădează stările de spirit, fiind marca vizuală a fiecărei ființe umane.
- **Mimica** este modul în care trăsăturile feței redau trăirile unei persoane. Vorbitorii experimentați pot folosi anumite trucuri care să îi ajute în convingerea auditorului. De exemplu, fără a spune în cuvinte că sunt împotriva unei idei, aceștia o susțin zâmbind ironic, creând o reacție de opoziție față de ceea ce spun. Elemente ale mimicii:

- *Zâmbetul*, element care ajută vorbitorul să atragă bunăvoința publicului, deoarece transmite prietenie, apropiere și siguranță de sine.
- *Încruntarea*, care de obicei transmite concentrare, atenție maximă, dar și încordare și rigiditate. Vorbitorul încruntat transmite către auditor o stare de tensiune care poate provoca o ruptură a relației tacite dintre cele două părți.
- *Rictusul* (schimonosirea feței), care induce ideea de nesiguranță.
- *Privirea* este un element important al limbajului nonverbal. Constituie modalitatea prin care se păstrează legătura dintre vorbitor și public. Dacă privirea nu este îndreptată spre public, se induce sentimentul de nesiguranță și de ascundere a adevărului. Contactul vizual permanent este decisiv pentru câștigarea bunăvoinței și a încrederii celuilalt. În cazul unui public numeros, pentru a crea fiecăruia impresia ca este privit, cea mai simplă posibilitate pentru un vorbitor este de a se uita la public în forma literei Z, începând cu ultimul loc din stânga sălii și terminând cu primul loc din dreapta.

Pentru îmbunătățirea limbajului nonverbal sunt necesare câteva tehnici, printre care: *întoarceți-vă ușor corpul spre cealaltă persoană, înclinați-vă puțin către ea, alegeți aceeași poziție (în picioare sau așezat), cereți interlocutorilor să vă întrerupă și să vă pună întrebări, evitați mișcările care pot distra atenția, zâmbiți și dați din cap în semn de apreciere a celor în compania cărora vă aflați.*

Pentru creșterea capacităților de comunicare non-verbală există câteva modalități simple: *repetiția în fața oglinzii, repetiția în fața unui grup* (se poate apela la un grup de prieteni care, pe baza unor criterii prestabilite, să dea un feedback structurat pe elementele descrise mai sus), *repetiția în fața camerei video* (cea mai bună metodă, deoarece vorbitorul își poate analiza singur discursul și își poate urmări evoluția în timp).

CAPITOLUL 6: COMPETENȚE DE COMUNICARE

Competențele de comunicare includ competențe tehnice și sociale necesare pentru un schimb efektiv de informații cu ceilalți, respectiv *ascultarea activă, punerea de întrebări, gramatică și punctuație, moduri de prezentare, vorbire în public, comunicare non-verbală, etichetă socială, tehnici de recapitulare, competențe verbale, comunicare în scris.*

Competențele de comunicare pot fi:

- **DIRECTE:** *competențe lingvistice, discursive, situaționale, paraverbale.*
 - *Exprimare, expresivitate, ritm, ton, accent, pauze, respirație, etc.*
- **INDIRECTE:** *competențe psiho-lingvistice, intelectuale, sociale, culturale, informaționale.*
 - *Vocabular: ortografie, gramatică.*
 - *Gesturi: mimică, privire.*

6.1. ASCULTAREA ACTIVĂ

Ascultarea implică o un proces de auzire atentă, concentrată. Majoritatea oamenilor aud, dar nu ascultă. A asculta înseamnă mult mai mult, și, în același timp, mult mai puțin decât a auzi. **A auzi** se referă la modul în care creierul înregistrează sunetele. **A asculta** implică mult mai mult decât a auzi. În același timp, a asculta este un proces selectiv, de aceea reprezintă mult mai puțin decât a auzi. Cauza majorității problemelor legate de ascultare își are originea în capacitatea noastră limitată de a filtra o parte din ceea ce auzim și de a ne acorda pe lungimea de undă corespunzătoare.

Ascultarea este, în multe privințe, cel mai important element al procesului de comunicare. Este posibil ca cineva să știe exact ce vrea să spună; modul său de exprimare să fie foarte clar; dar nu poate fi niciodată sigur că celălalt va înțelege exact ceea ce a vrut

să spună... . Comunicarea autentică nu se referă la ceea ce intenționează cineva să transmită, nici la ceea ce reușește de fapt să spună, ci la ceea ce a înțeles celălalt, din punctul său de vedere.

Ascultarea, adevărata ascultare, respectiv urmărirea cu atenție și înțelegerea mesajului, nu numai auzirea lui, este dificil de realizat. Un motiv este acela că selectarea a ceea ce urmărim cu atenție se face subiectiv. Un al doilea motiv ar fi că nu pentru toți este la fel de ușor să se pună în locul altcuiva! Iar al treilea motiv se referă la faptul că nici cel mai rapid vorbitor nu poate atinge viteza cu care ne zboară nouă gândurile, așa că atenția ascultătorilor se poate pierde foarte ușor.

Soluția optimă pentru fluidizarea comunicării este practicarea permanentă a ascultării active, respectiv deschiderea totală către interlocutor (permanenta deschidere către subiectul comunicării fără a prelua inițiativa, acceptarea opiniei celuilalt fără a vă arăta imediat perspicacitatea sau nerăbdarea), prevenirea ideilor exprimate de acesta (stimularea interlocutorului în scopul descoperirii punctului său de vedere fără a-l evalua și fără a manifesta păreri apriori), încurajarea comunicării (prin manifestarea unei atitudini de respect și considerație față de vorbitor).

<i>Interlocutorul simte că este ascultat, deoarece</i>	<i>Ascult, deoarece ...</i>
▫ poate vorbi fără a fi întrerupt	▫ tac
▫ constată că se poate exprima liber	▫ respect tăcerile partenerului de dialog
▫ constată că i se acordă atenție	▫ îl privesc, fără a fi scrutător și sînt îndreptat către el
▫ are sentimentul că este înțeles	▫ îl aprob și îl stimulez să își continue ideea
▫ se simte corect valorizat	▫ mă simt în largul meu, sînt calm, destins, atent.

Un bun ascultător ascultă ce i se spune și chiar ceea ce nu i se spune. Este concentrat asupra vorbitorului - cuvinte, gesturi, stări. Acceptă, încurajează exprimarea, cere detalii clarificatoare, rezumă, nu întrerupe, i-a notițe, menține contactul vizual, are poziția înclinată spre vorbitor, zâmbește.

Ascultarea activă este o tehnică de comunicare ale cărei obiective sunt:

- să comunice altor persoane că ai înțeles cu adevărat ceea ce îți spune aceasta
- să arate că respecți cealaltă persoană
- să arate că înțelegi sentimentele celeilalte persoane față de subiectul discutat

În practică asta înseamnă că se vor produce mai puține neînțelegeri. Ascultarea activă vă asigură că ați înțeles mesajul celuilalt înainte de a-l transmite pe al dvs. Elementele ascultării active ca o tehnică de comunicare sunt descrise mai jos.

▪ **Privirea și limbajul trupului**

Vorbitorul trebuie să se simtă privit, altfel își pierde rapid entuziasmul. De asemenea, privindu-l pe cel ce vorbește, se poate "citi" limbajul trupului acestuia.

Dar nu-l ajutam cu nimic dacă-l privim cu o expresie plictisită, împietrită. Trebuie adoptată o poziție binevoitoare, stînd pe scaun drept, cu capul ridicat și cu brațele neîncrucișate. Vom fi în avantaj – atenția noastră îl va stimula pe vorbitor, provocîndu-l astfel să devină mai interesant. Este bine să dați din când în când afirmativ din cap, să mențineți contactul vizual cu vorbitorul și să aveți o atitudine deschisă.

Puteți arăta că ascultați activ și prin folosirea unor mici mormăituri de aprobare. Încurajările mărunte adresate vorbitorului constituie unul dintre instrumentele cele mai importante ale ascultătorului. "Mm ...", "A, da!", "Înțeleg" sunt cuvinte care nu au un sens de sine stătător, dar care au rolul de a transmite mesajul cel mai important – acela că vorbitorul este ascultat cu atenție.

Aceste încurajări mărunte pot fi considerate ca reprezentînd mesaje non-verbale, din

moment ce nu sensul cuvântului este important. În general, mesajele non-verbale, respectiv cele transmise prin expresia feței, tonul vocii, poziția corpului și gesturi, au un impact mult mai mare decât cuvintele utilizate, așa că trebuie urmărite cu grijă.

Înțelegerea *limbajului trupului* a devenit aproape un panaceu, cu dicționare de gesturi care ar trebui să ușureze identificarea adevăratelor sentimente ale interlocutorilor. Este însă un joc periculos, pentru că interpretarea unor gesturi izolate poate fi complet greșită, mai ales atunci când interlocutorii reprezintă culturi diferite.

▪ **Reformularea conținutului**

Dacă grupul este redus, este necesar să verificăm din când în când dacă am înțeles corect, deci nu numai la încheierea unei tirade de 30 de minute. Exprimați cu propriile cuvinte ceea ce a spus cealaltă persoană, adică îi înapoiați emițătorului mesajul pentru a afla dacă l-ați înțeles corect, de exemplu:

“Vreți să spuneți că...?”

“Înțeleg punctul dvs. de vedere. Credeți că...?”

“Așadar, credeți că...?”

„Deci, ceea ce susțineți este că ... „

„Asta înseamnă că ... ?”

Această reformulare vă ajută să ascultați realmente ceea ce spune cealaltă persoană și ce dorește să se înțeleagă. Sunteți obligat să înțelegeți punctul de vedere al celuilalt și astfel economisiți timp și evitați necazurile.

Vă rog să notați că în acest stadiu nu trebuie să arătați decât că *ați înțeles* mesajul celeilalte persoane, și *nu este* momentul să vă exprimați propria opinie.

Nu trebuie să ne fie frică să recunoaștem atunci când nu am înțeles. Adesea ezităm să-l întrerupem pe vorbitor, dar este mai bine să clarificăm orice nelămurire imediat ce apare, decât să ratăm înțelegerea întregului raționament.

▪ **Reflectarea asupra sentimentelor**

Trebuie să vă arătați empatia prin exprimarea înțelegerii pentru sentimentele aflate în spatele cuvintelor persoanei. Astfel vă demonstrați capacitatea de a vă pune în locul celeilalte persoane și de a vedea situația din punctul ei de vedere.

Reflecția poate fi exprimată în fraze ca:

“Se pare că sunteți mulțumit de...”

“Și eu m-aș fi supărat dacă mi s-ar fi întâmplat mie....”

“Îmi imaginez cât de greu v-a fost....”

Nu exercitați presiuni asupra celeilalte persoane ca să vă relateze ceva prea personal. Adesea oamenii își exprimă sentimentele „printre rânduri”. Reflecția la sentimentele celeilalte persoane poate destinde atmosfera și îmbunătăți comunicarea.

Ascultarea poate fi împiedicată de prejudecăți și de susceptibilitatea față de tema tratată sau față de vorbitor. Puțini oameni sunt capabili de imparțialitate atunci când ascultă un subiect care îi pasionează cu adevărat. Este util ca, în prealabil, să admitem existența acestor prejudecăți și sentimente, față de noi înșine și, uneori, chiar față de vorbitor. Astfel, putem mult mai ușor să identificăm măsura în care acestea ne afectează capacitatea de înțelegere și să încercăm să le neutralizăm efectul.

Să fim atenți la acele poziții ale corpului care de obicei indică o reacție critică sau negativă (capul aplecat, încruntare, brațe încrucișate). Interlocutorul va reacționa instinctiv, în concordanță cu mesajul nonverbal transmis.

▪ **Cererea de dezvoltare**

Un element al ascultării active este să se pună întrebări pentru ca cealaltă persoană să dezvolte ceea ce a spus *deja*. Aceasta trebuie să se facă dacă doriți să mai aveți și alte informații despre subiect. Întrebările de acest fel pot ajuta cealaltă persoană să exprime ceva

ce este dificil. Întrebările inchizitoriale de felul „de ce” nu fac parte din ascultarea activă. În schimb, puteți întreba:

“Spuneți că... Puteți să-mi vorbiți mai mult despre aceasta?”

“Ați putea vă rog să mă ajutați să înțeleg...”

“Cum ați reacționat la aceasta?”

▪ **Concentrarea pe esențial**

Chiar și cei mai experimentați dintre vorbitori spun și lucruri banale. În plus, mulți dintre vorbitori nu sunt nici pe departe foarte experimentați – mulți divaghează, se blochează pe aspecte minore, se contrazic și își pot pierde șirul prezentării. Iar dacă nu suntem atenți, ne pierd chiar și pe noi. Ascultarea activă înseamnă să extragem esențialul, rezumând în gând ceea ce s-a spus, făcând legături cu ceea ce am auzit mai devreme, identificând ideile principale.

Dar, din dorința de a înțelege și de a interpreta ceea ce este esențial din cele spuse, nu trebuie să ne grăbim să tragem concluzii. Este extraordinar de ușor să auzim doar ceea ce vrem să auzim, în loc de ceea ce se spune de fapt, mai ales atunci când subiectul ne este familiar sau când ne pasionează în mod deosebit. Anumite gesturi ne trădează, atunci când îl judecăm pe vorbitor, - de exemplu, ciupirea bărbiei sau sprijinirea obrazului în mână, cu degetul arătător îndreptat în sus. Să ne examinăm atitudinea, atunci când ne surprindem că facem astfel de gesturi, pentru că s-ar putea să lăsăm celorlalți impresia că îi judecăm, chiar dacă *nouă ni se pare că suntem imparțiali*.

▪ **Luarea de notițe**

Luarea de notițe are o mulțime de avantaje:

- *Ajută memoria;*
- *Indică faptul că luăm în serios ceea ce se întâmplă;*
- *Poate calma o discuție prea încinsă - ați încercat vreodată să țipați în ritmul specific unei dictări?*

Majoritatea oamenilor ascultă mai puțin decât ar trebui. Motive? De câte ori n-am spus:

- *Am prea multe în cap, nu mă pot concentra acum ...*
- *Nu este liniște, este prea multă gălăgie ca să pot auzi bine ...*
- *Nu am chef să ascult acum ...*
- *Nu am timp, nici răbdare*

Există o mulțime de bariere psihice și fizice în calea ascultării. Pentru a depăși aceste bariere și a deveni un bun ascultător trebuie să:

- *Priviți și arătați-vă interesul*
- *Identificați ideile principale*
- *Nu-l judecați pe interlocutor*
- *Verificați dacă ați înțeles corect*
- *Nu lăsați emoțiile să vă influențeze*
- *Luați notițe, încurajați vorbitorul*
- *Fiți atenți la comunicarea non-verbală.*

Eșecul în ascultare este cauzat de lipsa de concentrare sau de lipsa de interes, de preocuparea doar față de sine și de concentrarea pe ceea ce urmează a spune, neîncrederea în ceea ce vi se spune, incapacitatea de a urmări argumentele celui alt.

6.2. TEHNICI DE INTERVIEWARE

În momentul în care se observă o discordanță între mesajul și reacția interlocutorului, cel mai simplu mod de a refluidiza mesajul este utilizarea întrebărilor. Prin succesiunea corectă a întrebărilor se obține un plus de informații, un nou impuls pentru dialog, reorientarea discuției, reformularea argumentelor, verificarea nivelului de percepție a mesajului transmis, demonstrarea competenței prin relevanța întrebărilor, favorizarea auto-

argumentării din partea interlocutorului.

Diferite tipuri de întrebări determină diferite tipuri de răspunsuri. Întrebările nu sunt numai un mijloc de a obține informații; ele sunt, de asemenea, un puternic mod de schimbare a atitudinilor. Principalele tipuri de întrebări sunt: *întrebări deschise*, *întrebări închise*, *întrebări de probă*, *întrebări reflexive*, *întrebări orientate*, *întrebări multiple*.

▪ **Întrebări deschise**

Întrebarea deschisă cere un răspuns liber, suficient de lung și de detaliat. Întrebările deschise, introduse de obicei prin “**Ce ...?**”, “**Cum ...?**” și “**De ce ...?**”, constituie instrumentele esențiale pentru obținerea de informații. Ele încurajează interlocutorul să gândească și îi permit să-și formuleze răspunsurile liber, fără constrângeri.

Totuși trebuie avut în vedere un aspect important - întrebările ce încep cu “De ce” necesită o atenție deosebită. O formulare de acest tip poate îngreuna procesul de comunicare. Uneori, întrebările deschise provoacă răspunsuri prea lungi și incoerente, caz în care discuția trebuie condusă cu ajutorul unor întrebări închise și întrebări de probă specifice.

▪ **Întrebări închise**

Întrebările închise urmăresc răspunsuri scurte, precise, adesea un “Da” sau un “Nu”, urmat de o tăcere apăsătoare. Dar o întrebare închisă poate fi foarte utilă pentru a:

- *Întrerupe o divagație*
- *Identifica o poziție exactă*
- *Obține o anumită informație.*

▪ **Întrebări de probă**

Întrebările de probă sunt întrebări deschise sau închise, care îl determină pe interlocutor să examineze mai în profunzime aspectele considerate.

▪ **Întrebări oglindă**

Aceste întrebări reflectă punctul de vedere al celui care pune întrebările. Ele:

- *Demonstrează că înțelege poziția interlocutorului*
- *Sintetizează și clarifică punctele principale*
- *Îl determină pe interlocutor să analizeze mai amănunțit subiectul considerat.*

Întrebările oglindă pot reflecta atât cuvintele, cât și atitudinea partenerului de discuție. Atenție însă! Întrebările oglindă se transformă foarte ușor în întrebări orientate.

▪ **Întrebări orientate**

Din formularea întrebării se observă clar că cel care pune întrebarea nu este de acord cu punctul de vedere al interlocutorului și încearcă să sugereze / oblige interlocutorul să dea răspunsul așteptat, nu răspunsul propriu.

▪ **Întrebări multiple**

„Ce acțiuni de instruire ai în vedere pentru noul angajat? Procedurile necesare sunt toate scrise, este suficient să fie actualizate? Te vei ocupa tu de toate detaliile sau trebuie să mai angajăm pe cineva? Ce ai dacă am da un anunț în ziar, sau mai bine crezi că ar trebui să ... ?” Nu este ușor pentru nimeni să răspundă la o astfel de avalanșă de întrebări. De aceea trebuie înfrânată tendința de a utiliza întrebările multiple atunci când într-adevăr este nevoie de răspunsuri.

6.3. PREZENTAREA DATELOR

În procesul de comunicare, este necesar să avem competențe specifice pentru prezentarea datelor. În practică, lucrăm cu date, informații și cunoștințe, pe care vom încerca să le definim în continuare:



Date

312/1200,
1993/75/37



Informații

“26% dintre angajați dintr-un eșantion de 1200, inclusiv operatori la calculator, consideră că nu au suficiente cunoștințe. 73% dintre ei se consideră satisfăcuți. Doar 37% dintre cei cu studii superioare se consideră satisfăcuți.”



Cunoștințe

A avea informațiile și cunoștințele sau a nu le avea constituie o problemă.

- **Dată:** fapt sau idee, prezentată într-o manieră formalizată (descrierea în cifre și litere a unor acțiuni, procese, fapte, fenomene), susceptibilă a fi utilizată sau manipulată. Unele date pot avea caracter de informații.

Datele pot fi clasificate, după conținutul lor, în *date primare* (când furnizează informații elementare) și *date secundare* (când rezultă din agregarea datelor primare).

"ACUM STAI PE SCAUN." - acest enunț **NU** este o informație.

*"PERSONA CARE STĂ PE SCAUNUL DE LÎNGĂ
TINE ARE O BOALĂ INFECȚIOASĂ"* - **ACEST**
enunț este o **INFORMAȚIE!**

James Burke

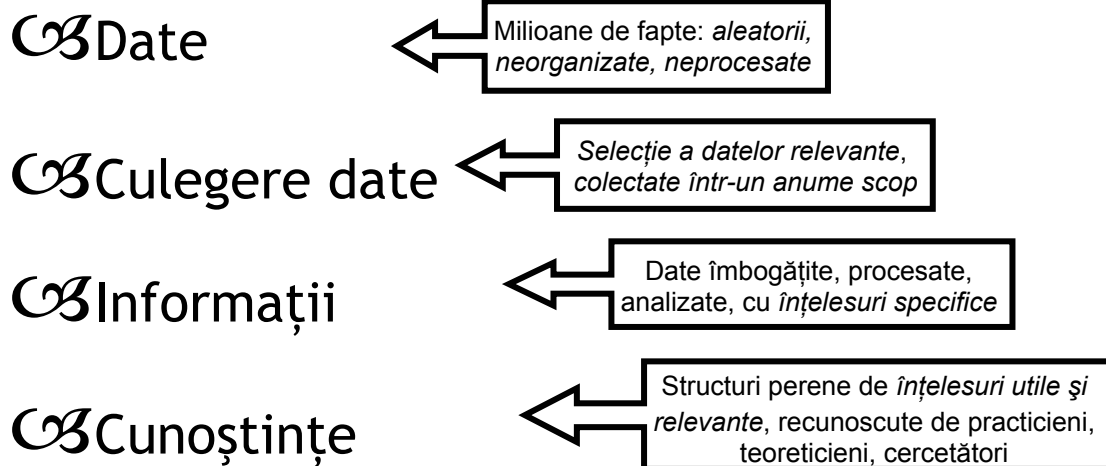
După tipul lor, se clasifică în date de bază (date fixe) și date auxiliare (date variabile).

- **Informație** înseamnă semnificația care se atribuie unei date, prin intermediul convențiilor utilizate pentru redarea lor.

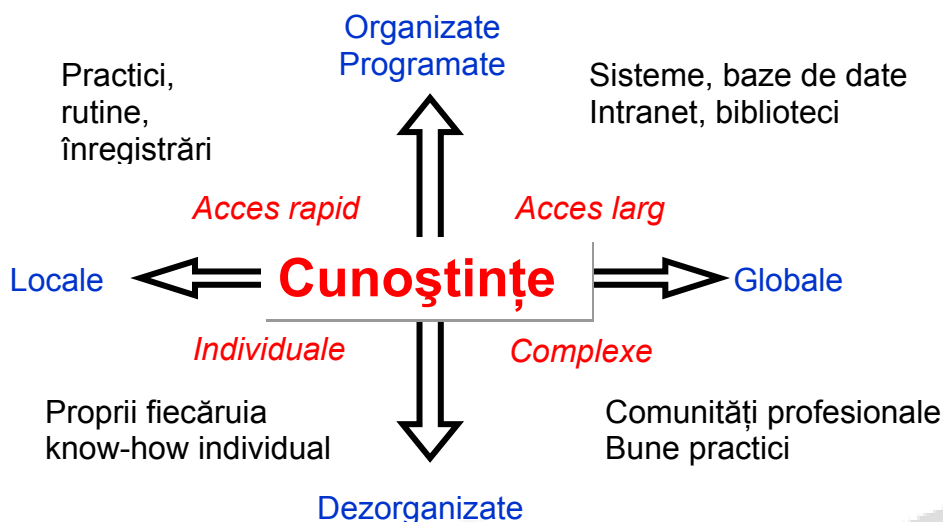
Tipuri de informații:

- După modul de exprimare: orale, scrise, audio-vizuale.
- După gradul de prelucrare: primare, intermediare, finale.
- După direcția vehiculării: ascendente, descendente, orizontale.
- După modul de organizare a înregistrării și a prelucrării: tehnico-operative, de evidență contabilă, statistice.
- După proveniență: exogene (din afara întreprinderii).
- Endogene (din interiorul întreprinderii).
- După destinație: interne, externe.
- După natura observării lor: continue, discrete.

Informația determină schimbarea; dacă nu se schimbă nimic, înseamnă că nu este informație.
Claude Shannon



- **Cunoștințele** provin din surse multiple și reprezintă înțelesurile acceptate în comunitatea/specialitatea considerată.

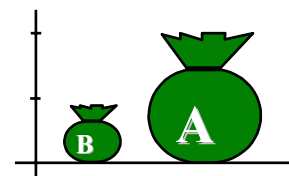


- **Culegerea, prelucrarea și prezentarea datelor:**

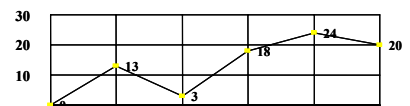
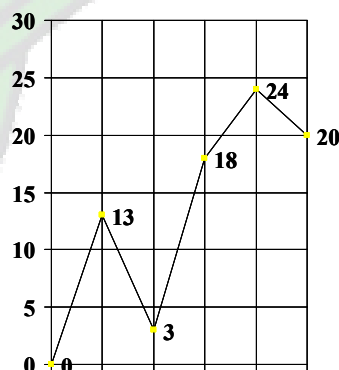
Comunicarea este influențată de modul de prezentare a datelor.

Exercițiul de comunicare prin reprezentarea datelor

- a) Salariul domnului A este de 2 ori mai mare decât salariul domnului B, așa cum se prezintă în imaginea alăturată. Cum comentați?



- b) Două întreprinderi înregistrează performanțe ca cele din graficele următoare. Care este mai performantă?



Culegerea datelor se face prin înregistrarea directă a faptelor observate, interogarea personalului de execuție și de conducere, înregistrarea faptelor pe baza documentelor existente.

Prelucrarea datelor se realizează prin sistematizarea datelor, calculul unor indicatori, confruntarea și compararea datelor, verificarea concluziilor și verificarea ipotezelor, fundamentarea calculelor de prognoză.

Prezentarea datelor se poate face în multe moduri, a căror selectare depinde de obiectivele de comunicare urmărite.

Câteva exemple de comunicare a datelor:

Comunicarea datelor ca text

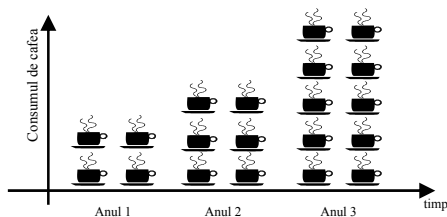
În atelierul A există 15 echipamente. În interval de un an s-au înregistrat 323 de incidente. Distribuția acestora este următoarea: mașina 1 - 106, mașina 2 - 81, mașina 3 - 51, mașina 4 - 21, mașina 5 - 14, mașina 6 - 13, mașina 7 - 9, mașina 8 - 8, mașina 9 - 5, mașina 10 - 3, mașina 11 - 3, mașina 12 - 3, mașina 13 - 2, mașina 14 - 2 și mașina 15 - 2.

Procentual, repartizarea este: mașina 1 - 33%, mașina 2 - 25%, mașina 3 - 16%, mașina 4 - 6%, mașina 5 - 4%, mașina 6 - 4%, mașina 7 - 3%, mașina 8 - 2%, mașina 9 - 2%, mașina 10 - 1%, mașina 11 - 1%, mașina 12 - 1%, mașina 13 - 1%, mașina 14 - 1% și mașina 15 - 1%. Cumulând aceste valori, se observă că mașinile 1,2,3,4 sînt responsabile de producerea a 80% dintre incidente.

Comunicarea datelor sub formă tabelară

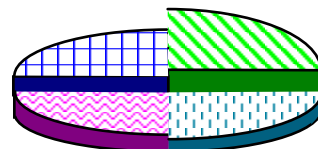
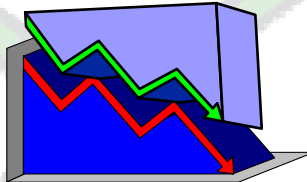
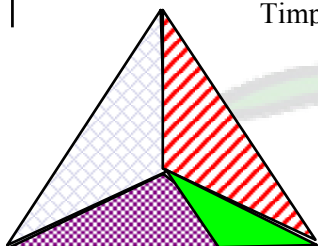
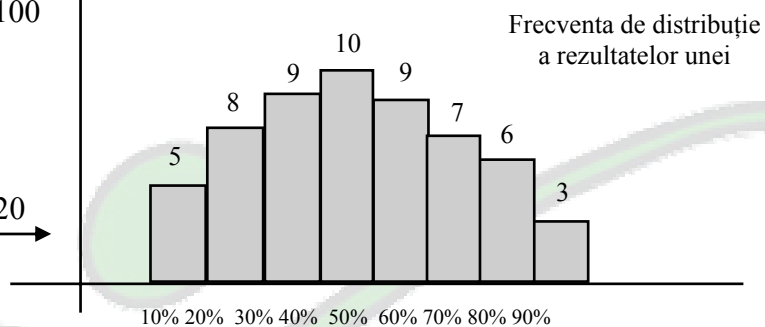
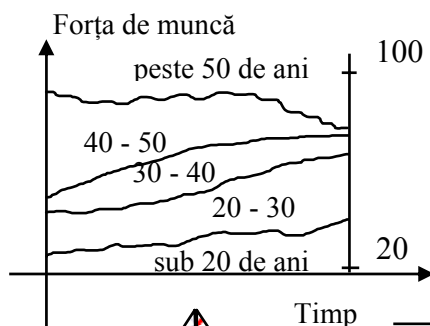
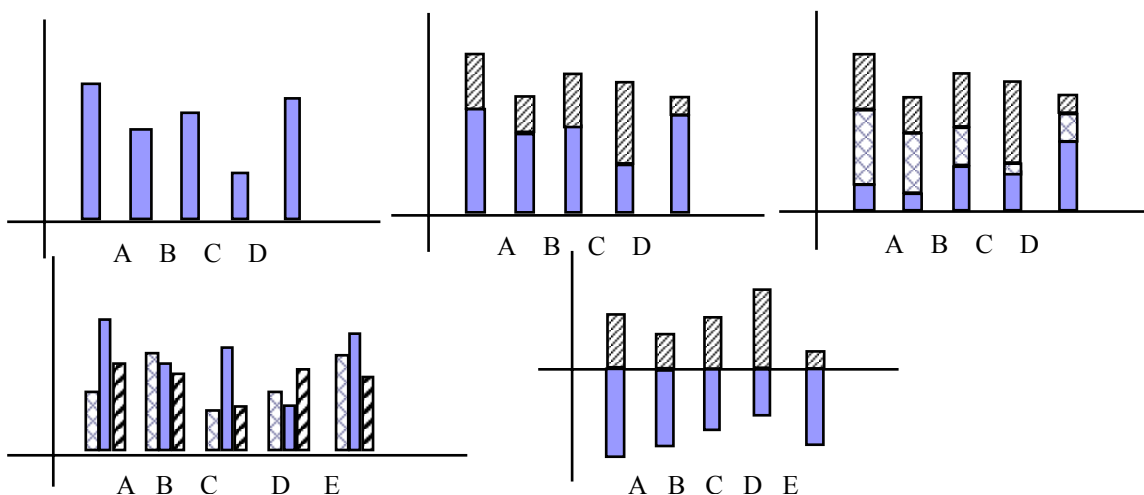
Mașina	Număr de incidente	Procentul de incidente	Număr cumulat de incidente	Procent cumulat de incidente
1	106	33	106	33
2	81	25	187	58
3	51	16	238	74
4	21	6	259	80
5	14	4	273	84
6	13	4	286	88
7	9	3	295	91
8	8	2	303	92
9	5	2	308	95
10	3	1	311	96
11	3	1	314	97
12	3	1	317	98
13	2	1	319	99
14	2	1	321	100
15	2	1	323	100

Comunicarea datelor prin pictograme



Comunicarea datelor prin grafice

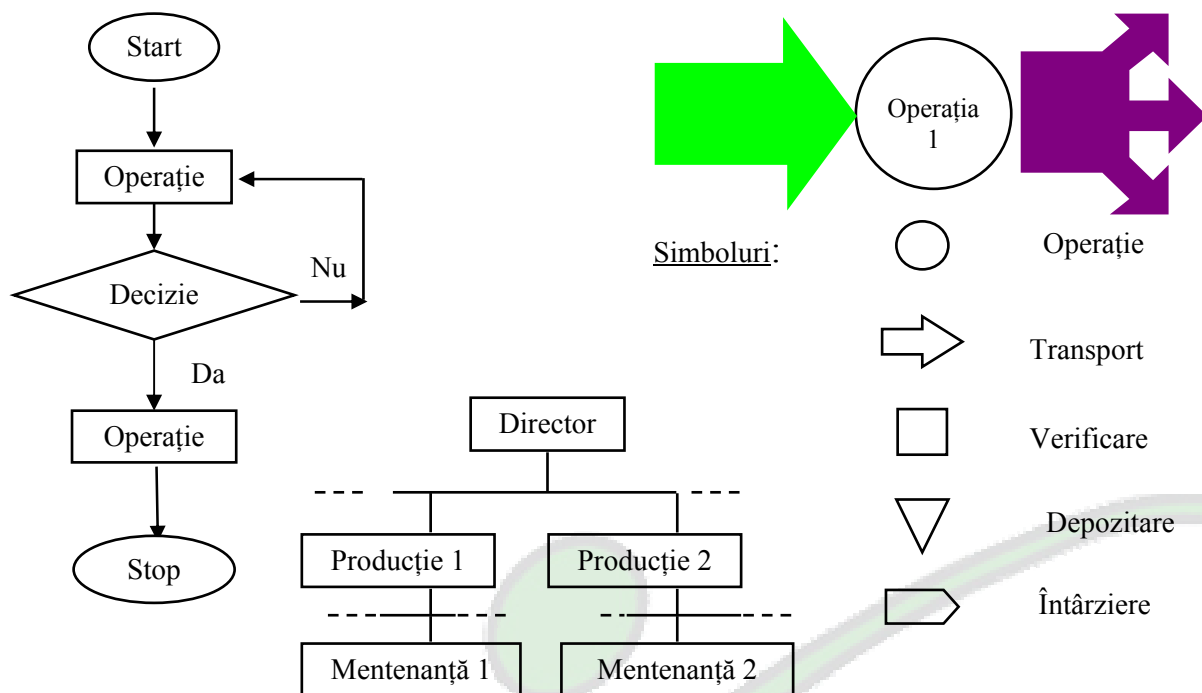
Forma graficelor depinde de tipul datelor reprezentate. Datele pot fi statistice sau nestatistice, continue sau discontinue, etc.



Comunicarea datelor prin semne grafice



Comunicarea datelor prin diagrame de proces sau organigrame



6.4. FEEDBACK

Pentru o comunicare eficientă este esențial ca pentru feedback să se utilizeze limbajul pozitiv, termeni pozitivi, nedubitativi; frazele să fie scurte și coerente, verbele să fie la timpul prezent, să se elimine exprimările vagi, să se facă referire la subiecte concrete, să se ilustreze cu exemple pozitive.

Feedback-ul este necesar pentru verificarea înțelegerii comunicării și contribuie la motivare. Feedback-ul trebuie să fie exprimat de angajat și de manager, exprimat cât mai repede posibil după producerea evenimentului, într-o măsură rezonabilă. Trebuie să fie specific și obiectiv, înregistrat ca o informație, nu ca o critică. Feedback-ul trebuie să fie proprietatea emitentului.

Cum este recomandabil să oferim feedback: ne referim la acțiuni concrete, aducem argumente, descriem nu evaluăm, folosim termeni neutri, aducem critici în discuții individuale nu în grup, formulăm opinia clar și concis.

Cum să primim feedback: ascultăm atent, identificăm neclaritățile și divergențele de opinie, ne stăpânim reacțiile exagerate, parafrazăm și ne verificăm percepțiile, cerem exemplificări.

Pentru un feedback pozitiv, există două reguli de bază:

ȚINE MINE!!!

☐ **TU EȘTI UN EXPERT ÎN**

■ **COMPORTAMENTUL ALTORA**

■ **SENTIMENTELE TALE**

☐ **TU NU EȘTI UN EXPERT ÎN**

■ **COMPORTAMENTUL TĂU**

■ **SENTIMENTELE ALTORA**

6.5. BARIERE ȘI FILTRE ÎN COMUNICARE

Buna comunicare este împiedicată de diferite tipuri de obstacole care blochează transmiterea sau înțelegerea mesajului. Obstacole tipice în comunicare pot fi: **blocajul**, **bruiajul**, **filtrajul**, **distorsionarea** informației.

Atitudinile negative ce inhibă comunicarea se referă la: *centrarea pe rezultatul dialogului; concentrarea asupra problemei expuse ignorând astfel reacțiile și semnalele nonverbale ale interlocutorului; centrarea asupra părerilor și punctului propriu de vedere; permanenta atitudine de evaluare sau/și de interpretare*. Ținând cont de caracteristicile comunicării care este un proces tranzacțional, comunicarea este intențională, dar inevitabilă, și ireversibilă, tactica de succes care se aplică în comunicare este concentrarea pe client.

Comunicarea prin filtre se face ținând seama de interese, valori, prejudecăți, atitudini, presupuneri, amintiri, sentimente puternice, mediu fizic nefavorabil, experiențe trecute, așteptări.

Obstacole în calea comunicării pot fi:

- La receptare: *supraîncărcare cu informație, zgomote perturbatoare, valorile receptorului.*
- De înțelegere: *canale lungi, mesaje neadecvate, expresii vagi, diferențe în statutul interlocutorilor, inabilitatea de a asculta.*
- De acceptare: *prejudecăți, conflicte interpersonale.*
- Ambiguitate: *confuziile dintre denotațiile și conotațiile cuvintelor, lipsa unei moderații în folosirea sinonimiei, omonimiei sau polisemiei.*
- Judecăți de valoare: *lumea este plină de contrarii, adevărul este întotdeauna relativ, de obicei gândim sau rostim "cine nu este cu mine este împotriva mea!"*;
- Generalizare timpurie: *tragem concluzii mult prea generale, folosim enunțuri generalizatoare, deseori generatoare de conflicte.*
- Monolog prelungit: *cei care vorbesc mult, inutil și mai comit și indiscreții sunt evitați în comunicare sau acceptați cu rezerve.*
- Confidențialitate nejustificată: *păstrarea prea multor secrete și refuzul sistematic de a pune în discuție aspecte importante.*
- Limbaj neadecvat: *utilizarea abuzivă sau neadecvată momentului comunicării și componentei auditorului a unui jargon sau argou; prețiozitatea cuvintelor și abstractizările exagerate pot plictisi, adormi sau alunga ascultătorii.*

Prejudecățile și stereotipurile sunt bariere în comunicare. Acestea depind de capacitatea noastră de percepție.

Percepția este funcția mentală de receptare a informației din mediu, prin intermediul simțurilor. Principii de funcționare a percepției: *raportare la experiența trecută, atribuirea sensului, confirmarea sensului în mediu, riscul erorii sensului*. Percepția poate fi influențată de sugestii și de motive personale.

Câteva exerciții de percepție:**Care dreaptă este mai lungă?****Câte persoane vedeți în imaginile alăturate?****Pilda cu mișcarea de rotație a Pământului**

Încă din secolul al XVI-lea, câțiva astronomi au început să afirme că Pământul este cel care se rotește în jurul Soarelui și că nu este centrul Universului. Afirmațiile lor se bazau pe dovezi științifice (calcul matematice, observații).

Conducătorii Bisericii i-au declarat imediat eretici pe acești astronomi (deoarece afirmațiile acestora contraziceau dogmele din cărțile sfinte și puneau în discuție poziția ecleziastilor, ca deținători ai monopolului în interpretarea realității) și i-au condamnat la arderea pe rug.

Nu numai că Biserica s-a împotrivit la recunoașterea adevărului, dar și oamenii obișnuiți au refuzat să accepte poziția astronomilor (în afară de faptul că ei aveau încredere în Biserică și în tradiție, propriile lor simțuri le dovedeau că astronomii nu aveau dreptate: în fiecare zi, stând pe loc, se putea vedea cum Soarele răsare dintr-o parte și apune în cealaltă parte a Pământului! Dacă ceea ce vedeau cu ochii lor nu era adevărat, atunci în ce ar mai fi putut avea încredere!?).

Concluzia: Realitatea este uneori greu de acceptat, mai ales când este susținută de alții și nu este explicată astfel încât să poată fi înțeleasă.

Gradul de percepție a mesajului comunicat depinde de atitudinea pe care o adoptă interlocutorul. Porter a definit sintetic atitudinile pe care le poate avea o persoană în timpul comunicării, precum și influența pe care fiecare din ele o au asupra interlocutorului. Deseori, în timpul expunerii mesajului, apare o adevărată frână în comunicare datorată atitudinilor tipice cum ar fi: *atitudine de evaluare, afișarea părerilor apriorice, atitudine de constatare.*

Atitudinile lui Porter constau în:

- **Consiliere:** constă în a te substitui interlocutorului („dacă aș fi în locul tău eu”), pentru a-i spune ce să facă, pentru a-i oferi o soluție imediată, fără a intra în detaliile problemei expuse de acesta.
- **Evaluare:** constă în a face o judecată de valoare fie asupra ideii expuse de

interlocutor, fie asupra interlocutorului însuși („este complet greșit!”, sau „nu ai dreptate...”).

- **Interpretare:** constă în a traduce, a interpreta, a reformula, a explica în manieră proprie ideile și comportamentul celuilalt (fraza începe cu „Dacă înțeleg bine...”, sau „Asta înseamnă că...”).
- **Ascultare, înțelegere:** constă în încercarea reală de a înțelege punctul de vedere al interlocutorului, fără a ține cont de cel propriu.
- **Sprijin, susținere:** constă în a reasigura interlocutorul, în a-l încuraja, dramatizând în acest timp tot ceea ce el exprimă. Este o susținere paternalistă.
- **Anchetă, investigare:** constă în încercarea de a obține informații complementare, chestionând interlocutorul.
- **Constatare:** constă în a-l face pe interlocutor să preia o informație verificabilă, realistă.

6.6. TEHNICI DE CAPTARE A ATENȚIEI

Atenția se pierde foarte repede în timpul comunicării, pentru că fie ne gândim la problemele noastre, fie o idee auzită ne fascinează și deja ne gândim cum putem s-o aplicăm în situația noastră, fie de-abia așteptăm să ne spunem propria părere în domeniu. Din aceste motive, și nu numai, este necesar să cunoaștem câteva **tehnici de captare și păstrare a atenției**, care sunt necesare pentru a ne asigura că ceilalți ne ascultă și astfel cresc șansele de a atinge obiectivele comunicării. Aceste tehnici au rolul de a ajuta la câștigarea publicului la începutul unei cuvântări, dar și de a-i păstra atenția pe parcurs și au la bază limbajul verbal și limbajul nonverbal.

- **Limbajul verbal:** tehnicile care folosesc limbajul verbal sunt destul de limitate. Pot fi utilizate cu precădere în partea introductivă a comunicării:
 - **Glumele:** soluție ușor de folosit, induc o stare de relaxare în rândul audienței și bunăvoința acesteia.
 - **Prezentarea atipică:** într-o lume obișnuită cu formula clasică „*Bună ziua! Numele meu este ...*”, orice altă modalitate de prezentare iese în evidență, atrăgând interesul celor care ascultă.
 - **Părăsirea subiectului:** tehnică folosită de vorbitorii care au experiență. Dacă în timpul cuvântării cel care vorbește „uită” pentru un moment ce are de gând să spună, trecând la cu totul altceva, interesul publicului va fi recâștigat. Experiența este necesară deoarece cea mai mică depășire a limitei poate provoca un efect invers celui dorit.
- **Folosirea limbajului nonverbal:** limbajul nonverbal oferă mai multe posibilități de captare a atenției, prin orice gest șocant, orice inflexiune a vocii, orice rupere de ritm.
 - **Gestica:** o bătaie din palme sau pocnirea din degete. Este important ca gestul să nu fie exagerat, ostentativ sau jignitor.
 - **Mimica:** element important pentru captarea atenției și pentru păstrarea acesteia, mai ales atunci când publicul este suficient de aproape pentru a observa trăsăturile vorbitorului. O înfruntare ușoară sau un rictus lejer trezesc interesul. Orice accentuare poate stârni nervozitate și reacții de respingere.
 - **Ruperile de ritm:** accentuează importanța anumitor părți ale discursului. Schimbarea de ritm se face treptat pentru a nu deranja, dar nu foarte lent, pentru a putea fi percepută.
 - **Creșterea sau scăderea volumului vocii** reprezintă una dintre cele mai ușoare posibilități de captare a atenției. Nu trebuie căzut în extreme - publicul trebuie să audă tot ceea ce se spune, dar nu trebuie agresat prin zgomote stridente și strigăte.

- **Tonul:** intercalare de tonuri. Utilizarea unui ton entuziast, apoi a unui ton calm. Accentul este pus pe vorbirea pe un ton diferit de cel pe care vorbitorul îl utilizează de obicei.
- **Momentele de tăcere:** o pauză bine calculată are rolul de a trezi în rândul publicului o ușoară neliniște, senzația de pierdere a controlului. În momentele de pauză, auditoriul devine curios, dorind să afle ce se întâmplă. Este esențial ca pauza să nu fie prea lungă, pentru ca sentimentul de nesiguranță să creeze panică sau neliniște, dar nici prea scurtă, pentru a trezi curiozitatea și sentimentul că se pregătește ceva.

Simultan se pot utiliza **tehnici de întreținere a comunicării**. O tehnică posibil de utilizat în timpul comunicării este **reformularea**, al cărei obiectiv este atât determinarea interlocutorului să urmărească mesajul transmis, cât și facilitarea exprimării punctului său de vedere. Reformularea favorizează comunicarea prin expresii de aprobare, reluarea ultimei fraze a interlocutorului, rezumarea esențialului.

Sugestii pentru întreținerea comunicării:

- Sesizează esențialul din ceea ce afirmă interlocutorul și modul său de a-l exprima!
- Coboară tonul!
- Nu pune imediat întrebări!
- Vorbește pe un ton de constatare!
- Suportă tăcerile: "primul care vorbește, pierde"!
- Nu evalua și nu judeca vorbitorul, ci doar ceea ce spune!
- Nu face presupuneri! Utilizează formulele uzuale de reformulare: "*Dacă înțeleg bine...*", "*Vreți să spuneți că...*", "*Asta înseamnă că...*", "*Deci...*", etc. Pentru a clarifica ambiguitățile.

CAPITOLUL 7: ÎMBUNĂTĂȚIREA COMPETENȚELOR DE COMUNICARE

Studiile indică faptul că managerii cheltuiesc 60% până la 80% din timpul lor de muncă pentru a comunica cu ceilalți. Este evident deci că managerul eficient este cel care dispune de competențelor excelente de comunicare.

Comunicarea se referă la obținerea, furnizarea de informații și convingerea pentru implicarea în acțiune, prin interviuare (interogare și ascultare), feedback, explicații. Alte competențe de comunicare sunt observarea, demonstrarea, motivarea.

Etapile de îmbunătățire a competențelor de comunicare implică:

- Identificarea a ceea ce deja este bine
- Găsirea acelor competențe care necesită îmbunătățire
- Acțiuni pentru a descrie unde trebuie să ajungeți, a descrie nivelul existent și pentru a găsi modul de progres
- Verificarea noilor performanțe (mai bune)
- Reluarea procesului, pentru îmbunătățiri succesive: faceți ceva diferit, verificați pe cineva, dar nu faceți pași prea mari și exersați ori de câte ori este posibil.

CAPITOLUL 8: RECAPITULARE, CONCLUZII

Comunicarea eficientă înseamnă utilizarea oricărui mijloc necesar pentru a vă asigura că publicul țintă a „înțeles” mesajul. În același timp, nu trebuie să ometem efectele pe care le au **puterile oculte în comunicarea organizațională**, respectiv:

- **Povestitorii:** cei cărora le place să se asculte vorbind, mai ales în public
- **Preoții:** cei care provoacă "confidențe" de dragul de a respecta procedurile
- **Zvoneurii:** cei care stau pe lângă conducere și „prind” din zbor ceea ce ei cred că este și real

- *Colportorii*: cei care poartă zvonurile, pe care le transmit așa cum le-ai înțeles
 - *Spionii*: proveniți adesea dintre povestitorii reductibili
 - *Conspiratorii*: când se întâlnesc cel puțin doi din oricare dintre categoriile de mai sus.
- Și ... nu cumva să omiteți *secretarele!!!*

Comunicarea înseamnă deci luarea în considerare a multor aspecte:

- Sursa de comunicare
- Procesul codificării - *reprezintă transformarea ideilor și conceptelor emițătorului în limbajul și materialele utilizate în prezentarea punctului său de vedere.*
- Mesajul - *informația structurată în prezentare.*
- Mediul - *forma de comunicare utilizată în cadrul prezentării, cuvinte, materiale vizuale etc.*
- Procesul de decodificare: *receptarea și interpretarea informației de către receptor.*
- Receptorul: *persoana căreia i se adresează comunicarea.*
- *Feedback*: reacție la comunicare prin întoarcerea transmisiei. Reacția poate fi verbală sau non-verbală.
- Zgomot: *factori care distorsionează comunicarea între partenerii dialogului.*

Comunicarea de succes presupune îndeplinirea cumulativă a 4 condiții:

- Mesajul emis să fie recepționat, ascultat, văzut, citit, mirosit, pipăit.
- Mesajul recepționat să fie înțeles, decodificat.
- Mesajul înțeles să fie acceptat.
- Impactul mesajului să provoace o reacție, o schimbare de atitudine, gândire sau comportament, favorabilă celui care a expediat mesajul.

Iar dacă nu uităm că într-o organizație comunicarea se face cel mai adesea în grup, atunci nu este indicat să ometem efectele unei comunicări ineficiente, care face ca următoarele enunțuri să nu fie departe de adevăr:

O ședință de lucru adună un grup de oameni nepotrivți, desemnați de un nechemat să facă ceva inutil pentru nerecunoscători.

O ședință de lucru este un grup de oameni care țin la minute și pierd orele.

O ședință de lucru este o întâlnire între oameni care decid când va avea loc următoarea întâlnire.

“O ședință de lucru reunește un grup de oameni care singuri nu pot face nimic și decid în colectiv că nu se poate face nimic.

Deci, comunicarea determină înțelegerea între oameni și grupuri, fiind un proces interdependent. Nu se ajunge neapărat întotdeauna la un consens, dar este un proces continuu, pentru că *nu se poate să nu comunicăm, comunicăm în permanență și primim continuu informații de la ceilalți.*

Recomandări pentru îmbunătățirea comunicării:

- Concentrați-vă asupra a ceea ce se spune în mod oficial, nu asupra zvonurilor, bârfelor, interpretărilor.
- Adoptați o atitudine pozitivă, chiar dacă nu toți fac ca dvs.
- Mergeți înainte, luați-o iar de la capăt, apoi mai încercați o dată.

- A comunica nu înseamnă a da și a lua, ci a da și a căuta.
- Nu vă enervați și nu renunțați.
- Fiți mereu constructiv(ă).
- Când aveți dubii asupra modului de comunicare, întrebați-i pe ceilalți ce le place.
- Greșelile sunt o sursă de informații.
- De obicei căutăm recunoașterea celorlalți; de ce ar fi ceilalți diferiți?
- Decideți ce să faceți în caz de eșec înainte de a se produce.
- Încercați să influențați mai mult: negociați, veniți cu argumente și evaluați efectele.
- Renegociați-vă prioritățile, pentru a nu compensa mereu problemele de acasă cu comportamentul de la serviciu.
- Contribuiți la crearea locului de muncă dorit; veniți cu inițiative, propuneri, încercați să transformați locul de muncă pentru a deveni cât mai apropiat de cel pe care v-l doriți.
- Fiți coerent(ă), relaxat(ă), alert(ă), cu simțul umorului, și utilizați cât mai puțin sarcasm.
- Vorbiți doar în numele tău, răspundeți sincer la întrebările altora.
- Participați, nu așteptați să vedeți ce li se întâmplă celorlalți.
- Discutați un eveniment neplăcut doar cu persoana căruia i s-a întâmplat.
- Considerați-vă parte atât a problemei, cât și a soluției.
- Stați în prezent, dar lucrați pentru viitor.
- Dacă nu știți ce să faceți, purtați-vă politico cu toată lumea.
- Căutați micile bucurii ale fiecărei zile din viață.
- Ajutați-i pe ceilalți să aibă succes, dar începeți cu pași mici.
- Luați ce-i mai bun de la ceilalți.

■ STUDII DE CAZ, EXERCIȚII, EXEMPLIFICĂRI:

Exerciții:

1. Exemple de exerciții referitoare la ascultare

1.1. Cât de multe știți despre ascultare?

Verificați-vă cunoștințele parcurgând chestionarul de mai jos. Următoarele enunțuri sunt adevărate sau false? Puneți A sau F în dreptul fiecăruia:

- a. Majoritatea oamenilor mai mult ascultă decât vorbesc.
- b. Cei mai buni ascultători nu spun nimic în timp ce ascultă.
- c. Cei mai buni ascultători îl privesc pe vorbitor.
- d. Oamenii ascultă cu atenție atunci când subiectul îi pasionează în mod deosebit.
- e. Ascultătorii sunt mai influențați de ceea ce se spune, decât de cum se spune.
- f. Oamenii ascultă criticile.

1.2. Sunteți un bun ascultător?

Răspundeți cu da sau nu la următoarele întrebări:

- a. Într-o încăpere vă plasați astfel încât să fiți sigur că veți auzi clar?

- b. *Ascultați pentru a vă verifica sentimentele, ideile și faptele?*
- c. *Nu țineți cont de modul în care arată un vorbitor și sunteți atent doar la ideile pe care le prezintă?*
- d. *Priviți constant către vorbitor și ascultați ce spune el?*
- e. *Țineți seama de propriile concepții și sentimente când judecați mesajul celui care vorbește?*
- f. *Sunteți atent permanent la temă și urmăriți logica ideilor prezentate?*
- g. *Încercați să înțelegeți logica și raționamentele celor ce s-au spus?*
- h. *Vă pierdeți răbdarea când auziți o părere pe care o considerați greșită?*
- i. *În discuții, permiteți interlocutorului să aibă ultimul cuvânt?*
- j. *Încercați să fiți sigur că luați în considerare și punctul de vedere al celeilalte persoane, înainte de a comenta, a răspunde sau a respinge ceea ce vi s-a prezentat?*

1.3. Cum ascultați?

Citiți următoarele enunțuri. Apreciați dacă sînt adevărate sau false și notați motivul pentru alegerea făcută.

Enunț	Adevărat	Fals	De ce?
Capacitatea de a asculta este o calitate înnăscută.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ascultarea este un proces pasiv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vorbitorul nu trebuie întrerupt de cel care-l ascultă.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Dacă ați înțeles ideea, nu mai este nevoie să-l ascuți cu atenție în continuare pe vorbitor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verbele a asculta și a auzi sînt sinonime.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Este nepoliticos să luați notițe când cineva vă vorbește. Este ca și când nu îi acordați respect, iar interlocutorul crede că celălalt ia notițelor pentru a-i evita privirea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Răspunsuri propuse:

Capacitatea de a asculta este o calitate înnăscută.

Fals. Ascultarea adevărată, activă, atentă, necesită eforturi conștiente și antrenare.

Ascultarea este un proces pasiv.

Fals. Ascultarea este un proces activ. Necesită concentrare, atenție și efort.

Vorbitorul nu trebuie întrerupt de cel care-l ascultă.

Fals. Întreruperea abruptă poate fi nepoliticoasă, dar a-l lăsa pe celălalt să creadă că ați înțeles tot ceea ce spune, este total neproductiv pentru ambele părți. Ori de câte ori ceva este neclar, vorbitorul trebuie întrerupt pentru a permite clarificarea mesajului transmis.

Dacă ați înțeles ideea, nu mai este nevoie să-l ascuți cu atenție în continuare pe vorbitor.

Fals. Fără a asculta întreg mesajul, nu puteți verifica dacă ați înțeles bine ideea și puteți face în continuare presupuneri incorecte.

Verbele a asculta și a auzi sînt sinonime.

Fals. Următoarele exemple arată că se aude, dar nu se ascultă ceea ce se spune:

L-ați auzit pe un părinte spunându-i pe stradă copilului “Acum nu se poate, mai târziu”?

L-ați auzit pe un soț spunând “Da, dragă, cum spui tu” atunci când citește ziarul?

Este nepoliticos să luați notițe când cineva vă vorbește. Este ca și când nu îi acordați respect, iar interlocutorul crede că celălalt ia notițelor pentru a-i evita privirea

Fals. Este chiar indicat să se ia notițe, în majoritatea situațiilor (chiar dacă uneori vi se pare că trebuie să vă cereți scuze pentru că notați ceva când vi se vorbește). Luarea de notițe permite concentrarea atenției, ajută memoria, îi arată interlocutorului că puneți preț pe ideile transmise.

2. Exemple de exerciții pentru feedback:

2.1. Gândiți-vă la o situație în care v-ați simțit deprimat(ă) și cineva a reușit să vă facă să vă simțiți mai bine.

Răspundeți sincer la întrebările de mai jos, chiar și dacă numai în gând:

- *Cum a reușit? De cât timp a avut nevoie? A reacționat din proprie inițiativă? Vă așteptați la acel gest? Ce s-a întâmplat după aceea?*
- *Ce vă așteptați să facă ceilalți când nu vă simțiți la cote maxime? De obicei este cineva lângă dvs. în astfel de momente? Aveți nevoie de ceva anume de la ceilalți?*

Ați spune aceleași lucruri și cu voce tare?

2.2. Gândiți-vă la o situație în care vi s-a părut că în echipa dvs. ceva nu merge bine și că unul/unii dintre membrii echipei par să aibă probleme.

Răspundeți sincer la întrebările de mai jos, chiar și dacă numai în gând:

- *Cum procedați în aceste cazuri de obicei?*
- *Cât de des observați starea în care se află ceilalți?*
- *Cum luați decizia de a interveni sau nu? Cum vi se pare reacția celorlalți în aceste situații?*

2.3. Gândiți-vă la trei persoane care v-au ajutat să vă reveniți la un moment dat în viață.

Faceți-vă un plan de a le trimite un mesaj / de a le da un telefon / un e-mail cu câteva cuvinte de mulțumire sau doar un gând bun și o referire la ajutorul dat în momentul de cumpănă.

Gândiți-vă apoi la trei persoane care credeți că au nevoie de o încurajare / un imbold să treacă peste un obstacol / o dilemă. Luați chiar azi contact cu ei și oferiți-le o mână de ajutor. Cum ar trebui să procedați?

Gândiți-vă la colegii/managerii/colaboratorii pe care îi cunoașteți și care au astfel de preocupări și reacții. Vă plac? Vi se pare că se bagă prea mult în viața celorlalți?

2.4. Gândiți-vă la organizația / echipa din care faceți parte.

Faceți un plan de acțiune proprie pe următoarele 3 luni pentru a-i face pe ceilalți să se comporte mai „uman” în relațiile de grup, cu mai multă considerație pentru ceilalți. Ce acțiuni ați pune în acest plan?

- | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Discutarea unei astfel de teme la ședința cu membrii echipei | <input type="checkbox"/> DA | <input type="checkbox"/> NU |
| <input type="checkbox"/> Organizarea unui stagiu de pregătire | <input type="checkbox"/> DA | <input type="checkbox"/> NU |
| <input type="checkbox"/> Simularea unei situații și observarea comportamentului celorlalți | <input type="checkbox"/> DA | <input type="checkbox"/> NU |
| <input type="checkbox"/> Angajarea unui consultant pentru schimbare | <input type="checkbox"/> DA | <input type="checkbox"/> NU |
| <input type="checkbox"/> ? | | |
| <input type="checkbox"/> ? | | |
| <input type="checkbox"/> ? | | |
| <input type="checkbox"/> ? | | |
| <input type="checkbox"/> ? | | |

3. Exercițiu de identificare a modurilor de comunicare nonverbală

Puteți identifica semnalele specifice pentru diferitele comportamente umane? Ați urmărit și ascultat vreodată cu atenție actorii la TV și în filme? Prin ce se deosebesc persoanele care au succes? Prin ce se deosebește o persoană normală de o vedetă?

Formulați propriile răspunsuri luând în considerare următoarele aspecte:

- **Expresia feței**
 - Zâmbiți cu toată fața sau doar cu colțurile gurii?
 - Ridicați ușor sprâncenele când vă încruntați?
 - Fața dvs. este de obicei expresivă (mobilă) sau impasibilă?
 - Cum faceți să arătați că vă simțiți bine?
 - Puteți privi interlocutorul drept în ochi și îi puteți susține privirea fără mare efort?
 - Puteți prelua ușor expresia figurii celuiilalt?
- **Postura corpului în poziția așezat**
 - Vă aplecați ușor înspre în față sau stați complet drept și cu umerii trași spre spate?
 - Vă rețineți în fața persoanei sau vă aplecați ușor înspre ea?
 - Stați de obicei imobil sau vă legănați pe scaun / vă schimbați continuu poziția?
 - Copiați de obicei poziția celeilalte persoane (ca în oglindă)?
- **Postura corpului în poziția în picioare**
 - Vă aplecați ușor înspre în față sau stați complet drept și cu umerii trași spre

- spate?
- Vă retrageți în fața persoanei sau vă apropiați imperceptibil de ea?
- Stați de obicei nemișcat/ă sau vă schimbați mereu greutatea de pe un picior pe celălalt?
- Copiați poziția celeilalte persoane?
- **Mișcarea mâinilor**
 - Utilizați anumite gesturi sau de obicei nu mișcați aproape de loc mâinile? Sau faceți gesturi rapide și necontrolate?
 - Copiați gesturile interlocutorului, ca mișcare, ritm și viteză?
- **Tonul vocii**
 - Zâmbiți când vorbiți? Știți cum vi se schimbă vocea când zâmbiți?
 - Mișcați capul în sus și în jos? Vă dați seama de ceea ce urmează în funcție de cum crește / scade tonalitatea vocii?
 - Puteți controla viteza și ritmul în care vorbiți?
 - Conștientizați de câte ori vă opriți sau respirați mai apăsător când vorbiți?
 - Cunoașteți toate tonalitățile, rapiditatea, sunetele, modul de articulare a cuvintelor de care sunteți capabil/ă?
 - Preferați să vorbiți calm, monoton, pe același ton, chiar dacă astfel păreți plictisit/ă și rece?
 - Schimbați mereu modul în care vorbiți, chiar dacă știți că pe ceilalți îi deranjează pentru că nu mai reușesc să vă urmărească și pierd șirul ideilor?
 - Reușiți să păstrați un echilibru, astfel încât să aveți un discurs cald și atrăgător?

Cum comentați rezultatele acestui exercițiu?

4. Exerciții de comunicare

4.1. Strategii de comunicare față în față.

Acest exercițiu permite identificarea și exersarea practicilor verbale utile pentru păstrarea calmului în situații dificile.

O comunicare bună depinde adesea de ceea ce cred oamenii că s-a spus, nu neapărat de ceea ce spun. Înțelegerea emoțiilor și a sentimentelor celorlalți permite anticiparea și evitarea pericolului și a situațiilor dificile. Printr-o percepție clară și reacții constructive se pot detensiona situațiile cu potențial exploziv.

Rezolvarea situațiilor încărcate și conflictuale necesită un stil de comunicare care să-i permită celuilalt să vadă și să simtă că ești capabil să înțelegi ceea ce îți spune.

Pentru a aplica acest stil de comunicare, trebuie să:

- Găsiți un punct psihologic de contact
- Vorbiți cu calm și utilizați un sistem de relaxare a respirației înainte de a spune ceva
- Dați dovadă de empatie
- Dați dovadă de autenticitate în mesajul transmis (*Dacă sunteți fumător, nu le cereți celorlalți să nu fumeze!*)

- Respectați sentimentele celorlalți, credințele și emoțiile lor, dar fiți atent/ă la comportamentul lor
- Copiați postura și mimica celorlalți
- Arătați că înțelegeți ceea ce vi se spune
- Vorbiți pe „limba” celui alt
- Reflectați sentimentele și faptele
- Clarificați-vă poziția și parafrazați ceea ce vi se spune
- Puneți întrebări deschise, pentru a-i face pe ceilalți să dea cât mai multe explicații, făcându-i astfel să ajungă la puncte comune, pornind de la divergențe.

Cum comentați rezultatele acestui exercițiu?

4.2. Exercițiu de comunicare:

Completați fiecare propoziție cu cuvântul care vi se pare cel mai potrivit dintre cele sugerate.

A. Ar trebui să-i răspund celui alt într-o manieră _____.

- a. pozitivă
- b. negativă
- c. neutră

B. Dacă vorbesc prea _____, cel alt poate crede că sunt furios.

- a. încet
- b. sacadat
- c. tare

C. Când repet ceva, spun de fiecare dată _____.

- a. în alt mod
- b. în același fel
- c. cu fraze din ce în ce mai complicate

D. Cei care au pregătire diferită, pot înțelege diferit noțiunea de _____ față de mine. Totul este să nu-mi pierd răbdarea.

- a. timp
- b. modă
- c. politețe

E. Vorbesc clar și simplu, evitând _____.

- a. glumele și eufemismele
- b. abrevierile și jargonul
- c. toate cele de mai sus

F. Propozițiile scurte și cuvintele cu maxim _____ silabe sunt cele mai potrivite pentru o bună comunicare.

- a. 2-3
- b. 0-1
- c. 4-5

G. Instrucțiunile trebuie date în ordine _____ .

- a. inversă
- b. logică
- c. secvențială

H. Lucrul într-o organizație poate fi un proces _____. Trebuie să fim înțelegători și empatici.

- a. dificil
- b. complicat
- c. interesant.

Cum comentați rezultatele acestui exercițiu?

4.3. Tehnici de inter-relaționare prin comunicare:

Gândiți-vă la modul în care stabiliți relații cu ceilalți prin comunicare și ce idei de îmbunătățire aveți, referitoare la:

- *Tehnici de inter-relaționare prin comunicare deja utilizate și idei de îmbunătățire*

Notați una sau două metode pe care le utilizați pentru a stabili contacte cu ceilalți, în organizația din care faceți parte, pentru crearea de relații de afaceri / parteneriate.

- *Tehnici de inter-relaționare prin comunicare viitoare și idei de îmbunătățire*

Identificați maxim trei tehnici care pot crea relații mai bune / mai ușor / mai rapid, pe care ați vrea să le folosiți în viitor:

4.4. Stilul personal de comunicare

Vă cunoașteți stilul propriu de comunicare? Răspundeți după primul impuls la întrebările următoare:

1. Când vă simțiți mai bine? Ca membru în echipă sau ca șef de echipă?

2. Ce acțiuni sau situații vă creează disconfort major când lucrați într-o echipă?

3. Când trebuie să vorbiți în fața celorlalți, preferați să purtați un dialog sau să citiți un text scris în prealabil?

4. Când trebuie să vorbiți în fața celorlalți, preferați să stați nemișcat sau să vă plimbați printre ei?

5. Când trebuie să vorbiți în fața celorlalți, aveți nevoie de un material scris? De un discurs complet? Doar de un rezumat sau de idei principale? Sau preferați să vă bazați exclusiv pe improvizație și spontaneitate?

6. Când trebuie să vorbiți în fața celorlalți, preferați să aveți ca suport o prezentare în PowerPoint, un retroproiector sau un flipchart pentru a putea evidenția aspectele cheie ale prezentării?

7. Ce ton și tempo de vorbire utilizați? Vorbiți ca de obicei? Mai rar? Mai rapid? Mai ferm? Mai cursiv? Mai calm? Mai puternic? Mai serios?

8. Când cineva din public vă pune o întrebare, puteți răspunde fără efort vizibil “Nu știu”? Deveniți agresiv când cineva vă pune la îndoială pregătirea într-un anumit domeniu?

9. De obicei îi priviți direct în față pe cei cărora le vorbiți? Stabiliți contact vizual cu ei? Verificați în privirea lor dacă au înțeles?

10. Când trebuie să faceți o prezentare în fața unui grup, vă îmbrăcați cât mai elegant, sau vă păstrați stilul obișnuit?
-
-

Reflecțați la răspunsurile date și comparați-vă stilul propriu de comunicare cu stilul persoanei celei mai competente în comunicare pe care o cunoașteți (un conferențiar, un director care v-a impresionat, un actor, un prezentator TV).

BIBLIOGRAFIE:

- *** Cum să faci prezentări eficiente. Editura Rentrop & Straton, București, 1999
- Chelcea A., s.a. Psihoteste. (2). Cunoașterea de sine și a celorlalți. Editura Știință și Tehnică, București, 1997
- Ferréol, G., Flageul, N. Metode și tehnici de exprimare scrisă și orală. Editura Polirom, Iași, 1998
- Graur Evelina, Tehnici de comunicare, Editura MEDIAMIRA, Cluj-Napoca, 2001
- Neculau, A., s.a. 26 de teste pentru cunoașterea celui alt. Ediția a III-a. Editura Polirom, Iași, 1999
- Newsom, D., Carrell, B., Redactarea materialelor de relații publice, Editura Polirom, Iași, 2004
- Prutianu, S. Manual de comunicare și negociere în afaceri. Vol. 1 Comunicarea. Editura Polirom, Iași, 2000
- Roco, M., Creativitate și inteligență emoțională, Editura Polirom, Iași, 2004
- Rückle, H. Limbajul corpului pentru manageri. Editura Tehnică, București, 2000
- Stanton, N. Comunicarea. Editura Știință și Tehnică, București, 1995
- Teretti, A., Legrand, JA, Boniface, J., Tehnici de comunicare, Editura Polirom, Iași, 2001
- Visschner, P., Neculau, A., Dinamica grupurilor, Editura Polirom, Iași, 2001