



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Avizat,
Manager proiect,
Conf. univ. dr. Cristian MARINAȘ

COMUNICĂ EFICIENT ȘI VEI CÂȘTIGA

- **Suport de curs dezvoltat în cadrul proiectului POCU/626/6/13/133138 –**
- **Varianta Finală -**

Elaborat de:

Cosmin DORBRIN
Expert dezvoltare materiale de învățare

Iunie 2022,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

COMUNICĂ EFICIENT ȘI VEI CÂȘTIGA

Indiferent de statutul sau poziția pe care o avem, fiecare dintre noi participăm în mod activ la procesul de comunicare, îndeplinind în pe parcursul acestuia, în mod succesiv rolul de emițător și receptor. Fiecare dintre noi transmitem în acest scop diferite semnale astfel încât interlocutorul să sesizeze și să înțeleagă mesajele noastre.

Tocmai de aceea considerăm că este importantă parcurgerea acestui modul, deoarece în conținutul său veți putea găsi **răspunsuri** la următoarele **întrebări**:

- ce este comunicarea și care sunt componentele acesteia?
- care sunt principalele forme de comunicare?
- care sunt regulile ascultării active?
- cum construim un discurs atractiv?
- cum formulăm și adresăm întrebările?
- care sunt principalele bariere care apar în procesul de comunicare?

Parcurgând acest modul, veți fi capabili să:

- evidențiați caracterul interactiv al procesului de comunicare;
- identificați principalele forme de comunicare;
- vă ascultați în mod eficient partenerii de dialog;
- construiți un discurs atractiv;
- formulați întrebări;
- acționați în vederea eliminării principalelor bariere ce apar în procesul de comunicare.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

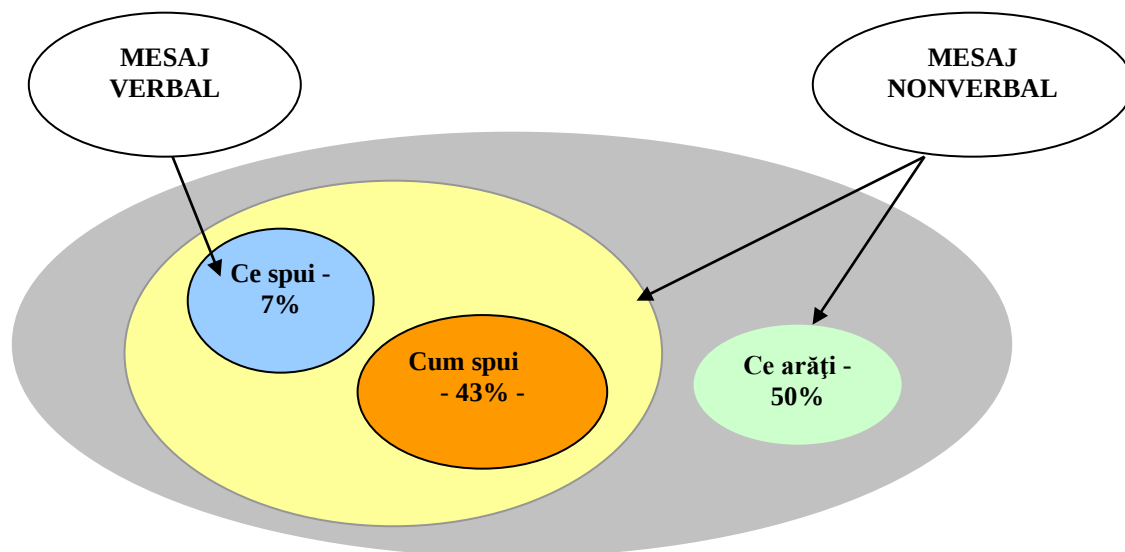
Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

INTRODUCERE

Indiferent de situația în care ne aflăm și rolul pe care îl îndeplinim, fiecare dintre transmite anumite semnale prin intermediul cărora comunicăm. Comunicăm la locul de muncă, în familie, cu prietenii, cu reprezentanții altor companii sau instituții etc. Practic, chiar și atunci când nu transmitem mesaje sonore sau verbale, comunicăm. De exemplu, atunci când ne gândim la oferta pe care ne-a făcut-o partenerul de negociere și suntem dispuși să o analizăm, ne mângâiem bărbia. Semnalele non-verbale sunt transmise și recepționate de fiecare dintre noi în calitate de interlocutor.



Specialiștii în domeniul comunicării arată faptul că numai 7% dintre mesaje verbale emise au un impact major în ceea ce privește schimbarea atitudinii interlocutorului, în timpul dialogului dintre parteneri. Aceasta înseamnă pe durata comunicării, conținutul efectiv al mesajului este mai puțin important comparativ cu modul în care acesta este transmis (ton, voce, calitate, viteza de vorbire) și mesaje non-verbale (expresii faciale, mișcări ale corpului etc.).



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Iată doar câteva dintre argumentele cu ajutorul cărora am încercat să vă suscităm interesul față de tema pe care v-o propunem pe parcursul următoarelor două module. Pornind de la opiniile unor specialiști în domeniul comunicării, vă propunem ca mai întâi să ne familiarizăm cu particularitățile procesului de comunicare verbală, urmând ca în modul următor să analizăm semnificația diferitelor semnale și mesaje emise de către trup, spațiu și timp și importanța acestora în cadrul unui proces de negociere.

CE ESTE COMUNICAREA?

Pentru a înțelege cât mai bine conținutul și rolul procesului de comunicare organizațională, trebuie să clarificăm o serie de aspecte legate de noțiunea de comunicare.

Comunicare reprezintă procesul de transmitere a unor informații între emițător și receptor (Johns, 1998).

Comunicarea – acțiunea cu una sau mai multe persoane, de trimitere și receptare a unor mesaje ce pot fi deformat de diverși factori, care are loc într-un anumit context, presupune anumite efecte și furnizează oportunități de feedback.

Indiferent de situația sau contextul în care are loc procesul de comunicare, schema de realizare a procesului de comunicare este următoarea:

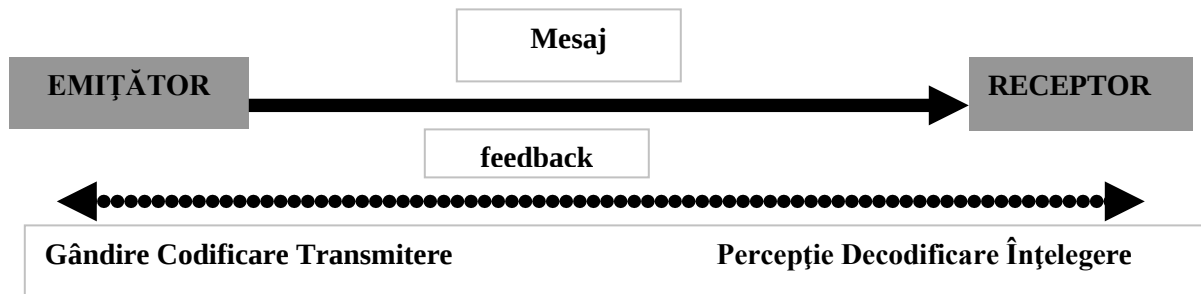


Fig. 2 Modelul procesului de comunicare

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

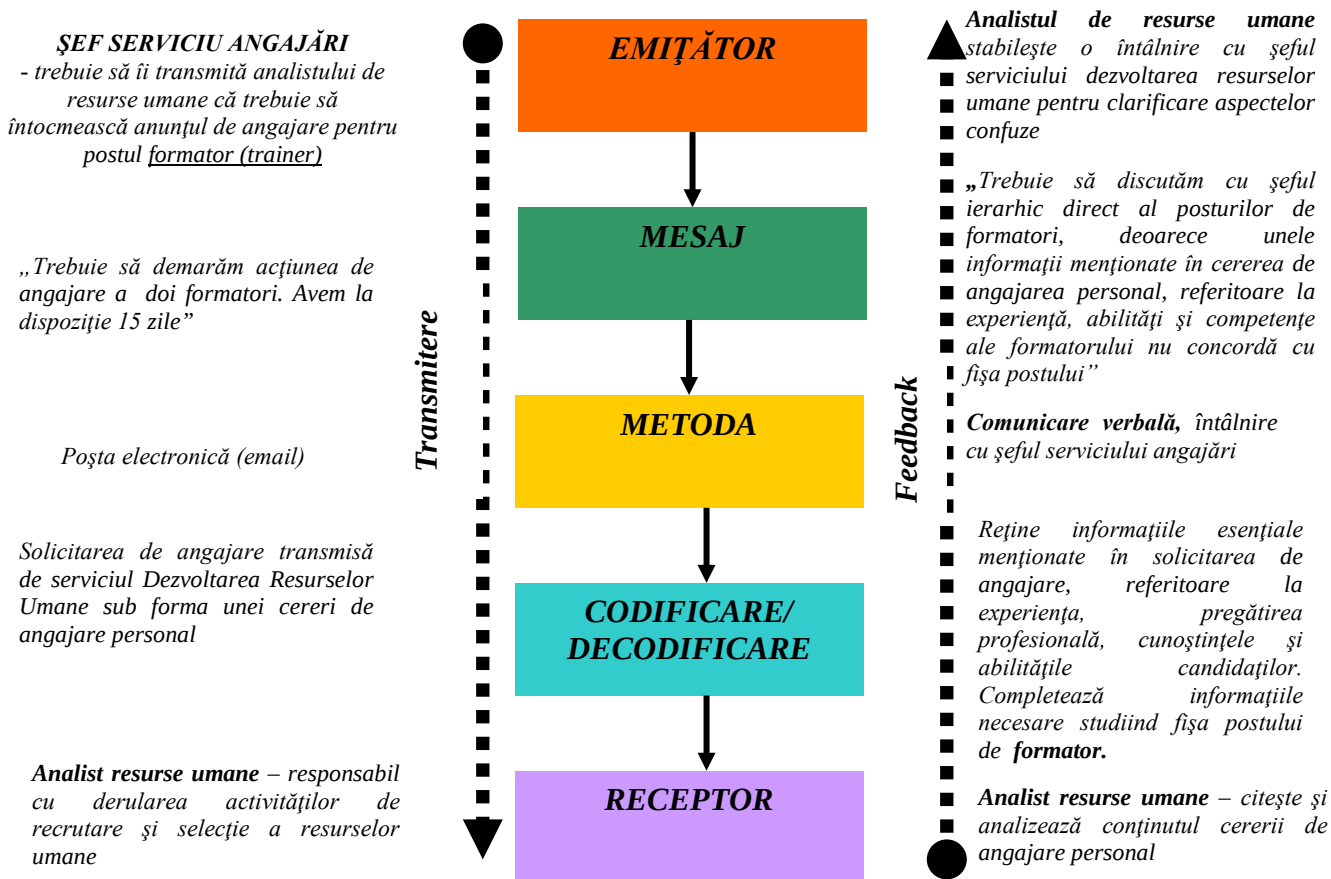
Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Pentru o cât mai bună înțelegere a procesului de comunicare organizațională, vă invităm să studiați următorul exemplu.

Exemplu:



În exemplul anterior am prezentat procesul de comunicare dintre doi membri ai unei companii, șeful serviciului angajări și analistul de resurse umane, responsabil cu desfășurarea activităților de recrutare și selecție a resurselor umane.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exercițiul 1

Raportându-vă la calitatea de angajat al unei companii și folosind schema procesului de comunicare redată anterior, prezentați exemplul unui proces de comunicare la care ați participat activ, în calitate de emițător sau receptor.

Comunicarea organizațională se definește ca un schimb de informații între diferite persoane, grupuri sau niveluri ierarhice în vederea realizării obiectivelor individuale și colective.

Comunicarea managerială este un proces fundamental de interacțiune reciprocă bazat pe feedback, în care managerii de la orice nivel transmit idei, sentimente, decizii subordonaților cu posibilitatea verificării manierei de receptare a mesajului de către aceștia.

Ea influențează și modifică percepții, atitudini, comportamente, sentimente, opinii ale indivizilor și ale grupurilor și de aceea constituie o cale prin care oamenii își corelează în mod sinergic eforturile.

MITURI PRIVIND COMUNICAREA

Indiferent de postul pe care suntem angajați și statutul pe care îl dobândim în cadrul unei organizații sau chiar în societate, suntem tentați să credem că a comunica nu este un lucru foarte dificil, ci dimpotrivă este cel mai simplu, dintre toate pe care le putem face. Din acest punct de vedere cu toții considerăm că știm să comunicăm. Această optică cu privire la comunicare a condus la determinat apariția unor opinii care nu își găsesc în totalitate fundamentul în realitate. Iată câteva dintre ele:

1. „Pe tot parcursul vieții am comunicat, este normal să înțeleg și să știu cum să comunic!”

Este adevărat că procesul de comunicare ne însoțește pe tot parcursul vieții, însă acest lucru nu înseamnă că suntem un foarte bun comunicator. Este foarte posibil ca unele mesaje care pentru noi sunt clare, să nu fie înțelese de alte persoane.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Felix este managerul general al unei companii care comercializează pe piața românească programele informatice de administrare a afacerilor realizate de către una dintre cele mai recunoscute companii la nivel mondial. În prezent compania sa are un număr de angajați, dintre care 3 manageri (manager tehnic, manager consultanță și managerul general) și un număr de 15 consultanți. Extinderea activității a impus necesitatea angajării unor noi consultanți, astfel că Felix a decis inițierea unei campanii de recrutare și selecție a personalului, din rândul absolvenților unei instituții de învățământ superior. Astfel că a fost programată o reuniune în cadrul căreia să le fie prezentată candidaților oferta companiei sale.

Deși credea că lucrurile întâlnirea a decurs bine și a reușit să se facă înțeles, la finalul prezentării, Felix a constata că doar o mică parte a participanților înțelesesă care este esența activității de consultant în domeniul vânzărilor de programe informatice de administrare a afacerilor. Astfel că Felix a fost nevoit să răspundă unui număr foarte mare de întrebări, reluând practic o cea mai mare parte a informațiilor transmise în timpul prezentării.

*Motivul pentru care a apărut această situație a fost utilizarea excesivă, în timpul prezentării, a unor termeni tehnici și expresii specifice domeniului, fără a furniza explicații suplimentare care să furnizeze clarificări din punct de vedere al conținutului, ca de exemplu: SAP CRM (Customer Relationship Management), SAP BI (Business Intelligence), SAP ERP (Enterprise Resource Planning), available (disponibil), pachete de business pentru manageri, pachete de business pentru utilizatori etc. Unul dintre criteriile pe care potențialii angajați trebuiau să le îndeplinească a fost reprezentat de **cunoștințe**. Astfel, candidații trebuiau să dispună de cunoștințe în domeniul „business”, dezvoltării rapide de aplicații și „sales knowledgments”.*

Pornind de la exemplul anterior, ne putem gândi că deși, putem fi un foarte bun coordonator de activități și un foarte bun cunoscător al unui anumit domeniu, precum Felix, abilitățile noastre de comunicare să nu fie foarte bine dezvoltate. Cauza principală fiind neadaptarea conținutului mesajului transmis în funcție de receptorii sau auditoriul căruia ne adresăm. Principala barieră de comunicare a lui Felix a fost reprezentată de către utilizarea excesivă a unui limbaj tehnic specializat, specific domeniul său de activitate.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Concluzia pe care o putem desprinde este aceea că mesajul transmis nu va fi receptat în același mod de către toți indivizii, deoarece nivelul de cunoștințe, experiență, capacitatea de sinteză și analiză a acestora nu sunt unitare.

2. „O bună comunicare este asigurată de utilizarea unor tehnici de comunicare eficiente”

Exemplul descris anterior contrazice acest mit. Cu toate că pe parcursul prezentării, Felix a folosit o serie de mijloace tehnice precum videoproiectorul, laptop-ul, prezentare în programul PowerPoint sau sistemul interacțiunilor la care participanții au fost invitați să își manifeste inițiativa, utilizarea excesivă a termenilor din domeniul tehnic a generat o serie de dificultăți în ceea ce privește înțelegerea mesajului transmis.

Exercițiul 2

Descrieți o conținutul unui proces de comunicare la care ați participat și în cadrul căruia deși, au fost utilizate tehnici de comunicare eficiente, nu a avut succesul estimat.

3. „Probleme ființei umane sunt în esență probleme de comunicare”

Într-adevăr comunicarea a devenit o componentă a oricărei activități desfășurate nu numai la nivelul unei organizații, ci și în societate. Cu toate acestea însă, ineficiența unui proces de comunicare nu poate fi considerată singura cauză a unui insucces.

Exemplu:

Să ne gândim la procesul de comunicare care se realizează pe parcursul unui proces de negociere a salariului, dintre un angajat și managerul companiei. Deși fiecare dintre cei doi parteneri ai relației de comunicare, atât angajatul, cât și managerul comunică foarte bine, totuși, din punctul de vedere al angajatului, negocierea nu a putut fi considerată un succes, deoarece cei doi parteneri de dialog au întâmpinat anumite probleme de relaționare cauzate de mediul ambiant în care s-a desfășurat procesul de comunicare. Mai precis, aparatul de aer condiționat care asigura ventilația în biroul în discutați cei doi parteneri s-a defectat în timpul negocierii, iar



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

momentul la care întâlnirea avea loc era aproape de amiază, motiv pentru care temperatura din birou a devenit insuportabilă. În aceste condiții managerul a decis ca negocierea să fie întreruptă timp de 30 de minute, solicitându-se intervenția specialiștilor pentru a repara aparatul de aer condiționat. Acțiunea nu a fost încununată de succes, motiv pentru care managerul a decis continuarea dialogului într-un alt birou, în care se mai găseau alte 5 persoane. Acest incident a avut consecințe negative asupra angajatului care a devenit din ce în ce mai timid și mai inhibat, fiind stresat de faptul că nu mai poate comunica cu managerul în condiții de confidențialitate. Mai mult, faptul că negocierea se desfășura într-o zi de marți 13, l-a determinat pe angajat să creadă că superstițiile sale se adevăresc.

Analizând situația descrisă în exemplul anterior, putem concluziona că principalul factor care a determinat eșecul respectivei acțiuni a fost reprezentat de factorii tehnici (defecțiunea intervenită la aparatul de aer condiționat) și factorii ambiențiali (continuarea dialogului într-un alt birou în care se găseau alte 5 persoane). Unul dintre principiile negocierii salariului îl reprezintă confidențialitatea.

Exercițiul 3

Descrieți un proces de comunicare în care ați fost implicat și ale cărui rezultate au fost influențate nefavorabil de alți factori. Analizați influența fiecăruia dintre factorii identificați.

4. „Nu eu sunt cel care nu-l înțelege pe partenerul meu de comunicare, el nu mă înțelege pe mine!”

Întotdeauna trebuie să pornim de la ideea că toți partenerii implicați într-un proces de comunicare au o serie de responsabilități, astfel încât să fie asigurat succesul respectivei acțiuni. Astfel, emițătorul trebuie să transmită cât mai clar mesajul și să furnizeze și să furnizeze o serie de informații suplimentare, în timp ce receptorul trebuie să asculte și să încerce să înțeleagă mesajul transmis.

Exemplu:

Un exemplu clasic de situația în care nici unul dintre cei doi parteneri de dialog nu își asumă responsabilitatea pentru succesul procesului de comunicare poate fi considerat și următorul.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

De exemplu, în timpul unei întâlniri un analist de piață trebuie să îi prezinte managerului de vânzări al companiei principalele concluzii ale raportului întocmit. Lipsa unor grafice un tabele, care să susțină concluziile analistului de piață precum și proasta organizare a informațiilor transmise, fără a respecta o anumită logică în prezentare, nu au atras atenția managerului de vânzări care, de câteva ori, a preferat să întrerupă dialogul răspunzând la telefon.

Concluzia pe care o putem desprinde este că procesul de comunicare nu a avut succes, deoarece nici unul dintre cei doi parteneri nu au reușit să comunice datorită lipsei de responsabilitate a fiecăruia dintre ei, ceea ce a permis apariția unor greșeli.

CARACTERUL INTERACTIV AL PROCESULUI DE COMUNICARE

Caracterul interactiv al procesului de comunicare este redat de interacțiunea componentelor sale: **emițătorul, receptorul, mesajul, feedback-ul și contextul comunicării**. Atunci când ne focalizăm pe răspunsul la întrebarea „Ce caracterizează o comunicare eficientă?” constatăm că fiecare dintre aceste elemente are rolul său. De exemplu, atunci când partenerul de negociere ne transmite un mesaj, analizăm conținutul acestuia și modul în care a fost transmis și, furnizăm răspunsul la respectivele semnale sonore, vizuale sau non-verbale.

Pentru a înțelege și mai bine caracterul interactiv al comunicării, vă propunem să analizăm fiecare dintre componentele procesului de comunicare.

EMIȚĂTORUL

Emițătorul reprezintă un individ, un grup sau o instituție care:

- posedă o informație, în general bine structurată;
- posedă o anumită motivație;
- are un scop explicit (alăturat mesajului) și unul implicit (motivul transmiterii mesajului care uneori nu este cunoscut de către receptor).

Exemplu:

Sunteți unul dintre cei 15 consultanți ai companiei care comercializează pe piața românească programe informatice pentru administrarea afacerilor și al cărei manager general este



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Felix. Prețul de vânzare al unui astfel de program este foarte mare, motiv pentru care target-urile anuale privind vânzările, pe care compania vi le-a fixat sunt foarte ridicate. Mai mult, managerul general al companiei v-a anunțat că agentul de vânzări care reușește ca în decursul unui an calendaristic reușește să încheie contracte a căror valoare depășește 500.000 de euro, va primi ca recompensă un comision de 15% din valoarea totală a vânzărilor și o excursie de o săptămână într-o țară exotică.

Va aflați în plin proces de negociere cu o importantă companie producătoare de automobile, valoarea contractului care face obiectul discuțiilor dintre dumneavoastră și reprezentanții companiei, depășind suma totală stabilită ca target de către compania la care lucrați, pentru a putea obține premiul anunțat. În aceste condiții există o probabilitate foarte mică ca dumneavoastră să discutați cu ceilalți agenți de vânzări detaliile contractului pe care îl negociați. În al doilea rând, reprezentanții companiei de automobile nu cunosc faptul că dacă vor încheia contractul cu firma dumneavoastră, veți fi recompensat suplimentar. Și nici nu intenționați să le aduceți la cunoștință acest lucru, deoarece un astfel de gest ar determina înăsprirea condițiilor și termenilor de negociere.

În concluzie:

- *cunoașteți faptul că firma de automobile are nevoie de programele informatice pe care dumneavoastră le comercializați;*
- *motivația pentru care dumneavoastră doriți să încheiați acest contract este reprezentată de faptul că doriți să vindeți respectivul program informatic;*
- *scopul explicit al mesajului pe care îl transmiteți partenerului de negociere îl reprezintă faptul că vreți și trebuie să vă convingeți partenerii de dialog că au nevoie de programul informatic pe care îl comercializați, pentru a simplifica procesul de administrare a afacerii;*
- *scopul implicit este reprezentat de faptul că doriți să obțineți bonificația de 15% și excursia pe care compania dumneavoastră v-o oferă ca recompensă pentru activitatea desfășurată.*

În procesul de comunicare, emițătorului îi pot fi atribuite diferite grade de credibilitate sau prestigiu, care exercită un puternic impact asupra comunicării ca atare. În opinia unor specialiști, există cinci baze ale puterii sau influenței emițătorului în procesul de comunicare:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **puterea recompensatoare** are la bază abilitatea de a răsplăti, în această categorie încadrându-se satisfacerea unor nevoi sau dorințe al receptorului. Ideea de bază este că fiecare dintre noi, în calitate de emițător, transmitem mesaje pentru a fi răsplățiți. De exemplu, un cadru didactic este investit cu o astfel de putere, din punctul de vedere al faptului că interesul, participarea elevilor sau studenților la orele reprezintă recompensa pe care acesta o primește pentru calitatea mesajului (cunoștințelor și informațiilor) transmis.
- **puterea coercitivă** se aseamănă foarte mult cu puterea recompensatoare, însă în sens negativ, deoarece, în general, receptorul se așteaptă să fie pedepsit de către emițător, dar nu întotdeauna se conformează încercării de influență a acestuia. De exemplu, profesorul în calitate de emițător le aduce la cunoștință elevilor sau studenților notele pe care aceștia le-au obținut la testul pe care l-au susținut. De asemenea și emițătorul poate fi recompensat în mod negativ de către receptor. De exemplu, atunci când în timpul unei negocieri emitem o opinie care îl poate deranja pe partenerul de negociere, acesta poate renunța la negociere.
- **puterea referențială** se manifestă în situațiile în care receptorul se identifică cu emițătorul. O persoană sau un grup de persoane reprezintă un grup de referință cu care încearcă să se asocieze sau să se identifice alții, adoptându-le convingerile, atitudinile sau anumite comportamente. De exemplu, un cadru didactic este un model pentru mai mulți între elevii sau studenții săi, dispunând de o capacitate de transmitere a mesajului sporită. De asemenea, fiecare dintre noi are un anumit model pe care îl urmează viață și de cele mai multe ori, avem tendința de a comporta și de a comunica astfel într-un mod similar acestuia.
- **puterea legitimă** are la bază înțelegerea prin care emițătorul pretinde ascultare din partea receptorului. Această putere este foarte des întâlnită în relațiile dintre părinți și copii, profesori – elevi sau chiar în cadrul unor negocieri. În această ultimă situație, puterea legitimă poate fi pusă în evidență prin intermediul argumentelor cu care unul dintre parteneri încearcă să îl convingă pe celălalt.

O astfel de negociere poate interveni în relația dintre manager și subordonați, managerul încercând să îi conducă pe aceștia din urmă, dar cu toate acestea managerul este nevoit să asculte, să analizeze și să accepte unele propuneri venite din partea salariaților.

În ceea ce privește exercitarea puterii legitime de către emițător, există riscul ca acesta să adopte o atitudine superioară receptorului, axându-se pe ideea că el știe tot și astfel devalorizează receptorul. De asemenea, există riscul ca, de exemplu, managerul, în calitate



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

de emițător, să creadă că poate rezolva toate problemele intervenite la nivelul colectivului pe care îl conduce.

- **puterea expertului** este pusă în evidență de cunoștințele superioare ale emițătorului, acestea având un impact major asupra structurii cognitive a receptorului. De exemplu, argumentația furnizată de către una dintre părțile unei negocieri poate conduce la o înțelegere superioară de către cealaltă parte a rațiunilor pentru care contractul trebuie încheiat. De asemenea, profesorul dispune de cunoștințe superioare pe care le transmite studenților la orele de curs și seminar. Nu trebuie neglijat faptul că fiecare dintre noi, dispune de cele mai multe ori, de cunoștințe aprofundate cu privire la anumite domenii. De exemplu, un localnic îi explică unui străin cum poate ajunge la un anumit obiectiv pentru a-l vizita. Localnicul este în acest caz expertul, respectiv emițătorul care dispune de putere.

Pentru ca procesul de comunicare să fie eficient, emițătorul trebuie să facă apel într-o măsură mai mică la puterea recompensatoare și coercitivă și mai mult la cea referențială și de expert.

RECEPTORUL

Este o persoană, un grup sau o instituție cărora:

- le este adresat mesajul sau îl dobândesc în mod întâmplător;
- primesc mesajul în mod conștient sau subliminal.

Exemplu:

În pauza din timpul negocierii. Îi auziți fără să vreți pe membrii echipei adverse care vorbesc despre acțiunea unui film pe care vă doriți să îl vedeți de foarte mult timp. Fără a avea în intenție acest lucru ați îndeplinit calitatea de receptor al mesajului respectiv, aflându-vă în prezent în posesia unui mesaj care pentru dumneavoastră prezintă o anumită utilitate. Aceasta deoarece, aveți în intenție să mergeți la cinema și să vizionați respectivul film.

În opinia unor specialiști, receptorul are un rol foarte important în construirea unei comunicări eficiente, deoarece în numeroase situații, dincolo de conținutul efectiv al mesajului, este



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

mai important să știți cui să vă adresați și nu neapărat informația pe care o transmiteți. În general, un proces de comunicare este axat pe posibilitățile de a-l percepe ale celui care îl recepționează. Mai mult, receptorul asociază mesajul transmis cu propriile opinii sau percepții pe care le are în legătură cu acesta, iar dacă nu dispune de o astfel de posibilitate, a apela la opiniile sau altor persoane cu privire la respectivul mesaj.

Exemplu:

Mai mult ca sigur un student care a mers la un anumit curs în semestrul I al anului universitar, iar întâlnirile pe care le-a avut cu cadrul didactic i s-au părut plictisitoare, va încerca să transmită opiniile personale și altor colegi care ar dori să frecventeze cursul respectiv. Dacă, cineva îi va cere părerea în acest sens, va încerca să o determine pe acea persoană să renunțe la intențiile sale inițiale, deoarece el a fost nemulțumit de cursul respectiv. Dacă întâlnirile cu respectivul profesor vor continua și în cel de al doilea semestru, respectivul student va merge la cursuri cu ideea preconcepută că și de această dată va asculta aceleași prelegeri plictisitoare.

O situație similară poate apărea și în situația în care, de exemplu, în timpul negocierii partenerul de dialog vă solicită opinia în legătură cu ultimele evoluții economice și sociale înregistrate în Kenya, chiar dacă nu sunteți un bun cunoscător ale subiectului respectiv și nu aveți opinii persoane în acest sens, veți apela la cunoștințele dobândite de la alte persoane, tendința fiind aceea de a prelua opiniile pe care acestea le-au formulat în acest sens: „Am citit în ziar că era vorba de...” sau „Din ceea ce am citit pe Internet am văzut majoritatea specialiștilor sunt de părere că...” sau „Nu sunt un foarte bun cunoscător al subiectului, dar din ceea ce am auzit pe această temă, vă pot spune că am înțeles că este vorba de....”.

În funcție de modul în care este organizat mesajul este formulat, organizat și transmis pot fi identificate mai multe tipuri de **reacții** ale receptorului:

- **reacția adaptivă** evidențiază modul în care receptorul reacționează astfel încât să maximizeze recompensa și să minimizeze sancțiunea pe care o poate primi. Atitudinile față anumite persoane, obiecte sau simboluri, se formează în funcție de gradul de satisfacere a acestor nevoi.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **reacția egodefensivă sau de autoapărare** are în vedere tendința persoanelor care recepționează mesajul de a menține o imagine de sine acceptabilă, favorabilă și în acord cu imaginea pe care ceilalți o au despre ei. De exemplu, să analizăm reacțiile unor persoane publice în momentul în care presa publică diverse informații despre ei. Prima reacție pe care aceștia o au este aceea de a nega, de a-și menține imagine sau de a se apăra.
- **reacția expresiei valorice** are un rol important în procesul de socializare și autodezvoltare a receptorului, deoarece anumite valori contribuie la îmbunătățirea imaginii acestuia în raport cu ceilalți. De exemplu, o laudă adusă unei persoane pentru o anumită acțiune pozitivă pe care aceasta a realizat-o va fi percepută în mod pozitiv de către acesta și mai mult poate fi folosită ca element de referință sau exemplu în dialogurile cu ceilalți.
- **reacția cognitivă** se referă la satisfacerea nevoii de cunoaștere a oamenilor, folosind informațiile pe care le pot obține din diferite surse. Astfel ei folosesc aceste informații în scopul de a înțelege anumite evenimente sau situații cu care se confruntă. De exemplu, în timp ce vă deplasați spre locul de întâlnire cu un client cu care urma să negociați un contract de vânzare-cumpărare a unui apartament, un coleg de serviciu v-a informat că primăria orașului a aprobat construirea în zona în care se află apartamentul a unui important complex comercial. Care este valoare acestei informații pentru dumneavoastră? Foarte simplu, aceasta înseamnă că trebuie să măriți prețul de vânzare al apartamentului deoarece valoarea zonei va crește în viitorul apropiat.

MESAJUL - ELEMENT CHEIE AL PROCESULUI DE COMUNICARE

Mesajul presupune un ansamblu de informații obiective, subiective care privesc anumite evenimente, obiecte sau trăiri personale în afara respectivelor informații. Mesajele includ datele și simbolurile cu ajutorul cărora datele respective dobândesc un caracter particular. De exemplu, dacă în timpul discuțiilor, unul dintre membrii echipei adverse de negociere va spune „Afară ninge”, toți receptorii vor avea tendința de a privi afară, verificând astfel informațiile transmise, în mod obiectiv de către emițător. În situația în care emițătorul ar spune „Mie îmi place când ninge”, acest mesaj va desemna o apreciere subiectivă, o stare personală a acestuia, iar receptorii nu vor avea tendința de a verifica veridicitatea mesajului transmis, deoarece este posibil ca aceștia să nu aibă aceeași opinie ca și emițătorul. În situația în care emițătorul resimte nevoia de a include în conținutul mesajului și unele trăiri personale, dar care nu au neapărat o anumită



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

importantă pentru receptor, acesta, cel mai probabil, va spune: „Afară ninge și îmi place acest lucru, deoarece de fiecare dată îmi amintesc de perioada copilăriei...”

Mesajele sunt elaborate, codate, decodate și reconstruite astfel încât receptorul să înțeleagă conținutul acestora. De exemplu, în situații în care doi copii au stabilit că vor merge și mâine la fotbal, dar fără a-și invita și prietenii comuni, în fața acestora ei vor spune „Rămâne pe mâine. Să nu uiți ce am stabilit”. „Poți să ai încredere în mine” răspunde celălalt. Putem constata că mesajele transmise de cei doi sunt codate, astfel încât prietenii lor să nu înțeleagă despre ce este vorba. În mod cert prietenii lor, în calitate de receptori ai mesajului transmis, vor face serie de presupuneri din acest punct de vedere, dar fără a cunoaște esența respectivului mesaj.

Foarte important de reținut este faptul că, în general, conținutul unui mesaj este afectat de o serie de factori perturbatori care apar pe parcursul canalului de comunicare, aceștia putând fi identificați la nivel emițătorului, receptorului sau care țin de contextul în care se realizează comunicarea.

Exemplu:

Un om de afaceri japonez încearcă să îi spună clientului său norvegian că nu este interesat să facă o anumită vânzare. Ca să fie politicos, japonezul spune „Va fi foarte dificil”. Norvegianul interpretează declarația ca afirmând că mai sunt încă unele lucruri de rezolvat, nu că afacerea a căzut. El îi răspunde omului de afaceri japonez, întrebând cum îl poate ajuta compania sa pentru a rezolva problemele respective. Japonezul, convins fiind că a fost foarte clar în momentul când a transmis mesajul, a rămas foarte uimit de reacția clientului său.

În exemplul anterior, principalul factor perturbator care modifică conținutul mesajului pe care îl primește receptorul îl reprezintă de diferențele de cultură existente între cei doi parteneri de negociere.

Eficiența și înțelegerea mesajelor se poate măsura ca o funcție a **redundanței** acestora. **redundanța definește ceea ce este predictibil sau convențional într-un mesaj** (Pârnișoară, 2006). Pentru ca receptorii să înțeleagă cât mai complet conținutul unui mesaj, este necesar ca emițătorul să facă o scurtă introducere care să deschidă receptorul către interpretarea mesajului. De exemplu, atunci când unul dintre partenerii de negociere vrea să își surprindă adversarul sau să obțină un nivel de maximă atenție din partea acestuia, va folosi una dintre expresiile „Ceea ce vă voi spune eu



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

acum , vă va surprinde cu siguranță” sau „Ca să fiu foarte clar înțeles, va trebui să fiți atenție la ceea ce vă voi spune acum” sau „Să vă spun ce mi s-a întâmplat mie în această dimineață...”.

În anumite situații **redundanța este necesară**, asigurând un nivel minim de informație care poate menține comunicarea dintre cei doi parteneri de negociere. Dacă de exemplu, unul dintre interlocutori va întreba „Ați înțeles la ce m-am referit până acum?”, celălalt va răspunde simplu „Da”. Răspunsul receptorului la mesajul transmis de emițător facilitează continuarea procesului de comunicare.

În același timp, putem vorbi despre **redundanța acceptată** care exprimă nivelul optim de informație care este transmisă de către emițător și care nu îngreunează procesul de comunicare. La aceeași întrebare, receptorul poate formula următorul răspuns „Da, am înțeles pentru că am fost atent și sunt familiarizat cu termenii pe care îi folosiți dumneavoastră” sau „Da, pentru că subiectul mă interesează în mod deosebit, fiind implicat și eu într-o astfel de acțiune”. Răspunsul receptorului nu este unul foarte amplu, astfel încât facă dificilă comunicarea dintre parteneri, ci dimpotrivă îi oferă emițătorului argumente suplimentare pentru a-i transmite și alte mesaje în acest sens. Elementul comun al celor două răspunsuri potențiale descrise anterior îl reprezintă răspunsul bazal „Da” care este care poate fi întâlnit și în cazul redundanței necesare.

Redundanța superfluă apare în situațiile în care volumul de informație transmis este foarte mare, împiedicând astfel procesul de comunicare. În situația în care partenerul de negociere căruia îi este adresată întrebarea ar formula un răspuns mult mai amplu decât potențialele variante descrise anterior, furnizând argumente suplimentare cu care să îi demonstreze emițătorului că este interesat de subiect, nu ar face altceva decât să îngreuneze procesul de comunicare.

La nivelul mesajelor, pot apărea unele efecte importante. **Efectul de întâietate** semnifică faptul că informațiile transmise de emițător la început au mai multă influență. De exemplu, dacă partenerul de negociere ne spune că prețul petrolului a scăzut în ultima oră cu 5 dolari/baril, atunci acesta va avea un impact deosebit asupra noastră, care suntem direct implicați în procesul de negociere a unui contract comercial în vederea vânzării unei importante cantități de petrol. Efectul imediat al acestui mesaj poate fi acela de nesiguranță, deoarece informația nu este verificată prin intermediul unor surse proprii sau chiar de uimire în contextul în care dispunem de foarte multe informații privind situația economică și politică la nivel mondială și nu ne așteptam la o astfel de



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

evoluție a prețului petrolului pe piața mondială. Mai mult ca sigur că în aceste condiții, vom avea tendința de a solicita o pauză, pentru a verifica informația respectivă.

Efectul recent sugerează faptul că unele mesaje transmise mai târziu au un impact mult mai puternic asupra receptorului sau au o importanță mai ridicată. De exemplu, completarea informațiilor privind scăderea prețului petrolului pe piața mondială, cu menționarea cauzelor care u condus la o astfel de situație sau cu precizarea faptului că este vorba doar de o situație temporară au importanță mult mai mare pentru vânzător, deoarece acesta va avea tendința de a tergiversa negocierile, până în momentul în care se va înregistra o ameliorare a situației.

Decodarea este procesul de descifrare a mesajului transmis de emițător. De cele mai multe ori, mesaje transmise conțin ambiguități sau unele omisiuni. De exemplu, cumpărătorul poate spune că a fost informat că prețul petrolului pe piața mondială a scăzut cu 5 dolari/baril, dar fără a preciza dacă informația a fost sau nu verificată. Pentru partenerul său de negociere, vânzătorul, efectul imediat al unui astfel de mesaj îl reprezintă starea de incertitudine, motiv pentru care el va trebui să reorienteze procesul negocierii până în momentul în care avea posibilitatea de a verifica informația respectivă.

Este foarte important de reținut faptul că în anumite situații, mesaje pot fi transmise fără ca acestea să fie receptate de către un interlocutor anume sau să fie corect receptate și decodate. Anumite mesaje pot fi receptate fără să fi fost transmise.

Exemplu:

Un student care merge la sala în care urma să se desfășoare un anumit curs și găsește sala goală, va concluziona că respectivul curs nu a avut loc, fără a lua în considerare faptul că este posibil ca respectivul curs să se fi desfășurat într-o altă sală (din diverse motive), să fi fost reprogramat sau să își fi notat greșit ora de desfășurare a cursului.

Într-o astfel de situație mesajul de nu a fost transmis în mod conștient, dar cu toate aceste receptorul îl sesizează.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

FEEDBACK-UL

Feedback-ul reprezintă totalitatea mesajelor verbale și non-verbale pe care receptorul le transmite ca răspuns la mesajul emițătorului.

În vederea asigurării și realizării unei comunicări eficiente este necesar ca feedback-ul să îndeplinească unele **condiții** esențiale:

- în primul rând, feedback-ul trebuie să se bazeze pe încrederea dintre emițător și receptor. De exemplu, partenerul negocierii care dorește să cumpere produsul dumneavoastră vă spune că prețul produsului pe piață a scăzut cu 50% la începutul zilei în care are loc negocierea. Dumneavoastră sesizați că adversarul lansează acest mesaj doar pentru ca dumneavoastră să reduceți prețul de vânzare solicitat. Remarcați faptul că acesta încearcă să vă nedreptățească. Ce faceți, îl credeți? Mai mult ca sigur că nu și veți încerca să verificați informația respectivă. Feedback-ul pe care îl veți furniza în acest caz are la bază intențiile dumneavoastră de a solicita o pauză astfel încât să aveți posibilitatea de a verifica informația respectivă.
- feedback-ul trebuie să fie mai degrabă specific decât general, ceea ce înseamnă că ar trebui să conțină exemple concrete și nu formulări sau aprecieri cu caracter general. De exemplu, dacă vreți să îi demonstrați partenerului de dialog, că prețul produsului care face obiectul negocierii nu a scăzut și în cel mai rău caz s-a menținut la același nivel, este bine să folosiți argumente concrete, să îi prezentați date și informații reale privind piața. Răspunsul dumneavoastră nu trebuie să fie unul de genul „Nu vă cred”, care are un caracter general pronunțat. De asemenea, dacă vreți să îi arătați unei persoane că a greșit, încercați să evidențiați principalele elemente pe care le-a omis sau unde a greșit efectiv.
- feedback-ul trebuie oferit în momentul în care receptorul este pregătit să îl accepte. Aceasta înseamnă că în anumite situații, furnizarea unui feedback coerent presupune culegerea datelor și informațiilor necesare și mai ales răbdare, analiză și reflecție pe marginea anumitor subiecte. De exemplu, atunci când partenerul de negociere vă face o propunere la care nu vă așteptați, veți solicita o perioadă de gândire astfel încât să aveți posibilitatea de a lua cea mai bună decizie. În situația în care partenerul de negociere solicită un răspuns „pe loc”, adică în timpul negocierii, îi veți solicita cât mai multe argumente sau informații astfel încât să aveți posibilitatea de a lua cea mai bună decizie, respectiv de a-i oferi un feedback complet și coerent.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- în anumite situații, feedback-ul este verificat de către emițător, receptorul fiind nevoit să repete răspunsul furnizat mai înainte astfel încât să aibă posibilitatea de a se asigura că răspunsul receptorului este cel enunțat anterior și că nu pot apărea interpretări din acest punct de vedere. De exemplu, în anumite situații ne întrebăm partenerii de dialog „ești sigur?”, sau „Rămâne așa cum am stabilit?” sau „Poți să repeți?”.

Receptorii sau partenerii noștri de dialog pot fi satisfăcuți într-o măsură mai mică sau mai mare de calitatea mesajului pe care îl transmitem în calitate de emițător. Din acest punct de vedere putem distinge două tipuri de feedback: **evaluativ și non-evaluativ**.

Feedback-ul evaluativ presupune formularea unor opinii sau judecăți cu privire la o anumită problemă supusă dezbaterii, putând fi pozitiv, negativ sau formativ.

Feedback-ul evaluativ pozitiv presupune receptarea unui răspuns favorabil din partea partenerului de dialog. De exemplu, atunci când profesorul le transmite studenților informații de maxim interes, aceștia îi vor răspunde adresând întrebări suplimentare sau manifestându-și interesul față de tema abordată. Profesorul va înțelege astfel că reacția pe care o primește din partea cursanților este una pozitivă și va încerca să completeze gama cunoștințelor transmise cu unele elemente suplimentare.

Feedback-ul evaluativ negativ este opusul celui pozitiv, ajutându-l pe emițător în eliminarea unor comportamente sau de comunicare inadecvate sau nepotrivite. De exemplu, atunci când studenții în fața cărora profesorul vorbește sunt plictisiți, fără a fi interesați de tema supusă atenției, profesorul ar trebuie să înțeleagă că este vorba de un răspuns negativ pe care aceștia îl oferă și ar trebui fie să renunțe la unele elemente care au o importanță redusă în procesul de înțelegere a temei, fie să introducă unele exemple practice cu ajutorul cărora să explice unele elemente teoretice.

Feedback-ul formativ este un tip special de feedback negativ. În general, receptorii au tendința de a oferi răspuns imediat ce mesajul a fost transmis de către emițător sau imediat ce o acțiune a fost finalizată. De exemplu, atunci când o echipă a câștigat un meci, antrenorul le poate spune „Bravo! Ați făcut o treabă bună!”. Feedback-ul formativ presupune ca feedback-ul să fie transmis doar în momentul în care acțiunea a fost reluată. De exemplu, atunci când echipa se pregătește de meci, antrenorul le poate spune „Haideți să câștigăm, evitând greșelile pe care le-am făcut în meciul trecut și să încercăm să evităm să mai facem altele”.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Feedback-ul non-evaluativ este specific situațiilor în care vrem să aflăm mai multe despre sentimentele unei persoane, fără a face referire la propriile judecăți sau idei în legătură cu problema respectivă. Astfel persoana în cauză are posibilitatea de a explora propriile opinii și să găsească propriile soluții la problemele cu care se confruntă. Feedback-ul non-evaluativ poate fi delimitat pe **patru niveluri**:

Feedback-ul de sondare presupune să solicităm partenerului de dialog informații suplimentare cu privire la subiectul discutat. De exemplu, dacă un student are o notă mică la examen, el va veni să îi solicite profesorului explicații suplimentare, spunând „Aș vrea să știu si eu de ce am luat o notă așa de mică la examen, în condițiile în care subiectele au fost foarte simple și majoritatea prietenilor mei au note foarte bune”. Practic el încearcă să se documenteze suplimentar în scopul de a se edifica asupra corectitudinii notei. Profesorul poate apela la una dintre următoarele variante de răspuns: „Și de ce te supără această situație?” sau „Ai vorbit și cu colegii tăi și ai văzut ce ai greșit?” sau „Ești supărat pentru că exisă riscul de pierde bursa?”. Practic printr-un astfel de răspuns, profesorul urmărește identificarea principalelor argumente care stau la baza deciziei studentului de a solicita explicații suplimentare privind nota obținută la examen. Un răspuns al profesorului de genul „Notele sunt mai puțin importante, important este ceea ce ai înțeles dumneavoastră de la această disciplină” ar putea să îl descurajeze pe student, acesta fiind tentat să adopte o atitudine defensivă.

Feedback-ul de înțelegere presupune să distingem adevărata semnificație a răspunsului furnizat de către celălalt partener al relației de comunicare. De exemplu, dacă studentul din exemplul anterior știe că din cauza notei 9 pe care a luat-o la examen, deși majoritate colegilor săi au luat note de 5 și 6, va pierde bursa de studiu, trebuie să îi furnizăm un răspuns care să demonstreze că am înțeles problema cu care se confruntă, însă va avea posibilitatea de a veni la mărime de notă în sesiunea de reprogramare a examenelor și că nu trebuie să renunțe la această idee.

Feedback-ul suportiv presupune ca o problemă cu care se confruntă unul dintre partenerii dialog și pe care o consideră de maximă importanță să fie apreciată în mod similar și de către celălalt. În esență, atât emițătorul, cât și receptorul trebuie să acorde aceiași importanță problemei cu care se confruntă unul dintre ei. În general acest tip de feedback presupune din parte receptorului



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

capacitatea de a reduce intensitate sentimentelor emițătorului față de subiectul dezbătut. În acest fel receptorul trebuie să îi demonstreze emițătorului că, deși nu se confruntă cu o astfel de problemă, o consideră la fel de importantă. Răspunsuri de tipul „Asta e tot ceea ce te supără?” sau „Eu cred că ar trebuie să te preocupe probleme mult mai importante” au menirea de a-l descuraja pe emițător și de a-i accentua starea de îngrijorare față de problema cu care se confruntă. Pentru a-i arăta că este preocupat de problema acestuia, receptorul trebuie să îi furnizeze emițătorului un răspuns de genul: „Văd că ești foarte îngrijorat din acest punct de vedere și îți înțeleg perfect supărarea și starea de nemulțumire. Și e dacă eram în locul tău, reacționez la fel”.

Feedback-ul „mesajului-eu” care presupune transpunerea în situația partenerului de dialog sau axarea pe trăirile acestuia, respectiv capacitatea empatică a receptorului.

Exemplu:

Să presupune că tatăl este foarte obosit, iar când ajunge acasă copilul îl roagă să se joace cu el.

Dacă tatăl îi va spune copilului „Lasă-mă că nu a nici un chef de joacă, mă deranjezi”, feedback-ul copilului va conține o serie de elemente care evidențiază atitudinea ostilă față de părinte.

Dar dacă tatăl îi va spune copilului „Poate ne jucăm puțin mai târziu, acum sunt extrem de obosit și trebuie să mă odihnesc”, reacțiile defensive vor fi descurajate și dimpotrivă vor fi încurajate cele afective și de apropiere. Copilul va încerca să își protejeze tatăl, încercând să înțeleagă că este foarte obosit și trebuie să se odihnească pentru a se putea juca cu el.

În general feedback-ul „mesajului-eu” are un rol foarte important în procesul de dezvoltare a relațiilor interpersonale.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

CONTEXTUL COMUNICĂRII

Contextul comunicării reprezintă cadrul în care are loc comunicarea: principalii determinanți ai contextului comunicării sunt:

- **Proximitatea** prezintă o importanță sporită din punctul de vedere al faptului că o distanță redusă între diferite persoane favorizează realizarea contactelor dintre acestea. Practic cu cât persoanele respective sunt mai apropiate unele de celelalte probabilitatea ca ele să se implice într-un proces de comunicare crește. Astfel peluzele comune, curțile învecinate sau birourile amplasate unul lângă celălalt facilitează apariția interacțiunilor dintre indivizi.
- **Similaritatea** evidențiază faptul că fiecare dintre noi avem tendința de a comunica cu persoanele care ne asemănăm, acesta fiind de fapt efectul percepției similarității cognitive și emoționale față de ceilalți. În realitate individul își definește propria identitate cu ajutorul căruia se clasifică pe sine și pe ceilalți în funcție de criterii precum: vârsta, sexul, pregătirea profesională etc.
- **Grupul** este un element extrem de important în identificarea contextului comunicării, aceasta însemnând că există șanse mult mai mari ca la nivelul unui grup să apară un proces de comunicare decât între două sau mai multe grupuri diferite. Aceasta deoarece, între membrii aceluiași grup există o relație de cunoaștere.

Contextul în care se realizează un proces de comunicare este definit prin prisma a trei dimensiuni:

- **dimensiunea fizică** redată de ansamblul elementelor din mediu înconjurător și care caracterizează spațiul în care are loc comunicarea dintre parteneri. De exemplu, mobilierul din spațiul în care are loc negocierea poate fi dispus astfel încât să creeze o atmosferă apăsătoare, de intimidare a partenerului. De asemenea, scaunele celor doi parteneri de negociere pot fi dispuse unul în fața celuilalt, astfel încât să sugereze o negociere de pe preponderent distributivă.
- **dimensiunea temporală** are o importanță aparte, fiind strâns legată de momentul în care are loc actul de comunicare sau negocierea propriu-zisă. De exemplu, desfășurarea întâlnirii la orele amiezii, într-o zi de vară, într-un spațiu cu o ventilație scăzută are menirea de a



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

intimida partenerul de dialog. Unele persoane au un randament mai ridicat dimineața, altele în a doua parte a zilei. Sunt elemente de care trebuie să ținem cont în procesul de negociere.

- **dimensiunea psihosocială** vizează rolul fiecăruia dintre participanții la discuții, cultura din care aceștia provin, mentalitățile sau apartenența la anumite grupuri.

Toate acestea facilitează sau îngreunează procesul de comunicare dintre doi parteneri. În concluzie trebuie reținut faptul că situația în care se desfășoară comunicarea, caracteristicile comunicatorilor și efectele urmărite de fiecare dintre partenerii de dialog sunt elemente care exercită o influență sporită asupra eficienței procesului de comunicare, evidențiate prin intermediul determinantilor comunicării și a dimensiunilor acesteia.

TIPOLOGIA FORMELOR DE COMUNICARE

În cadrul unei organizații angajații pot comunica între ei, cu managerii sau cu persoane din exterior, respectiv furnizori, clienți, intermediari sau distribuitori, parteneri etc.

Indiferent de forma sau nivelul la care se realizează dialogul, pentru ca un proces de comunicare să fie eficient, trebuie respectate câteva **principii**:

- aderarea la un anumit sistem de valori și înțelegerea acestora;
- cunoașterea de către participanți a elementelor de codificare a mesajelor;
- stabilirea exactă a scopului comunicării;
- cunoașterea personalității emițătorilor și receptorilor;
- transmiterea clară a mesajului.

În cadrul unei organizații pot fi utilizate diverse tipuri de comunicare care, într-o măsură mai mare sau mai scăzută, respectă varianta de organizare a activității companiei. Literatura de specialitate din domeniul managementului furnizează clasificări ale diferitelor tipuri de comunicare în funcție de diverse criterii:

Criteriul nr. 1 - direcția în care circulă informația



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

a) comunicarea ascendentă

Comunicarea ascendentă

Informațiile circulă de la baza ierarhiei către vârful acesteia. Comunicarea ascendentă permite angajaților implementarea unor decizii și de a-și exprima propriile opinii cu privire la activitatea companiei și de a furniza anumite soluții în vederea remedierii unor disfuncționalități cu care organizația se confruntă. De asemenea, un exemplu de comunicare ascendentă îl reprezintă și situațiile în care angajații trebuie să găsească noi modalități de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor companiei. În cadrul unui proces de comunicare ascendentă, rolul primordial revine angajaților, care e furnizează managerilor o serie de informații. Dezavantajul principal al acestui tip de comunicare îl reprezintă faptul că, de mult ori, angajații omit să transmită către manageri o serie de informații relevante, dar care au un aspect negativ. Motivul principal este că acei angajați doresc să obțină o apreciere favorabilă din partea managerului.

Ca exemple de comunicare ascendentă, putem menționa situația în care un analist de piață îi transmite managerului de vânzări informații despre evoluția vânzărilor într-o anumită zonă de activitate. De asemenea, informarea de către șeful unei echipe de strungari a șefului de secție cu privire la unele disfuncționalități apărute în funcționarea utilajelor reprezintă tot un exemplu de comunicare ascendentă.

Exercițiul 4

Șeful dumneavoastră solicitat să întocmiți un raport privind evoluția vânzărilor într-o anumită perioadă de timp, având pentru această acțiune un termen foarte bine stabilit. La termenul stabilit, raportul nu este finalizat. Cum veți reacționa într-o astfel de situație. Ce îi veți spune șefului dumneavoastră ?

b) comunicarea descendentă

Comunicare descendentă

Comunicarea descendentă se de la vârful ierarhiei către nivelele inferioare ale acesteia, mai precis informațiile circulă dinspre manageri către subordonați. Acest tip de comunicare se utilizează în situațiile în care managerii aduc la cunoștința angajaților informațiile cu privire la obiectivele, strategia și mijloacele de acțiune de care dispune organizația. Comunicarea descendentă este



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

mult mai frecventă în situațiile în care managerii transmit către angajați ordine, reguli, regulamente și norme cărora aceștia trebuie să se supună.

Cel mai elocvent exemplu de comunicare descendentă îl reprezintă activitatea de integrare și instruire a noilor angajați în organizație, aceștia fiind familiarizați cu noile reguli de desfășurare a activității și cu conținutul efectiv al muncii, de către un manager sau o persoană desemnată de către organizație, dar care, cel puțin momentan, beneficiază de un statut superior celui al noului angajat.

Exercițiul 5

Sunteți membru al unei echipe și participați la o negociere a unui contract vânzare-cumpărare a unor produse. Sfaturile și explicațiile pe care șeful echipei adverse de negociere vi le furnizează reprezintă o situație de comunicare descendentă?

c) comunicarea orizontală



Principalul avantaj al comunicării orizontale îl reprezintă o mai bună coordonare a eforturilor depuse în direcția realizării unui anumit obiectiv, deoarece se realizează între subdiviziuni organizatorice funcționale, situate pe același nivel ierarhic. De asemenea, comunicarea orizontală presupune schimbul de informații între colegi sau echipe de lucru. Comunicarea orizontală le permite diferitelor grupuri de oameni care muncesc la același nivel să facă schimb de idei cu privire la nevoile

de instruire, dezvoltarea unor produse noi etc.

Recepționarea de către agenții de vânzări ai unei companii a sugestiilor de îmbunătățire a calității produselor și transmiterea respectivelor opinii către departamentul de marketing și cercetare a pieței și cel de producție reprezintă un exemplu de comunicare orizontală între departamentul de vânzări (din structura căruia fac parte agenții de vânzări), departamentul de marketing și cercetare a pieței și departamentul de producție.

Exercițiul 6

Sunteți consultant și vă aflați într-o negociere cu managerul general al unei companii care are nevoie de serviciile companiei pe care o reprezentați. În opinia dumneavoastră, vă aflați într-un proces de comunicare orizontală?



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Criteriul nr.2 - gradul de oficializare

a) comunicarea formală

Se desfășoară respectând cadrul organizatoric dezvoltat la nivelul companiei. Comunicarea formală respectă relațiile ierarhice, de cooperare și control existente la nivelul organizației. Comunicarea ascendentă, descendentă și orizontală reprezintă modalități de manifestare a comunicării formale. Procesul de comunicare se desfășoară conform regulilor, regulamentelor, normelor și procedurilor stabilite la nivelul unei companii.

Exemplu:

La nivelul companiei RBOE S.A. care desfășoară activitate în domeniul financiar bancar, procedura de soluționare a unei reclamații formulate de către unul din salariații unei companii, este următoarea:

- 1. angajatul îi aduce la cunoștință șefului ierarhic direct sau managerului coordonator propriile sale nemulțumiri, însoțit de un coleg;*
- 2. dacă salariatul nu este mulțumit de răspunsul primit, atunci, în termen de cinci zile lucrătoare se poate adresa unui cadru de conducere superior;*
- 3. primirea în audiență va avea loc în termen de cinci zile lucrătoare de la data depunerii cererii de audiență. La discuții vor participa cadrul de conducere superior, managerul de resurse umane, salariatul și dacă dorește reprezentantul acestuia;*
- 4. managerul de resurse umane trebuie să consemneze în scris discuția și să înmâneze copii tuturor celor care au participat la audiență,*
- 5. dacă salariatul este în continuare nemulțumit, el poate depune o contestație la managerul general. Discuția de soluționare a nemulțumirilor salariatului va avea loc în termen de cinci zile de la data depunerii contestației. La discuții vor participa managerul general al companiei, managerul de resurse umane și salariatul, alături de reprezentantul său, dacă dorește acest lucru.*



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În exemplul anterior, putem constata că este descrisă o situație clasică de comunicare formală, de tip ascendent, în special, în care angajatul trebuie să respecte linia ierarhică pentru a putea primi un răspuns la reclamația pe care a formulat-o.

b) comunicarea informală

Comunicarea informală se depășește cadrul organizatoric al companiei, nerespectând în nici un fel regulile, regulamentele și normele stabilite la nivelul unei organizații. De cele mai multe ori, comunicarea informală cuprinde și informații cu caracter general. Fundamentul comunicării este reprezentat de relațiile care se stabilesc între angajați, în funcție de valori, interese, dorințe, așteptări, doleanțe ori nevoi, indiferent de postul ocupat sau nivelul ierarhic pe care se situează. În anumite situații comunicarea informală poate îmbrăca forma „bârfelor”.

Criteriul nr. 3 – modul de transmitere a informației

Modul de transmitere a informației reprezintă unul dintre elementele care pot avea o influență decisivă asupra eficienței unui proces de comunicare. În funcție de acest criteriu, putem distinge mai multe tipuri de comunicare:

a) comunicarea scrisă

Cuprinde note interne, rapoarte, decizii, planuri, scrisori, regulamente etc. Principalul avantaj al acestui tip de comunicare îl reprezintă faptul că valabilitatea și durabilitatea îndelungată a conținutului mesajului transmis, care nu este alterat sub influența altor factor externi și, poate fi chiar consultat în diverse momente. De exemplu, regulamentul de organizare și funcționare și regulamentul intern al unei companii pot avea o valabilitate îndelungată cu condiția ca la nivelul organizației să nu apară modificări ale structurii organizatorice. Însă chiar și în aceste condiții, informațiile pot fi actualizate. Un alt exemplu de comunicare scrisă îl reprezintă macheta contractului individual de muncă, care este aceeași indiferent de postul pentru care se încheie și care este adus la cunoștința angajaților în momentul semnării lui.

b) comunicarea orală



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Cunoscută și sub denumirea de comunicare verbală sau interpersonală, comunicarea orală presupune contactul direct sau telefonic dintre interlocutori, utilizând atât mijloace verbale, cât și non-verbale de comunicare.

De exemplu, în cadrul interviului de angajare nu sunt importante doar modul în care candidatul comunică efectiv cu intervievatorul și conținutul informațiilor transmise, ci și vestimentația, gesturile, mimica etc. De asemenea, în timpul interviului pot fi utilizate și mijloacele scrise de comunicare, ca de exemplu, formularul de angajare pe care candidatul îl completează și care îi oferă angajatorului posibilitatea de a dobândi informații suplimentare despre candidat. În același timp candidatul își poate face o primă impresie cu privire la compania în cadrul căreia dorește să se angajeze analizând vestimentația interlocutorului, gesturile, mobilierul, echipamentele care se găsesc în biroul în se desfășoară interviul.

c) comunicarea audiovizuală

Avantajele sale decurg din faptul că informațiile sunt foarte ușor de reținut și de înțeles de către interlocutori, iar mesajul poate fi multiplicat și conservat pe termen lung. Costurile de elaborare și transmitere a mesajelor audio-vizuale sunt mult mai ridicate comparativ cu alte forme de comunicare.

O situație relevantă, în care probabilitatea de utilizare a comunicării audio-vizuale este foarte o reprezintă programele de instruire sau training la care angajații participă. De exemplu, noii angajați ai unei companii trebuie să vizioneze un film în care se prezintă istoria și dezvoltarea companiei. În cadrul programelor de training, temele le sunt prezentate schematic, cu ajutorul unor imagini sau cifre, astfel încât aceștia să aibă posibilitatea de reține un minimum din informațiile prezentate. Desigur, în timpul cursului trainer-ul și cursanții pot iniția discuții pe marginea subiectelor supuse atenției.

d) comunicarea non-verbală

Comunicarea non-verbală însoțește toate celelalte tipuri de comunicare descrise anterior, putând influența în mod decisiv gradul de înțelegere a mesajului de către receptor.

De exemplu, în cadrul unei procesului de negociere cu un client, agentul de vânzări trebuie să fie atent la toate elementele ce definesc spațiul în cadrul căruia are loc negocierea: mobilier, flori,



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

decorațiuni, amplasamentul în spațiu a obiectelor. Dacă pe biroul clientului sunt așezate fotografii cu membrii familiei, atunci agentul de vânzări trebuie să prezinte avantajele produsului și pentru ceilalți membri ai familiei. Dacă în biroul clientului sunt foarte multe flori, agentul de vânzări trebuie să înceapă negocierea formulând o remarcă pozitivă cu privire la acest lucru.

Exercițiul 7

Analizați importanța comunicării non-verbale în cadrul interviului de angajare.

Criteriul nr. 4 – tipul de rețea de comunicare utilizată

a) comunicare prin intermediul rețelelor descentralizate

Această formă de comunicare caracterizează situațiile muncă în echipă, în care toți participanții la procesul de comunicare sunt egali, indiferent de statutul sau postul pe care îl au în cadrul organizației.

În practică, acest tip de comunicare este foarte prezentă în situațiile în care activitatea companiei se desfășoară pe proiecte sau se solicită, din partea angajaților, opinii și idei de îmbunătățire a calității produselor și serviciilor oferite.

Rețeaua de comunicare de tip descentralizat poate lua următoarea formă:

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

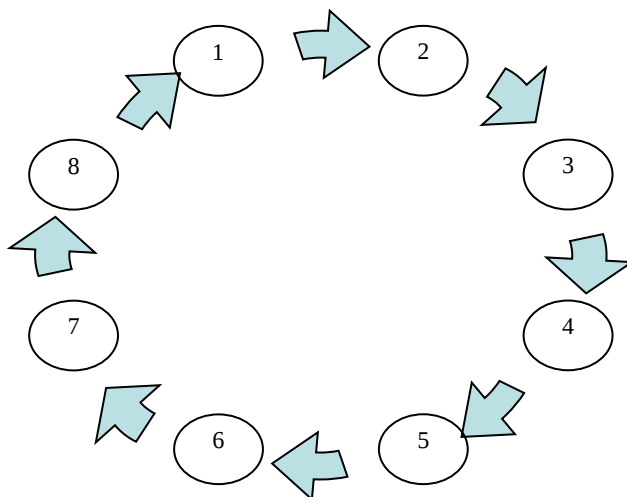


Fig. 1 Rețea de comunicare de tip descentralizat

Analizând modelul de rețea de comunicare prezentat în fig. 1 , putem constata că toți membrii rețelei de comunicare au drepturi egale și nu există relații de ierarhice între aceștia, informațiile circulând liber.

b) comunicarea prin intermediul rețelelor centralizate

Această formă de comunicare este caracteristică organizațiilor la nivelul se pune un accent deosebit pe respectarea ierarhiilor. Practic, între membrii unei rețele de comunicare există relații de subordonare sau conducere (ierarhice), statutul sau postul pe care îl ocupă trebuind respectate. În continuare, în fig. 5 vă redăm schematic un model de rețea centralizată.

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

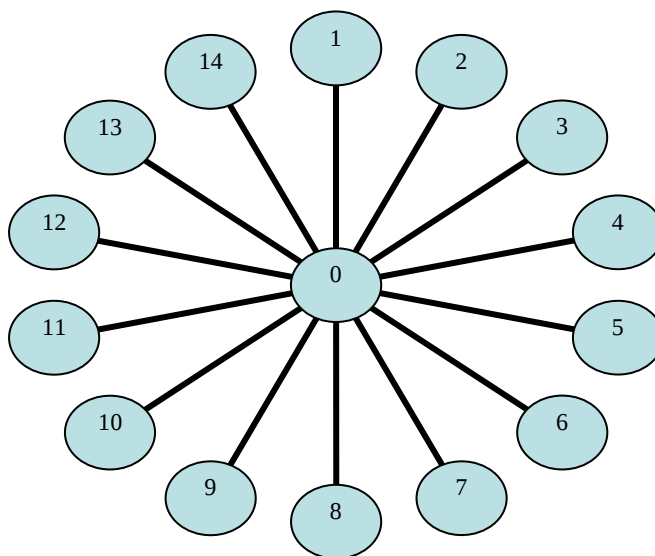


Fig. 2 Rețea de comunicare de tip centralizat

Analizând modelul de rețea de tip centralizat prezentat în fig. 2 se poate constata că în centrul rețelei este plasată, de regulă, persoana care deține cel mai important statut dintre toți participanții la procesul de comunicare, având astfel rolul de coordonator al comunicării. De cele mai multe ori, aceasta persoană este un manager.

În final, trebuie să menționăm faptul că tipurile de comunicare descrise anterior nu se exclud, ci dimpotrivă pot fi utilizate în combinații diferite în funcție de scopul procesului de comunicare, de context, de mesajul transmis etc.

Pentru a înțelege rolul și importanța diverselor forme de comunicare, vă invităm să parcurgeți exemplul următor.

Exemplu:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Să presupunem că vă confrunțați la locul de muncă cu următoarea situație, care vă este descrisă în continuare și vă întrebați care formă de comunicare este cea mai potrivită pentru a fi eficient.



Emilia, patroana dumneavoastră trebuie să plece la o întrunire și dumneavoastră trebuie să-i comunicați urgent despre activitatea de instruire la care trebuie să participe săptămâna viitoare. Ce veți face ?

	Îi spuneți că trebuie într-adevăr să-i vorbiți acum despre o problema foarte urgenta care într-adevăr nu suferă amânare. Rezultate posibile: Emilia este concentrată asupra întrunirii pe care trebuie să o pregătească și nu are timp să vă vorbească. Ea își cere scuze și spune că va încerca să vă contacteze mai târziu.
	O întrebați dacă puteți să-i vorbiți după ședință. Rezultate posibile: Emilia spune că are o altă întâlnire mai târziu și nu poate să-și amintească dacă și-a planificat altceva pentru acea zi. Ea vă sugerează să o contactați mai târziu.
	Îi transmiteți un email pentru a o întreba dacă puteți stabili o ora pentru o întrevedere cu scopul de a o informa despre activitatea de instruire. Rezultate posibile: Emilia pleacă la întrunire și răspunde la emailul dumneavoastră mai târziu spunând că poate să vă întâlnească a doua zi pentru a discuta despre activitatea de instruire

Conform scenariului descris anterior, cea mai potrivită variantă de comunicare, cu cel mai ridicat grad de eficiență dintre toate opțiuni pe care le avem la dispoziție, este varianta cu numărul trei care permite realizarea în totalitate și în cel mai scurt timp a scopului comunicării.



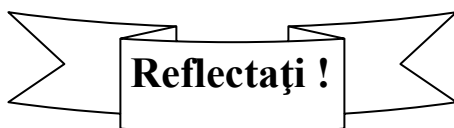
Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Recapitulați principalele tipuri de comunicare descrise. Încercați să descrieți conținutul fiecărei forme de comunicare, încercând să o particularizați la nivelul companiei dumneavoastră.

ASCULTAREA ACTIVĂ

În continuare ne vom focaliza atenția asupra rolului și importanței ascultării în procesul de comunicare verbală, iar în acest sens vă propunem să analizați următorul exemplu, în cadrul căruia vă vom reda experiența unui editor care la un dîneu a întîlnit un specialist în botanică. Exemplul este elocvent din punctul de vedere al mesajului pe care acesta dorește să îl transmită în ceea ce privește ascultarea.

Exemplu:

„...Era prima dată cînd stăteam de vorbă cu un specialist în domeniul botanicii. L-am ascultat cu o strălucitoare atenție în timp ce îmi vorbea despre plantele grase și despre hașiș, de climatul serei și îmi dădea detalii interesante despre umilul cartof. Mai erau acolo o duzină de invitați, da ignoram pe toată lumea, violînd astfel regulile politeții mai multe ceasuri pentru a-l asculta pe botanistul meu. S-a făcut miezul nopții. Mi-am luat rămas bun și m-am retras. Atunci savantul m-a elogiat față de gazdă, supînd că tovarășia mea era foarte stimulatorie și că sunt un minunat vorbitor. Un minunat vorbitor, eu care nu spusesem nimic? Omul mă calificase drept un strălucit vorbitor, cînd în realitate eu nu fusesem decît un excelent ascultător, încurajându-l pe el să vorbească...”

Analizînd conținutul exemplului anterior, putem concluziona că ascultarea este unul dintre elementele cheie care asigura eficiența procesului de comunicare. Pentru emițător nu a fost atît de important faptul că receptorul nu a vorbit, ci mai ales capacitatea de ascultare a acestuia, calmul, răbdarea și disponibilitatea de înțelege mesajul transmis acestuia. Interesul receptorului față de mesajul transmis de către emițător a fost pus în evidență de atenția cu care acesta a fost ascultat.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Tocmai de aceea este foarte important ca fiecare dintre noi să ascultăm partenerul, să identificăm elementele esențiale ale mesajului și astfel să le transpunem sub forma unor răspunsuri.

Deși în anumite situații comunicarea de poate produce fără a fi necesară prezența celor doi parteneri de dialog (a se revedea exemplul studentului care merge la curs și constată că sala era goală), ascultarea nu poate avea loc fără prezența emițătorului și receptorului.

Ascultarea trebuie înțeleasă dincolo de conținutul procesului de comunicare deoarece ne furnizează o serie de informații referitoare la dimensiunea relației și a interacțiunii care se stabilește între cei doi interlocutori.

Dincolo de mesajele transmise de către fiecare dintre părțile implicate în cadrul unui proces de comunicare, ascultarea devine o metodă de analiză și dezvoltare în sine a individului. Aceasta deoarece, ascultătorul în afară de faptul că recepționează mesajul provenit de la emițător, îl va analiza în scopul de a înțelege conținutul acestuia și de a identifica potențialele conexiuni cu propriile interese, valori, obiective, simboluri etc.

În cadrul unui proces de comunicare ne putem confrunța cu una dintre următoarele **situații**:

- anumite mesaje nu sunt auzite niciodată (de exemplu, un mesaj transmis în scris și pe care șeful sau partenerul de dialog nu menționează verbal, elementele comunicării non-verbale etc.);
- anumite mesaje ajung doar în zona interpretării (un zgomot înregistrat în biroul alăturat celui în care are loc negocierea);
- anumite mesaje sunt transmise simultan sau într-o succesiune apropiată (șeful ne transmite un ordin în timp ce discutăm cu unul dintre colegi, un alt coleg ne trimite un e-mail în care ne roagă să îi furnizăm o serie de date etc.);
- unele mesaje pot să le distorsioneze pe altele (de exemplu intervenția șefului care ne transmite un mesaj în timp ce discutăm cu unul dintre colegi și astfel nu am reținut mesajul transmis de către coleg sau au reținut doar unele fragmente ale acestuia).

Situațiile descrise anterior reprezintă premise în funcție de care se poate desfășura procesul de comunicare și care evidențiază importanța în actul comunicării a unor factori precum: experiența în ascultare a receptorului, relația sau intensitatea interacțiunii dintre emițător și receptor, mediul în care are loc ascultarea etc.

ETAPELE PROCESULUI DE ASCULTARE

Procesul ascultării eficiente presupune parcurgerea următoarelor **etape**:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. senzația – este rezultanta acțiunii unor factori sau stimuli vizuali, auditivi, olfactivi etc. astfel procesul comunicării poate fi influențat de diferite zgomote, care generează apariția unor disfuncționalități în procesul de recepție a mesajului; starea de oboseală a emițătorului și/sau a receptorului; deficiențele de comunicare a emițătorului sau de ascultare ale receptorului; diferiți stimuli vizuali sau olfactivi.

Pentru a asigura eficiența un proces de comunicare eficient, este foarte important ca fiecare dintre cei doi parteneri să aibă senzația de confort. De exemplu, uneori atunci când dialogăm cu o persoană avem o senzație de disconfort generată de acțiunea unor factori externi, ca de exemplu: zgomotul de afară, temperatura ridicată sau redusă din încăpere, fâșia și agitația din jurul nostru, vorbitul pe un ton monoton sau cu un accent nefamiliar, guma de mestecat, băutul cu creionul în birou etc.

De asemenea, este foarte importantă și senzația pe care ne creează mesajul transmis de emițător, acesta putându-ne crea senzația de implicare, participare la dialog, respect, transpunere în situația descrisă sau dimpotrivă, respingere, plictiseală.

2. interpretarea presupune acordarea unor înțelesuri mesajelor pe care le primim de la partenerul de dialog. În unele cazuri considerăm că discuția este banală și atunci nu prezintă interes pentru noi, senzația fiind aceea de plictiseală. În alte situații mesajul transmis este foarte complex și nu a fost pe deplin înțeles ceea ce generează sentimentul de insatisfacție. De asemenea, mesajele transmise de partenerul de negociere semnifică o oarecare nesiguranță din parte acestuia, creându-ne nouă senzația de siguranță. Dimpotrivă, interlocutorul ne poate transmite mesaje ambigue, iar în această situație avem sentimentul de anxietate sau nesiguranță, incertitudine cu privire la finalizarea tranzacției.

Exemplu:

Care este interpretarea pe care o conferim unui mesaj banal, de genul „E în ordine, ne putem vedea la data și ora stabilită.”, pe care l-am primit din partea unui partener de dialog. Foarte simplu, acest mesaj exprimă faptul că partenerul nostru de negociere a confirmat întâlnirea stabilită și că trebuie să ne pregătim argumentația și toată documentația necesară pentru a participa la discuții. De asemenea, până la momentul întâlnirii trebuie să finalizăm unele activități



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

deja inițiate sau să le reprogramăm pe cele care ar putea apărea în acel moment. Nu trebuie omis faptul că trebuie să fim punctuali și să respectăm timpul partenerului de negociere.

3. Înțelegerea (comprehensiunea) presupune nu numai interpretarea mesajelor, ci și evaluarea critică a acestora. Între factorii care influențează procesul comprehensiv, pot fi menționați:

- inteligența;
- vocabularul folosit de către emițător;
- abilitatea acestuia de a structura mesajul sau discursul;
- capacitatea de a surprinde ideile principale;
- cunoașterea tehnicilor de concentrare;
- interesul pentru subiectul discutat;
- eficiența vorbitorului;
- complexitatea mesajului;
- experiența receptorului în a asculta mesaje complexe;
- curiozitatea față de subiectul expus.

4. răspunsul re un rol foarte important și reflectă interesul, importanța și interpretarea pe care am acordat-o mesajului primit de la emițător. Analiza răspunsurilor pe care le transmitem emițătorilor scoate în evidență faptul că există o relație directă între răspuns și activitatea de ascultare. În situația în care receptorul nu are stabilit un set de obiective clare, atunci ascultarea devine inutilă, iar mesajul pe care emițătorul îl transmite neinteresant, chiar plictisitor. De exemplu, dacă nu suntem interesați de îngrijirea plantelor, dar, din diverse motive trebuie să ascultăm sfaturile unui specialist, mai mult ca sigur că nu vom încerca să reținem nimic din mesajul transmis de către acesta, deoarece nu există motivul pentru care să fim interesați de subiectul respectiv. De asemenea, în cadrul unei negocieri, în situația în care nu suntem de acord cu unele propuneri ale partenerului, dar nu înțelege acest lucru, îi vom asculta argumentele dar fără ca poziția noastră să fi suferit anumite modificări.

CUM ȘI DE CE ASCULTĂM

Specialiștii în domeniul comunicării au identificat patru **niveluri** pe care se realizează ascultarea sau într-o exprimare mai simplă patru tipuri de ascultare:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

➤ **ascultăm pentru a înțelege** care presupune focalizarea asupra elementelor și conceptelor centrale care definesc mesajul transmis de emițător. Petru a facilita procesul de înțelegere a mesajului, este necesar ca emițătorul să folosească o serie de cuvinte cheie sau fraze cheie care definesc conținutul mesajului sau ideea de bază a acestuia.

Exemplu:

Este indicat ca profesorul să le prezinte încă de la început studenților care sunt aspectele ce urmează a fi dezbătute la un anumit curs. Să presupunem că este vorba despre un curs cu tema „Recrutarea resurselor umane”. În această situație, profesorul trebuie să le transmită studenților informațiile de bază cu privire la procesul de recrutare, de exemplu: ce este recrutarea, care sunt sursele, care sunt metodele de recrutare și etapele procesului de recrutare. Mesajul transmis studenților trebuie să conțină unele elemente cheie. De exemplu, în ceea ce privește recrutarea din surse interne, el trebuie să includă în discursul său expresii precum: costuri și timp redus, motivare mai bună, cunoaștere mai bună a salariaților, expresii care sunt definitorii pentru a înțelege avantajele și dezavantajele surselor interne de recrutare. Practic el trebuie să îi facă pe studenți să înțeleagă care este mecanismul recrutării interne a personalului.

➤ **ascultăm pentru a reține informații** presupune accentuarea unor acelor părți ale mesajului care trebuie reținute. Astfel în discursul său emițătorul poate folosi repetiția, parafrizarea și vizualizarea. Pornind de la conținutul exemplului anterior, am putea spune că profesorul îi poate ajuta pe studenți să rețină care sunt cele mai frecvente erori care apar în procesul de recrutare prezentându-le un film în care are loc un proces de recrutare și în care sunt redate respectivele greșeli. Mai mult, secvențele din filmul prezentat trebuie însoțite de comentariile profesorului, astfel încât procesul de înțelegere, în primul rând și apoi de reținere să fie eficient.

➤ **ascultăm pentru a analiza și evalua conținutul** care apare foarte frecvent în situațiile de argumentare a răspunsului interlocutorului. Nu de puține ori se întâmplă ca în procesul de argumentare a unei opinii interlocutorul nostru să revină la argumentele prezentate inițial, însă de această dată sub o altă formă.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

➤ **ascultarea empatică** presupune interrelaționarea cu o persoană aflată într-o anumită situație (imposibilitatea de a rezolva un conflict sau o anumită problemă etc.). La acest nivel, ascultătorul evită să își judece critic interlocutorul și încearcă să se plaseze în locul acestuia pentru a evalua situația din punctul lui de vedere. Ascultătorul este concentrat asupra prezentului, concesiv și reactiv, nu se lasă distrat și este atent la limbajul non-verbal al interlocutorului. De exemplu, poate că fiecăruia dintre noi ni-sa întâmplat să fim impresionați de povestea vieții unei persoane și constatând că de fapt în timpul ce o ascultam ne imaginam cum am fi reacționat noi în situația descrisă.

CARACTERISTICILE UNUI ASCULTĂTOR EFICIENT

Cunoașterea și conștientizarea caracteristicilor unui bun ascultător este principala modalitate de eficientizare a procesului de ascultare. Studiile efectuate în această direcție au evidențiat faptul că ascultătorii eficienți:

- caută un domeniu de intere în mesajul vorbitorului;
- consideră mesajul ca o oportunitate de a afla informații noi;
- sunt conștienți de propriile idei preconcepute;
- reușesc să evite prejudecățile formulate cu privire la vorbitor;
- nu se lasă influențați de cuvintele cu încărcătură emoțională;
- își rezervă timp pentru a anticipa următoarele cuvinte ale interlocutorului;
- rezumă mesajul vorbitorului, analizându-l din punct de vedere al conținutului și al limbajului non-verbal exprimat.

În general, **un bun ascultător** este caracterizat de următoarele trăsături:

- are o minte deschisă, curioasă;
- este atent pretutindeni pentru a afla idei noi;
- este pe deplin conștient și tocmai de aceea îi ascultă pe toți cu interes maxim;
- ascultă din inimă și nu pentru a deveni critici;
- are mereu o perspectivă conștientă asupra a ceea ce se întâmplă;
- sunt introspectivi;
- caută noi idei și modalități de a face lucrurile și ascultă esența mesajelor.

BARIERE ALE ASCULTĂRII EFICIENTE



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Calitatea procesului de ascultare poate fi afectată de acțiunea unui sistem de factori care țin de emițător, receptor și de mediul extern în care se desfășoară procesul de comunicare. Iată câteva dintre acestea:

- incoerența emițătorului în transmiterea mesajului generează dificultăți de receptare a acestuia de către ascultător, acesta din urmă confruntându-se cu o serie de dificultăți în procesul de urmărire a mesajului;
- lipsa vocabularului poate fi una dintre factorii perturbatori ai ascultării eficiente. Dacă emițătorul folosește mult prea des repetițiile, atunci la nivelul receptorului va apărea starea de oboseală psihică și plictis. De asemenea existența unui lexic redus, poate genera o serie de dificultăți în procesul de concepere a mesajului. Dacă receptorul dispune de un bagaj de cuvinte redus, există riscul ca acesta să asculte mesajul, dar fără a-l înțelege, neacordându-i astfel importanța cuvenită;
- criticarea persoanei care transmite mesajul poate afecta calitatea ascultării, deoarece receptorul este concentrat pe evidențierea greșelilor emițătorului și nu pe conținutul mesajului transmis;
- luarea în considerare a stereotipurilor și a prejudecăților;
- identificarea unor factori sau evenimente care pot distra atenția ascultătorului, de exemplu o fereastră deschisă;
- atitudinea și interesul ascultătorilor, care generează apariția unor comportamente care fac ca ascultarea să devină inefficientă:
 - când persoanele „dorm cu ochii deschiși” acestea mimează de fapt atenția și ascultarea, deoarece ele sunt concentrate la alte probleme pe care le au de rezolvat;
 - monopolizarea discuției de către receptor orientând discuția spre problemele cu care acesta se confruntă în diverse ipostaze;
 - urmărirea doar a porțiunilor din discurs care îi interesează pe unii ascultători prin prisma unor interese particulare pe care aceștia le au;
 - atacarea discursului vorbitorului de către acei ascultători care sunt mult mai preocupați de obținerea mesajului decât de conținutul acestuia.
- temperatura prea ridicată sau prea scăzută din încăperea;
- comportamentul interlocutorului etc.

RECOMANDĂRI PRIVIND ÎMBUNĂTĂȚIREA ABILITĂȚII DE A ASCULTA



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Chiar dacă nu dispuneți de abilitatea de a vă asculta partenerii de dialog, este important de reținut faptul că aceasta poate fi îmbunătățită. În acest sens vă vom oferi câteva sfaturi practice.

1. Căutați ceva de care să vă legați, găsiți domenii de interes comun

Veți constata că dacă adoptați o atitudine pozitivă față de subiect, veți găsi întotdeauna unele domenii de interes în orice discuție, informații capabile să vă lărgescă orizontul de cunoaștere. Indiferent cât de sterilă ar fi o conversație, tot va cuprinde o idee care să vă fie de folos acum sau în viitor. Gândii-vă cum se armonizează informațiile pe care tocmai le-ați aflat cu cunoștințele de care dispuneți înainte de a-l asculta pe vorbitor.

2. Luați inițiativa

Încercați întotdeauna să evaluați nivelul de cunoaștere al interlocutorului, să vedeți care sunt informațiile și cunoștințele de care acesta dispune cu privire la subiectul abordat. De asemenea, este bine să țineți cont de faptul că discuția trebuie să aibă un caracter bilateral. Ignorați personalitate interlocutorului și factorii externi, atunci când simțiți o senzație de disconfort, respectiv intimidare sau frustrare. Stimulați interlocutorul prin intermediul atenției pe care i-o acordați și al interesului exprimat. Arătați-vă interesul prin expresii neutre de genul: „Oh, înțeleg” sau „Mmm, interesant!” etc.

3. Exersați-vă ascultarea

Dacă știți subiectul pe marginea căruia veți discuta cu interlocutorul sau partenerul de negociere, este foarte bine să vă pregătiți dinainte citind, discutând cu alte persoane sau meditănd asupra lui un anumit timp. Toate acestea vă ajută să vă construiți o opinie personală. Apoi nu vă mai rămâne nimic altceva de făcut decât să vă ascultați activ și energic partenerul de dialog.

4. Concentrați-vă atenția asupra ideilor

Urmăriți ideile generale ale interlocutorului. În cele mai multe dintre cazuri veți sesiza că sunt respectate regulile de construire a unui discurs, respectiv: cuvintele introductive, bifarea fiecărui punct pe măsură ce tema se dezvoltă, exemplificări, ilustrări, concluzii și propuneri sau chemarea la acțiune. Identificați ideile principale exprimate și separați-le de exemple și probele de opiniile personale.

5. Exploatați-vă viteza de gândire. Rezumați.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Esența ascultării eficiente este o concentrare perfectă asupra momentului prezent, respectiv asupra discursului prezentat de vorbitor. Focalizați-vă asupra mesajului transmis, încercând să sintetizați sau să rezumați conținutul acestuia. Încercați să vă gândiți la modul în care ați fi procedat dumneavoastră dacă erăți în locul interlocutorului. Verificați, după tratarea fiecărui subiect, modul în care evoluează tema în discuție, comparați și analizați probele aduse de vorbitor.

6. Analizați ceea ce s-a transmis non-verbal

Dați dovadă de răbdare și sensibilitate față de mesajul interlocutorului. Întrebați-vă de ce a spus anumite lucruri și care este semnificația acestora. Învățați să ascultați „printre rânduri” și să sesizați sensurile ascunse ale unor cuvinte sau gesturi. Analizați comportamentul non-verbal al interlocutorului.

7. Dați dovadă de flexibilitate în gândire.

Puneți întrebări pentru a vă clarifica unele aspecte referitoare la conținutul mesajului transmis. Încercați să vă păstrați atitudinea deschisă față de mesajul transmis și evitați să formulați judecăți sau critici, încercând să etichetați în mod incorect interlocutorul, mai ales înainte de finalizarea discursului. Clarificați conținutul mesajului folosind propriile dumneavoastră cuvinte pentru a reține mult mai bine ceea ce a vrut să spună vorbitorul.

Exercițiul 8

Marcați cu x varianta care se potrivește cel mai bine răspunsului pe care l-ați da dumneavoastră într-o asemenea situație. nu încercați să găsiți cel mai bun răspuns sau cel care vă place să-l oferiți, ci alegeți-l pe cel care l-ați da cu adevărat unei persoane care vă expune problema respectivă.

1. Nu știu ce să mă fac. Greșesc mereu, în cele mai diverse feluri și știu că șeful meu nu e mulțumit de mine. Deja a tipat la mine de câteva ori.

a	De ce greșești?	
b	Ar trebui să îi șefului tău ce simți.	
c	Pari îngrijorat de faptul că greșești și șeful tău e supărat pe tine	
d	Probabil că șeful tău are motive întemeiate să țipe la tine. Ar trebui să faci ceva în privința asta	



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

2. Politica firmei este aceea de a promova oameni din interior și acum aflu că vine un tip pentru a-i lua locul șefului meu. Eu unul ținisem la postul acela, am muncit din greu pentru a ajunge acolo. Știu că m-aș putea dovedi demn de el dacă aș avea ocazia. Dar, dacă asta gândesc ei despre mine, îmi dau seama și sunt sigur că nu sunt dorit.

a	E descurajant când pare că firma a uitat de tine și angajează pe cineva din exterior, mai cu seama când ai muncit din greu pentru postul acela	
b	Pregătirea nu se compară probabil cu cea a tipului nou	
c	Ar trebui să ai grijă să îți faci cunoscute opiniile și să le spui din vreme că ești interesat de postul acela	
d	Dar au discutat măcar cu tine?	

3. Șeful meu greșește adesea și îmi cere mie să rezolv situația în locul lui. Până la urmă, evită să confrunte problema în mod direct. Și pentru a pune paie pe foc, îmi spune „E vina ta, ar fi trebuit să prevezi aceste greșeli!”, dar în realitate sunt greșelile lui.

a	Eu nu aș lăsa pe nimeni să mă trateze așa. Ești sigur că nu e vina ta?	
b	Mi se pare că te afli pe un cuțit cu două tăișuri; nu îți place să fii tratat în acest fel și te întrebi ce ai putea face în privința asta.	
c	Ce fel de greșeli îți cere să acoperi?	
d	Ar trebui să renunți la postul acesta și să îți găsești unul în care să fii tratat corect.	

4. De fiecare dată când directorul își face apariția în departamentul nostru, preia controlul de parcă eu nici nu aș fi acolo, ca manager. Când vede ceva ce nu îi place, le spune angajaților ce să facă și cum anume să facă. Angajații sunt derutați, eu mă enervez și în cele din urmă pleacă. Eu sunt responsabil în fața lui, așa că ce să fac?

a	Ar trebui să discuți problema cu șeful tău.	
b	Când au început lucrurile să se petreacă așa?	
c	Șeful e șef și toți trebuie să ne obișnuim cu situația asta.	
d	Te enervează faptul că directorul preia controlul și nu știi cum să abordezi situația?	

5. Îi descriam o problemă șefului meu și în acest timp el se uita pe fereastră. Pare că nu mă ascultă deloc, fiindcă îmi tot cere să repet diverse lucruri. Cred că îmi permite, așa de formă, să îi expun problemele, dar sfârșește prin a ocoli adevărata chestiune.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

a	Ar trebuie să nu-i mai vorbești când ai impresia că nu te ascultă. În felul acesta va începe să fie atent la tine.	
b	Nu te poți aștepta să asculte toate problemele pe care le ai tu; oricum, ar trebui să înveți să îți rezolvi singur problemele	
c	Despre ce fel de probleme îi vorbești?	
d	Înțeleg cât de frustrant este pentru tine.	

6. Mi se pare că fac totul cum trebuie, dar nu mai știu care este situația. Nu sunt sigur ce anume așteaptă șeful de la mine și el nu îmi spune cum mă descurc. Îmi dau toată silința, dar cred că nimeni nu observă chestia asta. Aș vreau să știu cum stau

a	Ți-a spus șeful tău ce crede despre munca ta?	
b	Ar trebuie să discuți cu el.	
c	Poate că și alții sunt în aceeași situație ca și tine, așa că nu ar trebuie să te frământați așa de mult.	
d	Faptul că nu știi dacă șeful e mulțumit de tine îți conferă un sentiment de nesiguranță și nu știi exact ce așteaptă de la tine.	

7. Atât timp cât am un țel bine stabilit, mă străduiesc să îl ating. Sunt hotărât să avansez, munca susținută nu m-a deranjat niciodată. Știu că nu va fi ușor și că probabil va trebui să trec peste câteva persoane pentru a-mi urma drumul. Dar este important pentru mine

a	Nu ar trebui să fii nevoit să treci peste alții pentru a obține ceea ce vrei.	
b	Avansarea în carieră este foarte importantă în viața ta, chiar dacă presupune muncă grea și chiar dacă știi că nu îți va fi ușor.	
c	Ce anume vrei să realizezi mai exact?	
d	Ar trebui să urmezi niște cursuri de management pentru a avansa mai ușor.	

8. Dimineața când vin la birou, deja am de două ori mai mult de muncă, decât pot duce. Iar ei spun: „Trebuie să ne mișcăm mai repede!”. Atât de mulți oameni îmi cer să fac diverse lucruri, încât pur și simplu nu mai pot ține pasul, iar asta mă deranjează. Îmi place de șeful meu, iar slujba e interesantă, dar o vacanță mi-ar prinde bine.

a	Cu atâția oameni care îți cer să faci diverse lucruri, e dificil să te chiți de toate, iar presiunea te doboară.	
b	Toate aceste solicitări care vin din partea celorlalți, fac parte din sarcinile postului tău?	



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

c	Pari a avea prea mult de muncă. Ar trebui să discuți cu șeful tău despre asta.	
d	Probabil că te-ai suprasolicitat fiindcă nu ești organizat.	

9. Muncesc ca un nebun pentru a finaliza toate proiectele urgent! Și care este răsplata? Nici una, nici mulțumiri, nimic! De fapt, în cea mai mare parte a timpului, așa-numitele proiecte urgente zac zile întregi pe biroul celorlalți, uitate.

a	Cât de des se întâmplă acest lucru?	
b	Ar trebui să le spui că nu îți place să fii tratat astfel.	
c	Mi se pare că ai impresia că ceilalți te exploatează.	
d	Nu ar trebui să te enervezi așa de tare.	

10. Era un tip de treabă până când a fost avansat. Acum nu îmi mai este prieten. Nu mă deranjează să mi se spună când greșesc, dar nu trebuie să o facă în fața colegilor de lucru. Ori de câte ori are prilejul o face!

a	Este stânjenitor să îți fie atrasă atenția în fața colegilor despre greșelile făcute, mai ales de un șef cu care ai lucrat cot la cot înainte.	
b	Dacă nu ai face atât de multe greșeli, șeful nu ar avea ce să își reproșeze.	
c	Ar trebui să discuți cu câteva persoane care l-au cunoscut înainte și apoi să vorbești cu el despre această situație.	
d	Cât de des se întâmplă acest lucru.	

DISCURSUL

Indiferent de situația în care ne aflăm fiecare dintre noi este implicat într-un proces de comunicare în care transmite mesaje și primește feedback. Simple întâlniri cu colegii, cu beneficiarii activităților sale, cu jurnaliștii și cu alte tipuri de public, iată tot atâtea potențiale situații de comunicare în care vorbitorul are interesul să își atingă obiectivele, pentru a-și putea desfășura cu succes activitatea.

O audiență, mai mică sau mai mare, constituie de fiecare dată un motiv de angoasă. Indiferent de scopul pe care vorbitorul și-l asumă în fața unei audiențe, el vine și cu o mare responsabilitate, legată de timpul celor ce se află în fața sa. De fiecare dată când suntem nevoiți să vorbim în public avem tendința de a întreba „Ce vom face în acest caz?” Pentru unii oameni



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

realizarea unei prezentări este o adevărată tortură, deoarece teama de eșec este foarte mare. Totuși, ne întrebăm cum putem vorbi eficient?

În opinia unor specialiști, o prezentare de succes trebuie să urmărească ca audiența să fie:

- **interesată** – deoarece vorbitorul le transmite idei noi sau le vorbește despre unele lucruri din viața lor;
- **impresionată** – deoarece situația descrisă de vorbitor trebuie să emoționeze audiența;
- **convinsă** - propunerea pe care vorbitorul o avansează trebuie să elimine anumite temeri ale audienței sau să îndeplinească anumite dorințe;
- **gata de acțiune** – deoarece propunerea trebuie să fie realistă și ușor de pus în practică, generatoare de beneficii.

Spre deosebire de discuțiile personale, discursul prezintă un element de particularitate foarte important și anume faptul că mesajul este transmis către o număr foarte mare de receptori.

PREGĂTIREA DISCURSULUI

Încă de la început trebuie clarificat în mintea vorbitorului care este scopul comunicării sale. El trebuie să decidă dacă prezentarea sa va avea scop informativ sau va avea în vedere obținerea unei schimbări în atitudinea, convingerile sau valorile audienței căreia i se adresează. În funcție de această decizie vorbitorul își va stabili obiectivele specifice și își va construi discursul.

După ce a fost ales scopul discursului, trebuie elaborate obiectivele sale specifice. Acestea trebuie enunțate ca niște obiective operaționale clare, pentru ca vorbitorul să aibă posibilitatea de a-și evalua clar eficiența cu care și-a atins aceste obiective.

De asemenea, trebuie găsită și o idee centrală a discursului, care să rezume ideile principale. În acest fel vorbitorul ușurează sarcina audienței de a reține și de a-și aminti elementele legate de discurs.

Exemplu:

*Faceți parte dintr-o echipă de negociere, iar coordonatorul echipei adverse, dorește ca înainte de începerea efectivă a procesului de negociere, să vă facă o prezentare a firmei pe care o reprezintă. Între **obiectivele operaționale** pe care acesta și le propune, pot fi menționate:*



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- *o mai bună cunoaștere de către echipa dumneavoastră a firmei pe care echipa adversă o reprezintă;*
- *evidențierea unor aspecte esențiale ale activității respectivei companii;*
- *dezvoltarea, la nivelul echipei dumneavoastră, a unei impresii favorabile despre compania pe care echipa adversă o reprezintă.*

De asemenea, trebuie ținut cont și de situația în care va fi făcută prezentarea. Multe discursuri nu și-au atins scopul pentru că vorbitorii nu au știut să evalueze situația de comunicare și au întâmpinat ostilitatea audienței.

Contextul prezentării are o mare importanță. Vorbitorul trebuie să țină cont de ora la care va fi ținută prelegerea, de locul în care se va ține cât și de plasarea sa între anumite evenimente. Ora la care e ținut discursul îi influențează direct pe ascultători. Se poate să fie nerăbdători să plece acasă, sau la masă, sau să participe la un alt eveniment. Locul îi poate distra prin plasare – la mare – vor fi cu gândul la plajă, lângă un restaurant vor fi distrași de gândul la masă etc. – sau prin organizare – spațiu prea mare pentru numărul mic de participanți ori invers – lipsa unei iluminări sau sonorizări adecvate. Existența unor alte evenimente îi poate face pe participanți să fie nerăbdători, ostili, dezinteresați să participe activ.

Toate aceste elemente ce țin de context și sunt exterioare discursului trebuie însă avute în vedere și compensate de o pregătire a discursului pe măsură, pentru a-l face mai atractiv, dar și de alte măsuri care să elimine posibilitățile de distragere a atenției.

Ca o regulă, am putea spune că orice vorbitor trebuie să fie pregătit pentru situații neprevăzute și să aibă o variantă din care subiectul propus să nu iasă „șifonat”.

Audiența este un element foarte important pentru reușita discursului. Atunci când își elaborează discursul, vorbitorul trebuie să cunoască mai multe elemente ce țin de componența audienței sale.

Când ia în considerare audiența, vorbitorul trebuie să cunoască caracteristicile demografice ale acesteia: vârsta, sexul, confesiunea, rasa, etnia, apartenența organizațională – la partide politice, ONG-uri, etc., precum și backgroundul cultural al acestora: nivelul de pregătire, tipul de pregătire etc. Un bun orator va fi o persoană care își adaptează discursul la audiență. Scopul principal al unei prezentări publice nu este de a demonstra inteligența sau pregătirea vorbitorului ci de a obține un anumit răspuns din partea audienței.

În același timp, vorbitorul nu trebuie să renunțe la convingerile sale doar pentru a obține răspunsul dorit. Este aici un proces de ajustare continuă, de negociere a pozițiilor părților. De aceea e



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

foarte bine ca vorbitorul să își analizeze și să își stabilească audiența, pentru a elimina orice surpriză ori situație jenantă, care pot să ducă la ostilitate din partea publicului și, în ultima instanță, la ratarea obiectivului propus. În astfel de situații se poate ajunge nu doar când subiectul propus nu este agreat de audiență ci și atunci când, din necunoașterea specificului publicului, vorbitorul poate face aluzii care să fie considerate reprobabile de către ascultători. Un discurs care poate să fie interpretat drept rasist, sexist, sectar – discriminator în general – va fi respins imediat de public. De asemenea, un limbaj tehnic nu va avea prea mult succes la un public obișnuit mai degrabă cu literatura și invers.

Publicul are tendințe egocentrice, deci va fi mulțumit dacă aude ceea ce îl interesează. De aceea subiectul discursului va fi analizat și apreciat prin prisma naturii și intereselor publicului. Din acest motiv, vorbitorul trebuie să încerce să-și construiască discursul pornind de la public, de la structura și interesele sale.

În alcătuirea discursului său, vorbitorul trebuie să ia în calcul și alte elemente legate de public, precum interesul, cunoștințele și atitudinea sa față de subiect.

Una din sarcinile vorbitorului va fi să evalueze interesul audienței pentru subiectul propus și să își pregătească subiectul în consecință. În cazul în care interesul nu este atât de ridicat, vorbitorul trebuie să găsească modalități de a atrage atenția audienței, printr-o introducere deosebită, materiale ajutătoare, limbaj adecvat, exemple provocatoare.

Cunoștințele publicului asupra subiectului sunt hotărâtoare pentru modul de abordare a discursului. Oamenii sunt atrași de subiecte pe care le cunosc. Dar un discurs care tratează banal un subiect, fără să aducă nimic nou, va fi un motiv de plictiseală teribilă pentru audiență.

Atitudinea audienței față de un subiect poate să ducă la respingerea discursului. De aceea vorbitorul trebuie să știe ce părere are în general audiența față de subiect și să își ajusteze discursul pentru a nu contrazice flagrant această atitudine dar și pentru a-și introduce opiniile personale, în așa fel încât să obțină rezultatul scontat.

Vorbitorul trebuie să fie conștient că și persoana sa este o variabilă de care se va ține seama. Audiența poate să îl cunoască și să îl placă sau displacă pe un anumit vorbitor. Competența sa pe subiect poate fi recunoscută sau disputată și acest lucru va influența în mod evident rezultatele discursului.

Ocazia cu care va fi ținut discursul are o mare importanță. Necunoașterea importanței sau semnificației unui moment poate atrage eșecul unei intervenții. Desigur că reacția publicului va fi ostilă, deoarece va aprecia că importanța unui eveniment a fost deturnată pentru binele și interesele unei anume persoane.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exemplu:

Care credeți că va fi reacția auditoriului în situația în care în cadrul unei dezbateri pe tema „Resursele umane, investiție strategică a organizației”, unul dintre vorbitori, membru al unui partid politic, va prezenta un discurs cu ajutorul căruia încearcă să obțină capital politic. Mai mult ca sigur, reacția audienței va fi una de respingere, deoarece discursul prezentat nu are nici o legătură cu subiectul dezbătut la simpozionul sau conferința respectivă.

În concluzie, vorbitorul trebuie să își evalueze foarte atent audiența, în fața căreia își va prezenta discursul, putând astfel anticipa reacțiile acesteia și modul în care va răspunde la problemele prezentate. Doar cunoscându-și audiența, vorbitorul va reuși să își adapteze mesajul discursului astfel încât să își atingă obiectivele.

DOCUMENTAREA PRIVIND SUBIECTUL PREZENTĂRII



După ce a fost stabilit subiectul discursului și componența audienței așteptate, vorbitorul trebuie să se documenteze sau să cerceteze subiectul discursului. În acest sens el poate folosi mai multe surse de documentare.

În primul rând se vor folosi experiența și cunoștințele proprii. Fiecare om are un bagaj mai mare sau mai mic de cunoștințe cu privire la un subiect, precum și o experiență anume în domeniul respectiv. În funcție de datele privind audiența, el trebuie să decidă dacă aceste informații sunt suficiente pentru discursul său sau trebuie completate și cu alte informații. Utilizarea experienței personale în procesul de documentarea unor astfel de situații are rolul de a sensibiliza audiența, provocând o impresie vie asupra acesteia.

În cazul în care nu sunt suficiente, se va apela și la alte mijloace de documentare: **bibliotecile, Internet-ul sau tehnicile de cercetare directă**, precum interviul și ancheta scrisă pe baza unui chestionar sau observarea. Folosind tehnica interviului, vorbitorul încearcă să prezinte audienței o serie de informații concrete, obținute direct de la sursă. De exemplu, dacă subiectul este legat de problematica negocierilor colective, atunci vorbitorul va încerca să obțină informațiile necesare de la persoanele care



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

sunt implicate direct în dialogul social: managerul de resurse umane al unei companii, președintele unui sindicat sau uniuni sindicale sau a unei asociații patronale.

Pentru a ușura forma discursului și pentru a transmite un mesaj cât mai clar, care să fie înțeles pe deplin de către audiență, vorbitorul poate apela la toată gama de variabile:

- **definițiile** – pentru a evidenția ce înseamnă un fenomen (de exemplu, ce este negocierea colectivă);
- **compararea** – pentru a evidenția asemănările și deosebirile dintre două sau mai multe fenomene (de exemplu, dacă un părinte își lasă băiatul la o petrecere ce durează până în zori și va fi îngrijorat, pentru a-i elimina anumite temeri i se poate da un exemplu comparativ, respectiv situația vecinului care se află într-o situație identică, numai că el are fată);
- **contrastul** – în scopul de puncta deosebirile dintre două fenomene sau situații (de exemplu, ce se poate întâmpla în situația în care un candidat se prezintă la interviul de angajare într-o ținută vestimentară corespunzătoare și care sunt consecințele care un alt candidat afișează o ținută vestimentară de stradă sau sport);
- **exemplele** – utilizate în scopul de evidenția anumite raționamente („Hai să ne gândim ce s-ar întâmpla dacă...”);
- **statisticile** - forma numerică a unor argumente cu care vorbitorul încearcă să convingă audiența („Trebuie menționat faptul că 9% dintre cei intervievați au preferat să nu răspundă la întrebările din chestionar, ceea ce înseamnă că rezultatele studiului realizat...”);
- **repetițiile** – readucerea unui fenomen în atenție folosind același cuvinte;
- **citatele** – pasaje din diferite lucrări de specialitate ca ilustrează într-o formă convingătoare subiectul abordat în cadrul discursului;
- **studiile** – investigația de profunzime a subiectului (De exemplu, „Pentru a putea evidenția influența practicilor manageriale occidentale asupra managementului resurselor umane în România, am realizat un studiu privind practicile de resurse umane la nivelul companiilor din România ...”)

PROIECTAREA PREZENTĂRII

Din momentul în care sunt cunoscute subiectul, datele despre audiența potențială și informațiile relevante cu privire la subiectul avut în vedere, se va trece la elaborarea discursului. Acum trebuie ținut cont de părțile componente ale discursului.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Orice discurs trebuie organizat pe cele trei părți: introducere, cuprins și concluzii. Aceasta înseamnă că trebuie să îi spunem audienței despre ce va fi vorba în prezentarea noastră, apoi să facem efectiv prezentare, pentru ca la final să rezumăm ceea ce am spus în prezentare.

Faptele pot fi prezentate:

- *ordonate cronologic*, adică în ordinea lor firească („În anul 1989n a avut loc...., pentru ca doi ani mai târziu să se înregistreze.... iar în anul 1999 să existe ...”);
- *ordonate spațial* – când vorbitorul poate construi o hartă a celor prezentate. De exemplu, o astfel de prezentare poate interveni atunci când vorbitorul descrie un spațiu foarte determinat (o casă, un birou, un apartament etc.);
- *ordonate pe baza relației cauză-efect* permite delimitarea informații în două categorii: cauze sau probleme și efecte pe care acestea le au („Lipsa unui sistem informatic integrat poate genera o serie de disfuncționalități în procesul de administrare a bazei de date angajați....”);
- *ordonate pe baza relației problemă-soluție* presupune identificarea problemelor și formularea propunerilor de rezolvare sau a soluțiilor efective („Principalele disfuncționalități pe care le-am constatat au fost legate de nivelul ridicat al fluctuației angajaților companiei.... iar între soluțiile pe care vi le propun pot fi menționate”);
- *ordonarea după subiect* presupune împărțirea discursului sau prezentării pe mai multe teme, vorbitorul trebuind să dispună de abilitatea de a identifica o serie de conectori între temele respective („în continuare vom discuta despre...”, „astfel, după cum vedeți” sau „pe de altă parte, o importanță relativ mare....”)

În **introducere**, vorbitorul intră în materia propriu-zisă a intervenției sale, pregătește publicul și încearcă să creeze terenul propice pentru prezentarea sa. Pentru a nu îndepărta audiența, e bine ca introducerea să nu fie banală, prea lungă sau să arate ostentație ori siguranță de sine. Practic rolul introducerii este acela de a dezvolta motivația auditoriului pentru subiectul ce urmează a fi prezentat. În ceea ce privește introducerea, unii vorbitori aleg să prezinte unele anecdote sau întâmplări umoristice care au legătură cu subiectul prezentat, alți oratori demonstrează încă de la început importanța subiectului („voi vorbi astăzi despre un fenomen care ne afectează într-o măsură egală pe fiecare dintre noi....”). În anumite situații vorbitorul poate prezenta în introducere o serie de elemente care surprind audiența. De exemplu, în cazul unui discurs pe tema consumului de droguri, vorbitorul își poate începe discursul astfel „În timpul prezentării noastre, un număr de... copii mor din cauza consumului de droguri. Trebuie să facem ceva care să stopeze acest fenomen....”.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Concluziile sau încheierea discursului are rolul de ajuta audiența să summarizeze informațiile prezentate de către vorbitor. Pentru a încheia discursul, ne putem întoarce la unele dintre elementele prezentate în introducere. Mișcarea retorică trebuie să fie rapidă – e recomandat ca încheierea să nu fie mai mult de 10 - 15% din corpul discursului. Pentru eficiența discursului, e bine ca el să se încheie cu o afirmație spectaculoasă, cu un citat memorabil, care să rămână viu în amintirea publicului. De exemplu, „În încheiere aș vrea să subliniez faptul că...” sau „În concluzie, principalele soluții la care putem apela sunt strâns legate de actul de voință al fiecăruia dintre noi”.

PREZENTAREA PROPRIU-ZISĂ

În general, în ceea ce privește prezentarea propriu-zisă, vorbitorii pot apela la mai multe metode: prezentarea improvizată, prezentarea după note, prezentarea din memorie și citirea.

1. Prezentarea improvizată este o metodă care presupune o pregătire foarte redusă a discursului. Puțini vorbitori aleg să vorbească astfel, dar de multe ori acest lucru nu poate fi evitat. Vorbitorul trebuie să încerce să își organizeze intervenția cât mai bine în astfel de condiții și să își schițeze un mic plan, eventual câteva elemente cheie pe care vrea să le acopere. În cazul unui răspuns la intervenția unui alt vorbitor, e bine ca răspunsul să atingă patru elemente: să se enunțe punctul de vedere menționat anterior, să exprime poziția pe care vrea să o susțină, apoi să își argumenteze punctul de vedere cu statistici, exemple sau mărturii. În final, să rezume punctul de vedere susținut.

Exercițiul 9

Dați exemplu se o situație în care ați fost nevoit să faceți o prezentare improvizată.

2. Prezentarea după note (metoda prezentării orale) presupune redactarea discursului și memorarea acestuia. Rolul manuscrisului sau al notițelor constă în faptul că îi amintesc vorbitorului ordinea în care trebuie prezentate principalele teme ale discursului. Această metodă este utilă atunci când vorbitorul are la dispoziție un timp strict în care să realizeze prezentarea, iar informațiile trebuie organizate foarte bine, deoarece orice depășire a timpului alocat, ca urmare a unor precizări suplimentare, poate conduce la omiterea din prezentare a unor informații esențiale. Metoda se aseamănă într-o oarecare măsură prezentarea din memorie, însă se diferențiază de aceasta prin



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

faptul că vorbitorul are la dispoziție notițele respective cu ajutorul cărora poate urmări firul prezentării.

3. Prezentarea din memorie (memorizarea) presupune scrierea discursului și memorarea acestuia cuvânt cu cuvânt. Metoda este eficientă din punctul de vedere al faptului că vorbitorul poate impresiona audiența prin naturalitatea și lejeritatea cu care vorbește pe marginea subiectului în cauză. Însă, trebuie menționat că în situația în care vorbitorul omite sau uită ceva, pot apărea anumite probleme legate de coerența discursului. De asemenea, vorbitorul trebuie să dea dovadă de talent actoricesc, deoarece discursul trebuie să pară natural. Această metodă este recomandată în cazul unor discursuri scurte.

4. Citirea (metoda manuscrisului) - anumite discursuri trebuie citite, din considerente ce țin de necesitatea unei prezentări corecte, sau din nevoia de a se încadra în timpul acordat. Dezavantajele acestei metode sunt legate de faptul că discursul poate suna nenatural iar vorbitorul nu poate avea contactul vizual necesar cu audiența sa.

De asemenea, ritmul prezentării poate avea de suferit, precum și lipsa pauzelor sau plasarea lor fără a ține seama de contextul discursului. Pentru a evita astfel de neajunsuri, vorbitorul trebuie să exerseze îndelung tehnica citirii discursului și să pregătească din timp toate pauzele necesare, adaptându-și modul de prezentare la informațiile comunicate.

Comunicarea non-verbală are un rol foarte important în prezentarea discursului. Înfățișarea vorbitorului, postura, gesturile, expresia feței și a ochilor constituie tot atâtea elemente care pot sublinia sau pot anula argumentele demonstrației. Înfățișarea vorbitorului trebuie să respecte atât instanțele discursului (smoking sau rochie de seară la recepții, ținută business pentru întâlniri de afaceri, o ținută mai sport pentru întâlnirile relaxate) cât și de imaginea personală – nu ne putem aștepta să vedem un ministru ținând un discurs la începutul anului școlar, în fața studenților, îmbrăcat în jeans și tricou, deși probabil că majoritatea celor din audiență sunt astfel îmbrăcați. De asemenea, posturile asumate în timpul discursului pot atrage atenția și aprobarea audienței sau pot crea disconfort și dezaprobare. De luat în considerare ce dizgrațios poate fi un vorbitor stând într-o poziție prea relaxată sau necontrolată în fața audienței. Acest lucru semnifică - chiar dacă nu intenționat – o lipsă de respect față de publicul căruia i se adresează vorbitorul.

Gesturile pe care le va face vorbitorul trebuie să apară ca naturale și spontane. Trebuie evitate jocul cu inelele sau alte bijuterii personale, mișcările prea ample, frecarea mâinilor sau



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

„frângerea” lor și în general orice gest care ar putea trăda o stare de nervozitate ce se va transmite, în final, și audienței.

Expresia feței și a ochilor constituie elemente cruciale în receptarea discursului de către public. Argumentele prezentate cu toată convingerea de vorbitor pot fi anulate de o privire necontrolată sau o mimică neadecvată. E important ca vorbitorul să păstreze contactul vizual cu membrii audienței. Contactul vizual îi dă informații directe vorbitorului despre starea audienței, despre modul în care asimilează discursul, despre forța argumentelor prezentate și despre alte elemente ce impun ajustarea discursului în sensul obținerii rezultatelor urmărite.



Prezentarea realizată de către vorbitor poate fi de două **tipuri**:

1. Prezentarea informativă prin intermediul căreia vorbitorul urmărește să ofere audienței informații cu privire la subiectul abordat. Se recomandă ca aceste discursuri să nu supraestimeze cunoștințele audienței. Vorbitorul trebuie să își adapteze la audiență informația și modul de prezentare a ei și să nu cadă în capcana unui limbaj prea abstract, care e greu de urmărit și digerat chiar și de un public specializat. Un mod de a asigura succesul unui astfel de discurs este personalizarea subiectului. Unul dintre elementele care pot asigura succesul unei astfel de prezentări îl reprezintă exemplele. Astfel, vorbitorul trebuie să prezinte o serie de situații concrete pentru ilustra subiectul respectiv.

Exemplu:

În cadrul unei reuniuni pe tema „Formularul de angajare în Europa”, vorbitorul trebuie să prezinte audienței experiența unor țări europene în ceea ce privește subiectul abordat.

*„...Între țările europene există diferențe și din punctul de vedere al titulaturii formularului de angajare. În **Marea Britanie**, denumirea uzuală a formularului de angajare este standard application form (SAF) și este folosit în proporție de 50% de către absolvenții instituțiilor de învățământ superior, fiind pus la dispoziția acestora de către birourile de consiliere a carierei care funcționează în cadrul fiecărei universități. Spre deosebire de universități, companiile din Marea Britanie folosesc o altă titulatură pentru a desemna formularul de angajare, respectiv employer's application form (EAF). În Irlanda, formularul de angajare este cunoscut sub denumirea standard introduction form (SIF). În Belgia și Austria, există la nivel național obligativitatea folosirii CV-*

Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

urilor ca instrument de recrutare și, mai mult, CV-urile candidaților trebuie însoțite de fotografiile acestora....”.



2. Prezentarea persuasivă are ca principal scop modificarea credințelor, sentimentelor și acțiunilor audienței sau întărirea celor existente. Deciziile personale se bazează, la rândul lor pe anumite elemente: nevoi, soluții și aplicabilitate. Pentru a susține luarea unei decizii, vorbitorul trebuie să vadă dacă există nevoia pentru schimbarea respectivă și, deci, pentru luarea unei decizii? Dacă răspunsul e favorabil, trebuie văzut dacă discursul poate propune o rezolvare. Iar dacă rezolvarea propusă există, trebuie verificat dacă aceasta este aplicabilă sau va genera alte probleme.

Prezentarea persuasivă se poate realiza pe patru niveluri:

- **adoptarea** – atunci când dorim ca audiența să adopte anumite credințe, valori, sentimente etc.;
- **întreruperea** – atunci când dorim ca audiența să înceteze să facă ceva;
- **intimidarea** – audiența trebuie să evite un anumit mod de gândire sau activitate;
- **continuitatea** – audiența trebuie să continue să se comporte sau să se creadă așa cum face în prezent.

Un exemplu de discurs persuasiv poate fi cel în care vorbitorul dorește și încearcă să schimbe ideile preconceptuate ale unor oameni cu privire la persoanele care au suferit condamnări penale, în vederea facilitării procesului de reintegrare socială a acestora. De asemenea, argumentarea folosită de un agent de vânzări în procesul de convingere a unui client de utilitatea produsului comercializat poate fi încadrată tot în categoria prezentărilor persuasive.

Exercițiul 10

Descrieți o situație în care ați fost nevoit să convingeți o persoană că este mai bine să acționeze ca dumneavoastră, prezentând și rezultatul obținut.

În vederea realizării unei prezentări eficiente, vorbitorul poate utiliza o serie de materiale ajutoare, precum grafice, planșe, fotografii, slide-uri sau chiar prezentări multimedia. Aceste



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

materiale trebuie plasate în locuri vizibile pentru toți participanții și nu trebuie să capteze în totalitate atenția audienței, motiv pentru care ele trebuie simplificate. Rolul lor este acela de a facilita prezentarea subiectului în cauză. De asemenea, în timpul prezentării, nu este recomandabil ca vorbitorul să deseneze planșe sau să întocmească anumite schițe, acest activitatea trebuie realizată înainte de prezentarea propriu-zisă.

CUM PUTEM REALIZA O PREZENTARE DE SUCCES?

Este foarte important ca în urma unui discurs audiența să fie satisfăcută de calitatea prezentării și mai ales să fi înțeles conținutul mesajului transmis. Tocmai de aceea, vă vom furniza câteva sfaturi de care trebuie să țineți cont în realizarea unei prezentări de succes.

1. Alegeți termenii potriviți.

Căutarea termenilor potriviți nu este un exercițiu de prisos, dacă aceasta presupune precizia limbajului, eliminarea erorilor sau preocuparea dumneavoastră pentru o terminologie diversificată care să nu se repete. Cuvintele pe care le folosiți pot avea înțelesuri diferite, motiv pentru care dumneavoastră trebuie să alegeți termenii în funcție de contextul la care vă referiți în discurs. Nu trebuie să ne lăsăm atrași unele cuvinte care sunt „în vogă” sau care sunt folosiți foarte des, fiind împrumutați din anumite limbi sau domenii de activitate. Este de evitat folosirea unor termeni precum *job*, pentru a desemna un loc de muncă sau *staff* pentru a sublinia ideea de personal de conducere, ori *dezbate* în loc de a analiza o problemă etc.

2. Adaptați comunicarea la subiectul expus și audiență

Acest aspect este foarte important, deoarece mesajul pe care dumneavoastră îl transmiteți trebuie să fie clar înțeles de participanții la prezentare. Pentru a vă face cât mai clar înțeles, în timpul discursului, redați cât mai mult exemple din activitatea practică cu ajutorul cărora să convingeți audiența de actualitatea, importanța și veridicitatea informațiilor și cunoștințelor transmise. Folosiți termenii în funcție de nivelul de pregătire profesională al audienței.

3. Evitați greșeli de exprimare și gramaticale

Este indicat ca exprimarea folosită în conținutul discursului să nu conțină greșeli de exprimare sau gramaticale. De exemplu, în loc să spuneți „a acumula dificultățile unele după altele”, spuneți simplu „a acumula dificultățile” sau în loc să spuneți „așa cum am stabilit înainte”



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

este indicată utilizarea expresiei „așa cum am stabilit”. Astfel puteți evita pleonasmul sau dezacordurile. Una dintre potențialele greșeli gramaticale care pot apărea în timpul discursului reprezintă folosirea pronumelor personale. De exemplu, „Auditoriul a apreciat intervenția sa, motiv pentru care la final *ei* au aplaudat puternic”. În acest caz, folosirea pronumelui personal *ei* este incorectă, deoarece *auditoriu* este un substantiv colectiv, masculin, singular, căruia îi corespunde pronumele personal *el*.

Evitați dificultățile dublei negații. De exemplu, propoziția „Eu nu am schimbat nimic până în momentul de față ” este negarea afirmației „Eu am schimbat ceva până în momentul de față”.

4. Folosiți diversitatea lexicală

Este recomandat ca în timpul discursului să utilizați resursele limbii și să evitați tendința de a repeta anumiți termeni. Una dintre soluții o reprezintă utilizarea sinonimelor. De exemplu pentru verbul „a crește” puteți utiliza ca sinonime verbele a mări, a amplifica, a augmenta, a dezvolta, a lărgi. Ca sinonime pentru verbul „a evalua” puteți utiliza: a estima, a aprecia, a judeca, a analiza, a calcula.

5. Fiți clari și concisi în exprimare

Folosiți frazele simple care transmit mesajul într-o formă cât mai clară, astfel încât el să poată fi reținut și înțeles de audiență. Respectați ordinea subiect – predicat - complement. Frazele complexe trebuie să le descompuneți în mai multe propoziții simple. Frazele trebuie să fie scurte astfel încât să nu solicite atenția audienței și să poată fi reținute. Frazele lungi sunt o sursă de obscuritate. Evitați astfel cuvintele inutile.

TEHNICA ÎNTREBĂRILOR

În procesul de negociere întrebările îndeplinesc **funcția de colectarea a informațiilor** pe baza cărora partenerii de dialog își pot întemeia argumentația. Nu trebuie omise și celelalte **roluri** pe care întrebările le îndeplinesc, respectiv:

- oferirea de informații;
- deschiderea dialogului prin intermediul întrebărilor adresate la începutul întâlnirii. De exemplu, la începutul interviului de angajare intervievatorul îi va adresa candidatului câteva



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

întrebări cu ajutorul cărora va încerca să spargă gheața și să stabilească o relație de comunicare cu acesta. De exemplu, „Cum a fost traficul?” sau „Ne-ați localizat ușor?”;

- menținerea climatului de negociere și a dialogului prin intermediul unor întrebări precum „Cum ați reușit să faceți acest lucru așa de repede?” care are rolul de a menține confortul psihic al interlocutorului. Întrebările pot fi formulate și puse și pentru a anihila unele momente de relaxare sau de lăncezeală, ca de exemplu: „Ce părere au avut șefii dumneavoastră în momentul în care le-ați povestit întâmplarea prin care am trecut?”. Formularea unor întrebări retorice are rolul de a menține interesul interlocutorului față de subiectul discutat sau pentru completarea argumentației „De ce susțineți această ipoteză?”;
- semnalarea intențiilor interlocutorului, anumite întrebări evidențiind direcția în care acesta dorește să orienteze discuția „Putem să discutăm despre durata contractului de vânzare-cumpărare?”. În anumite situațiile, intenția interlocutorului este aceea de a atrage atenția partenerului de dialog asupra a ceea ce vrea să spună „Pot să pun o întrebare referitoare la modul în care a fost stabilită valoarea imobilului?”;
- obținerea unui timp suplimentar pentru a depăși o situație dificilă sau pentru a-și pregăti argumentația „Puteți să dezvoltați ceea ce ați afirmat mai devreme?”;
- influențarea partenerului pentru a a-i atrage atenția asupra anumitor aspecte ale negocierii „Vă dați seama ce ar însemna pentru noi o astfel de situație?” sau pentru a –l determina să acționeze „Am putea face o pauză?” sau „Putem trece la discutarea detaliilor contractului?”;
- substituirea unui dezacord, atunci când unul dintre parteneri nu este de acord cu propunerea celuilalt, va încerca să își exprime sentimentul de respingere prin intermediul unei întrebări „Puteți să detaliați aceste aspecte pentru a înțelege și mai bine care sunt avantajele și dezavantajele pe care le pot obține?”.

TIPURI DE ÎNTREBĂRI



În practica negocierilor, partenerii de dialog pot apela în scopul de a obține cât mai multe informații de la interlocutor, la următoarele **tipuri de întrebări**:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- **întrebările deschise** are permit interlocutorului să își exprime opinia cu privire la un anumit subiect. Astfel, acesta este nevoit să vorbească mai mult și să îi furnizeze partenerului cât mai multe informații referitoare la un anumit context, subiect, obiect, faptă etc. Ca exemplu de întrebări deschise, putem menționa „De ce considerați că propunerea pe care v-am făcut-o nu este în avantajul dumneavoastră?” sau „Puteți să îmi descrieți respectiva propunere (situație)?”;
- **întrebările închise** solicită un răspuns foarte scurt și direct. Interlocutorul are la dispoziție două variante de răspuns *da* sau *nu*, de exemplu: „Doriți să semnăm contractul acum?” sau „Dumneavoastră v-ați mai confruntat cu o asemenea problemă?”;
- **întrebările de sondare** presupun un răspuns deschis, vizând anumite aspecte specifice, familiarizarea cu anumite preferințe ale partenerului de dialog sau verificarea unor informații „Ce dotări ar dori să aibă mașina dumneavoastră?” sau „Din câte am discutat, am sesizat că sunteți dispus să batem palma, mai este valabilă cumva oferta dumneavoastră?”;
- **întrebările directe** vizează anumite aspecte specifice, dar reduc foarte mult gama răspunsurilor pe care le poate oferi interlocutorul, de exemplu: „Ce culoare preferați pentru mașina dumneavoastră?”;
- **întrebările indirecte** reprezintă o altă modalitate alternativă de a obține un răspuns concret din partea interlocutorului, de exemplu „Nu considerați satisfăcătoare prețul pe care v-l-am oferit pe apartament?” sau „Nu sunteți mulțumit de dotările opționale pe care le-ați ale pentru mașina dumneavoastră?”;
- **întrebările de dirijare** au rolul de a sugera răspunsul interlocutorului, de exemplu: „Nu doriți să discutăm despre această sumă?” sau „Nu sunteți de acord cu propunerea noastră?”. În numeroase situații aceste întrebări îndeplinesc rolul de manipulare a interlocutorului.
- **întrebările ipotetice** se bazează pe dezvoltarea unui scenariu și testarea poziției și comportamentului partenerului de negociere în respectiva situație, încurajându-l astfel să își exprime punctele de vedere. De exemplu, „Care ar fi noul preț solicitat dacă noi am fi dispuși să renunțăm la clauza de acordare a unor facilități?” sau „Cum credeți că ați reacționa, dacă v-ți confrunța cu un partener de negociere lipsit de experiență, dar cui care trebuie să ajungeți la o înțelegere?”;
- **întrebările reflexive** au rolul de a-l pune pe partener într-o situație dificilă, de exemplu: „Aceasta este ultima dumneavoastră ofertă?” sau „Propunerea mea se bazează pe argumente



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

raționale, pornind de la condițiile existente în momentul de față, dar credeți că ați putea aduce și alte argumente constructive?”

INFLUENȚA LIMBAJULUI POZITIV ÎN COMUNICAREA EFICIENTĂ

În realizarea unei comunicări eficiente, un rol important îl are folosirea unui limbaj pozitiv.

Exemplu:

Doi angajați care lucrează în birouri alăturate le mărturisesc șefilor lor că nu și-au terminat la timp raportul lunar:

Angajatul A spune:

„Știi, John, ca să fiu sincer, săptămâna asta a fost o asemenea nebunie, încât, din păcate, n-am reușit să termin raportul la timp. Nu e vina mea. N-am avut ce face. Cred că mă înțelegi. Mi-e teamă că n-o să fie gata decât la jumătatea săptămânii viitoare.”

Angajatul B spune:

„John, raportul meu lunar nu e gata încă. Putem să trecem în revistă acum schița principalelor puncte de interes și voi termina raportul până joi dimineață, îmi asum responsabilitatea pentru întârziere. Am hotărât că alte proiecte erau mai urgente.”

Care dintre cei doi angajați are șanse mai bune în carieră?

Marea diferență constă în felul în care s-au exprimat personajele A și B. Ambele au folosit limbajul obișnuit; fiecare a rostit aproximativ același număr de cuvinte; nici unul dintre ele nu a spus ceva mai inteligent decât celălalt. Dar impactul pe care l-au avut asupra dumneavoastră, calitate de șef, a fost cu totul diferit.

În fiecare zi, oamenii vă evaluează după felul în care vorbiți, în exemplele prezentate, este clar că personajul B va progresa mai rapid și va avea mai mult succes profesional, va oferi mai multă satisfacție clienților, se va bucura de prietenii mai trainice și va genera un volum de vânzări mai mare decât personajul A. Asigurați-vă că sunteți întotdeauna în poziția „B”.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138



Tehnicile limbajului pozitiv vă ajută să creați în mod consecvent o impresie pozitivă asupra celorlalți. Ele se aplică deopotrivă acasă și în relațiile cu prietenii sau la lucru, în relațiile cu clienții, șefii și colegii.

Cea mai pregnantă caracteristică a oamenilor care folosesc forța limbajului pozitiv este aceea că proiectează așteptări pozitive, atât în ceea ce-i privește, cât și în privința celorlalți.

Pe lângă a gândi pozitiv, este important să **vorbiți** pozitiv. Observați diferența enormă între cel care spune: „Niciodată nu-mi amintesc numele cuiva” și persoana care spune „Mă străduiesc

să-mi îmbunătățesc memoria.”

De curând, mi-am reamenajat casa și am observat că antreprenorii care spuneau: „Voi încerca să revin mâine” rareori se întorceau. Cei care spuneau: „Vă voi da un răspuns mâine până în ora 17.00” își țineau promisiunea. Așteptările lor nu mă influențau doar pe mine, cel care ascultam, îi influențau și pe ei. Când proiectați așteptări pozitive pentru alții, ele sunt valabile și pentru dumneavoastră. Dacă vă luați un angajament, asta vă face mai demn de încredere în ochii celorlalți și vă ajută să vă organizați astfel încât să vă țineți de cuvânt.

O directoare a unei companii de utilități publice a observat că proasta dispoziție a angajaților ei răzbătea adesea din salutarile pe care și le adresau unii altora în fiecare zi. Îi auzea pe colegii ei cum își dădeau binețe pe hol, spunându-și: „Salut, ce mai faci?” Răspunsurile cele mai obișnuite erau ceva de genul: „Hmm... binișor” și „Mai sunt doar patru zile până la week-end.” După bănuiala ei, aceste comentarii nu făceau decât să le scadă moralul.

La următoarea ședință cu personalul și-a expus teoria și a pus la punct un sistem de recompense menit să încurajeze răspunsurile pozitive. A numit câteva persoane în postul de „inspectori necunoscuți”, astfel încât ceilalți angajați să nu știe când li se evaluau răspunsurile. Acestea îi întrebau pe colegi ce mai fac și îi notau pe cei care dădeau răspunsuri pozitive. Aceia care, după părerea „inspectoarelor necunoscuți”, aduceau cea mai mare contribuție la crearea unei atmosfere pozitive erau recunoscuți și recompensați cu un mic premiu la sfârșitul zilei de muncă. Care a fost rezultatul?

„Aproape peste noapte, s-a produs o schimbare uriașă. O dată ce oamenii au devenit conștienți de efectul pe care-l aveau asupra lor salutarile și răspunsurile, am început să-i aud spunând lucruri



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ca: „Grozav!”, „Azi fac foarte bine, dar tu?” și așa mai departe. Au început să creadă în ce spun ceilalți și chiar se simțeau mult mai bine. Diferența în ce privește moralul este evidentă.”

Exercițiul 11

Colega dumneavoastră s-a dus la masă fără să vă spună nimic despre eventualele ei apeluri telefonice. Dumneavoastră lucrați în pauza de prânz ca să puteți pleca acasă puțin mai devreme. Telefonul de pe biroul ei, aflat în spatele dumneavoastră, începe să sune și nu se mai oprește. Enervat, vă hotărâți în cele din urmă să răspundeți.’

Spuneți cu voce tare:

„Trebuie să preiau mesajul și ea vine abia peste o oră.”

Apoi spuneți:

„Dacă doriți, lăsați-i un mesaj și voi avea grijă să-l primească înainte de unu și jumătate.”

Care dintre cele două fraze îi va produce interlocutorului o impresie mai favorabilă? în care situație veți prelua mesajul cu mai multă plăcere?

Veți încerca sau veți face?

De luni de zile, în garaj domnește o dezordine cumplită. Uneltele sunt împrăștiate pe bancul de lucru, coșurile de gunoi dau pe dinafară, iar podeaua este murdară. Soția dumneavoastră vă cere (din nou) să faceți curat la sfârșit de săptămână.

Spuneți cu voce tare:

„Bine, bine, voi încerca să fac curat înaintea meciului de duminică.”

Apoi spuneți:

„Voi face curat înaintea meciului de duminică.”

Care dintre cele două promisiuni vă va motiva să treceți la fapte?

Spuneți ce anume vreți să faceți

În timp ce puneți la punct detaliile unei călătorii de afaceri neașteptate, persoana de la agenția de voiaj vă sugerează că ar fi bine să vă rezervați o cameră la hotel cu cartea de credit.

Spuneți cu voce tare:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

„Ar fi neplăcut să vă pierdeți rezervarea dacă avionul are întârziere și cei de la hotel presupun că nu mai veniți.”

Apoi spune:

„Vreau să mă asigur că veți avea camera rezervată, chiar dacă ajungeți puțin mai târziu decât trebuie.”

Dacă vorbiți cu un potențial client despre o ofertă specială, valabilă până la sfârșitul lunii, observați impactul pozitiv pe care-l vor avea următoarele vorbe ale dumneavoastră:

„Vreau să fiu sigur că prelucrăm comanda până vineri, ca să profitați de programul de bonusuri speciale din această lună”,

în comparație cu abordarea negativă „n-aș vrea”:

„N-as vrea să ratați programul de bonusuri speciale din luna asta, deci ar fi bine să nu întârziati cu comanda.”

Ori de cât ori folosiți o expresie de genul „N-aș vrea să”, atenția se concentrează asupra posibilului rezultat negativ pe care doriți să-l evitați. Atunci când vă concentrați asupra rezultatelor bune la care vă așteptați și nu asupra celor proaste pe care vreți să le evitați, veți proiecta o imagine pozitivă.

N-am mai făcut asta și POT să...

Șeful dumneavoastră vă cere să faceți un calcul tabelar în Lotus și să determinați nivelul producției curente a companiei. Dumneavoastră nu vă prea pricepeți la Lotus 1-2-3 sau la alt program de acest gen.

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu să fac calcul tabelar și nu înțeleg cum funcționează Lotus 1-2-3.”

Apoi spuneți:

„N-am mai făcut niciodată calcul tabelar. Pot să încep prin a învăța să lucrez cu Lotus 1-2-3.”

Când cineva spune: „Nu pot face asta”, probabil că impune o restricție incorectă și contraproductivă pentru ceea ce poate realiza. Cuvintele „nu pot să...” reprezintă o profeție care se autorealizează. Dacă spuneți că nu puteți realiza ceva, este ca și cum ați spune că nu veți face niciodată lucrul respectiv. Cum mintea dumneavoastră dorește să aveți dreptate, muncește din greu



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

ca să se asigure că aveți dreptate atunci când spuneți că nu puteți. Este aidoma unui sabotor puternic, care vă subminează eficiența astfel încât să nu vă atingeți scopurile, chiar dacă încercați să faceți asta.

„Când”, nu „dacă”

Pe copilul dumneavoastră nu-l entuziasmează deloc orele de limbă franceză și n-are nici un chef să-și facă temele în fiecare seară, în seara asta vreți să-i oferiți o recompensă pentru a-l încuraja să termine. Spuneți cu voce tare:

„Dacă îți termini astă-seară temele la franceză, poți să mănânci o porție mare din înghețata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi.”

Apoi spuneți:

„Când îți termini temele la franceză, o să mănâncăm cu toții o porție mare din înghețata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi.”

Care dintre cele două fraze sugerează că vă așteptați să-și termine temele? Care dintre ele arată că nu sunteți deloc siguri că le va termina?

Nimic nu este imposibil!

Deja ați avut vânzări record, iar în prezent realizările dumneavoastră sunt cu aproape 20% mai mari decât în aceeași perioadă a anului trecut. Managerul regional vă felicită pentru performanțele dumneavoastră și vă informează că norma pentru trimestrul următor v-a fost mărită cu 25%.

Spuneți cu voce tare:

„Imposibil! Deja rulez cu viteză maximă și am avut noroc să primesc câteva comenzi mari în primul trimestru. Iată de ce mi-am depășit deja norma cu 20%. N-am cum să închei anul cu o creștere de 25%.”

Apoi spuneți:

„Va fi o provocare. Până acum, o combinație de împrejurări m-a ajutat să realizez mai mult cu 20%. Poți să te bazezi pe angajamentul meu total pentru a doua jumătate a anului. Voi face tot ce-mi stă în puteri ca să îndeplinesc noua normă și cred că această creștere de 25% este realizabilă.”

Care persoană are șanse să facă față creșterii de 25%?



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Foarte puține lucruri dintre cele pe care vreți să le realizați sunt chiar „imposibile”. Desigur, pot fi dificile, solicitante, provocatoare, nerealizate până la momentul respectiv — dar nu imposibile. De ce să vă prejudiciați propriile așteptări, etichetând o întreprindere măreață drept „imposibilă”?

Cea mai nefericită consecință a faptului de a eticheta un lucru drept „imposibil” este aceea că nici măcar nu vă oferiți șansa de a încerca. Dacă folosiți cuvântul „imposibil”, intrați în acțiune principiul „disonanței cognitive”. Mentea dumneavoastră dorește să se asigure că aveți dreptate. Când v-ați convins pe dumneavoastră înșivă că un lucru este într-un anumit fel, sunteți hotărât să o dovediți.

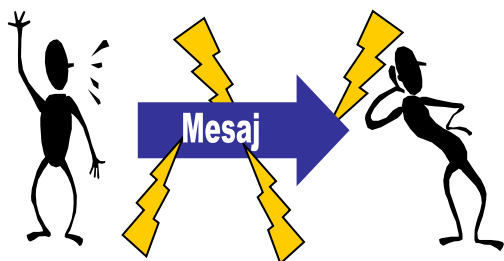
Dacă vă spuneți că e imposibil să vă treziți cu o oră mai devreme pentru a alcătui un buget realist al familiei, aveți dreptate. Dormiți puțin mai mult, vă simțiți mai degrabă amețit decât treaz și decideți să vă ocupați altă dată de buget. Iată disonanța cognitivă în acțiune! Dacă v-ați fi trezit devreme, cu mintea limpede și v-ați fi apucat imediat de treabă, alcătuind un buget realist, ați fi dovedit că presupunea dumneavoastră anterioară era greșită. Mentea dumneavoastră nu dorește să greșiți, deci are grijă să vă demonstreze că aveți tot timpul dreptate.

Când vă spuneți:

„Mă voi trezi odihnit, cu o oră mai devreme și voi folosi acest ceas tihnit ca să pun la punct un buget realist al familiei”, mintea dumneavoastră se străduiește și în acest caz să vă demonstreze că aveți dreptate.

Când renunțați la gândirea de tipul „acest lucru este imposibil”, apar căi nebănuite, care vă conduc spre realizarea scopurilor dumneavoastră. Este mai bine ca mintea să vă demonstreze că aveți dreptate în legătură cu ceea ce ați decis că este posibil în loc să vă susțină afirmațiile când declarați că un lucru este imposibil.

BARIERE ÎN CALEA COMUNICĂRII EFICIENTE



Eficiența și eficacitatea unui proces de comunicare sunt puternic afectate de influența exercitată de către factorii perturbatori, care generează anumite obstacole. Între cele mai frecvente și mai importante bariere în calea comunicării putem menționa:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

1. diferențele de putere – de cele mai multe ori, managerii sunt cei care iau deciziile și le transmit către subordonați sub forma unor ordine, reguli, norme care trebuie puse în aplicare. De asemenea, managerii sunt aceia care pot stimula sau restricționa participarea angajaților la procesul de comunicare.

2. diferențele de personalitate și de percepție – fiecare individ reprezintă un tip de personalitate distinct de ceilalți membri ai unei societăți. Astfel că fiecare dintre noi, avem un anumit volum de cunoștințe, experiență, valori, așteptări etc. care influențează percepția mesajului transmis.

Exemplu:

Privind un curs de apă învolburat:

- pictorul va spune: „Ce peisaj minunat, ce desfășurare a forțelor naturii, ce nuanțe!”
- salvamarul va reacționa astfel: „Ce pericol, dacă cineva ar cădea acum în apă, ce dificil ar fi de salvat...”
- cetățeanul de rând va gândi: „Să sperăm că nu va produce inundații care să afecteze alte persoane”

3. ideile preconcepute – de foarte multe ori interpretăm în mod eronat conținutul unui mesaj, considerând că este imposibil să aibă și o altă semnificație, diferită de cea la care ne gândim noi. De exemplu, putem fi surprinși de atitudinea revoltată a unui coleg de serviciu, care este nemulțumit de faptul că a fost sancționat, deși noi considerăm că este o persoană foarte calmă.

4. solicitările conflictuale ale rolului – rolul de lider solicită îndeplinirea de către manager a unor activități de suport emoțional, dar mai ales a unor activități specifice postului, trebuind să organizeze, coordoneze și controleze munca subordonaților săi.

Exemplu:



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

În continuare vă vom reda mesajul transmis de managerul de vânzări al unei companii, unui agent comercial care în decursul lunii curente a realizat cele mai mari încasări, fiind declarat „angajatul lunii”.

...”Îmi face plăcere să te felicit pentru obținerea titlului de „Angajatul lunii” . Poți fi foarte mândru de această realizare. Aștept cu nerăbdare creșterea contribuției tale la eforturile departamentului și sper că vei putea aduce câțiva clienți noi companiei noastre”.....

Din păcate agentul de vânzări respectiv s-ar putea simți ofensat, interpretând acest mesaj din punctul de vedere al faptului că managerul său consideră că putea face mai mult pentru companie, până în momentul de față.

5. diferențele culturale – reprezintă un obstacol din ce în ce mai important, în contextul internaționalizării activității companiilor din diverse domenii de activitate. Barierele culturale sunt determinate de vestimentație, gesturi, sistemul de valori, ritualuri etc.

Exemplu:

*În **Germania**, noțiunea de conducere (Führung) se întâlnește de la nivelul meșterului artizan la conducerea superioară a unei mari companii. Pregătirea în domeniul managementului în Germania prezintă unele particularități față de alte țări și datorită faptului că, în general, învățământul este puternic influențat de conceptele pedagogice ale lui Wilhelm von Humboldt. Astfel, se disting, pe de o parte, artele, cunoștințele științifice, științele umane, iar pe de altă parte, fabricarea produselor utilitare (Technik). Pentru noi, spre exemplu, noțiunea de „**tehnic**” intră în categoria de științe aplicative, în timp ce pentru germani ea are altă valoare, pentru că reprezintă în același timp o artă și o știință. În **Germania**, a spune de cineva că este un bun tehnician reprezintă o mândrie, în timp ce la noi sau în alte țări, ca **Franța**, spre exemplu, acest calificativ are un sens peiorativ, în sensul că „este un bun tehnician, dar...” . Acest cult al profesionalismului, al expertului în tehnică își pune amprenta pe întreg învățământul superior german, inclusiv pe cel din domeniul managementului.*

6. efectul de cocoloșire – respectiv tendința indivizilor de a evita transmiterea unor veștilor proaste către ceilalți semenii. De exemplu, un medic care îl diagnostichează pe un pacient cu o boală



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCDI

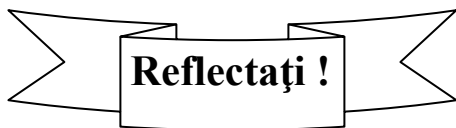
Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

foarte gravă, incurabilă, va evita să îi spună pacientului acest lucru, cel mult informația va transmisă apropiaților acestuia.

De asemenea, un agent de vânzări care a nu încheiat contractul cu un client foarte important, motivul principal fiind faptul că a întârziat la întâlnirea cu clientul datorită traficului, va evita să îi spună acest lucru șefului său, încercând să stabilească cu clientul o nouă întrevvedere.

7. diferențele de sex – în timp ce femeile au tendința de a stabili relații de prietenie în timpul unui proces de comunicare, bărbații au tendința de a încerca să își evidențieze propriile cunoștințe și abilități într-un anumit domeniu, concentrându-se asupra propriei persoane.



Care dintre barierele de comunicare menționate anterior au cea mai mare frecvență de manifestare în cadrul organizației dumneavoastră? Există și alte obstacole care se manifestă activ și afectează calitatea procesului de comunicare la nivelul companiei dumneavoastră? Argumentați răspunsul dumneavoastră.

RECAPITULAREA MODULUI 4

4.1. Comunicare reprezintă procesul de transmitere a unor informații între emițător și receptor.

4.2. Comunicarea – acțiunea cu una sau mai multe persoane, de trimitere și receptare a unor mesaje ce pot fi deformate de diverși factori, care are loc într-un anumit context, presupune anumite efecte și furnizează oportunități de feedback.

4.3. Comunicarea organizațională - un schimb de informații între diferite persoane, grupuri sau niveluri ierarhice în vederea realizării obiectivelor individuale și colective.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

4.4. Comunicarea managerială - proces fundamental de interacțiune reciprocă bazat pe feedback, în care managerii de la orice nivel transmit idei, sentimente, decizii subordonaților cu posibilitatea verificării manierei de receptare a mesajului de către aceștia.

4.5. Caracterul interactiv al procesului de comunicare este redat de interacțiunea componentelor sale: emițătorul, receptorul, mesajul, feedback-ul și contextul comunicării.

4.6. Emițătorul reprezintă un individ, un grup sau o instituție care posedă o informație, în general bine structurată, o anumită motivație și un scop explicit și unul implicit.

4.7. În opinia unor specialiști cele cinci **baze** ale influenței unui emițător sunt: puterea recompensatoare, puterea coercitivă, puterea referențială, puterea legitimă și puterea expertului.

4.8. Receptorul este o persoană, un grup sau o instituție cărora le este adresat mesajul sau îl dobândesc în mod întâmplător și care primesc mesajul în mod conștient sau subliminal.

4.9. În funcție de modul în care este organizat mesajul este formulat, organizat și transmis pot fi identificate mai multe tipuri de **reacții** ale receptorului: reacția adaptivă, egodefensivă, expresie valorice și cognitivă.

4.10. Mesajul presupune un ansamblu de informații obiective, subiective care privesc anumite evenimente, obiecte sau trăiri personale în afara respectivelor informații.

4.11. Redundanța definește ceea ce este predictibil sau convențional într-un mesaj.

4.12. Principalele **efecte** pe care le poate genera un mesaj sunt efectul de întâietate și efectul recent.

4.13. Feedback-ul - totalitatea mesajelor verbale și non-verbale pe care receptorul le transmite ca răspuns la mesajul emițătorului.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

4.14. Feedback-ul evaluativ presupune formularea unor opinii sau judecăți cu privire la o anumită problemă supusă dezbaterii, putând fi pozitiv, negativ sau formativ.

4.15. Feedback-ul non-evaluativ este specific situațiilor în care vrem să aflăm mai multe despre sentimentele unei persoane, fără a face referire la propriile judecăți sau idei în legătură cu problema respectivă. Acesta poate fi descompus pe 4 niveluri: de sondare, de înțelegere, suportiv și „mesajului-eu”.

4.16. Contextul comunicării reprezintă cadrul în care are loc comunicarea: principalii determinanți fiind proximitatea, similaritatea și apartenența la grup.

4.17. Principalele criterii de clasificare a formelor de comunicare sunt:

- direcția în care circulă informația;
- gradul de oficializare;
- modul de transmitere a informației;
- tipul de rețea de comunicare utilizată.

4.18. Principalele etape ale procesului de ascultare eficientă sunt:

- senzația;
- interpretarea;
- înțelegerea (comprehensiunea);
- răspunsul;

4.19. Specialiștii în domeniul comunicării au identificat patru niveluri pe care se realizează ascultarea sau într-o exprimare mai simplă patru tipuri de ascultare:

- ascultăm pentru a înțelege;
- ascultăm pentru a reține informații;
- ascultăm pentru a analiza și evalua conținutul;
- ascultarea empatică.

4.20. O prezentare de succes trebuie să urmărească ca audiența să fie:

- interesată;
- impresionată ;
- convinsă;
- gata de acțiune.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

4.21. Principalele metode pe care vorbitorul le poate utiliza pentru a se documenta pe marginea subiectului prezentat sunt: chestionarul, interviul observarea, bibliotecile, Internet-ul etc.

4.22. Orice discurs trebuie organizat pe cele trei **părți**: introducere, cuprins și concluzii

4.23. În general, în ceea ce privește prezentarea propriu-zisă, vorbitorii pot apela la mai multe **metode**:

- prezentarea improvizată;
- prezentarea după note;
- prezentarea din memorie;
- citirea.

4.24. Prezentarea realizată de către vorbitor poate fi de două **tipuri**:

- prezentarea;
- prezentarea persuasivă.

4.25. În practica negocierilor, partenerii de dialog pot apela în scopul de a obține cât mai multe informații de la interlocutor, la următoarele **tipuri de întrebări**:

- întrebările deschise;
- întrebările închise;
- întrebările de sondare;
- întrebările directe;
- întrebările indirecte;
- întrebările de dirijare;
- întrebările ipotetice;
- întrebările reflexive.

4.26. Între cele mai frecvente și mai importante **bariere** în calea comunicării putem menționa:

- diferențele de putere;
- diferențele de personalitate și de percepție;
- ideile preconcepute;
- solicitările conflictuale ale rolului;
- diferențele culturale;
- efectul de cocoloșire;
- diferențele de sex.

RĂSPUNSURI LA EXERCITIILE DIN MODULUL 4



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

Exercițiul 8

Răspuns empatic

Un răspuns necritic, care surprinde problema esențială și/sau sentimentul exprimat și care oferă posibilitatea de a stabili o relație reciprocă de înțelegere.

1-c, 2-a, 3-b, 4-d, 5-d, 6-d, 7-b, 8-a, 9-c, 10-a.

Răspuns recomandare

Un răspuns care oferă un sfat, care îi spune interlocutorului ce trebuie să facă sau să nu facă, rezolvă problema sau gândește în locul vorbitorului

1-b, 2-c, 3-d, 4-a, 5-a, 6-b, 7-d, 8-c, 9-b, 10-c.

Răspuns întrebare

Un răspuns care solicită informații suplimentare pentru a înțelege mai bine înainte de a da răspunsul propriu-zis. Utilizat în mod excesiv, există riscul ca interlocutorul să se simtă încolțit.

1-a, 2-d, 3-c, 4-b, 5-c, 6-a, 7-c, 8-b, 9-a, 10-d.

Răspuns critic

Un răspuns care exprimă o critică rezultată din tendința naturală de a judeca, de a aproba sau de a dezaproba mesajul primit.

1-d, 2-b, 3-a, 4-c, 5-b, 6-c, 7-a, 8-d, 9-d, 10-b.

Exercițiul 11

În cursul unei zile de lucru obișnuite, suntem solicitați de multe ori să oferim informații, înlocuirea unui singur cuvânt cu un altul poate schimba în întregime nuanța unui răspuns. A spune „vă voi oferi **cu plăcere** aceste date” nu numai că transmite o atitudine plăcută, deschisă, cooperantă, dar vă face și să vă simțiți mai bine.

Indiferent dacă vă ocupați de programele de instruire a angajaților din organizația dumneavoastră sau vă doriți relații mai satisfăcătoare cu prietenii, șefii sau colegii, profitați de avantajele pe care le oferă înlocuirea expresiilor împovărătoare de genul „va trebui să” cu expresii ca „îmi va face plăcere să.”

VOCABULAR



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

- codare;
- decodare;
- discurs;
- disonanță;
- distorsiune;
- egocentrism;
- filtrare;
- introspectiv;
- orator;
- parafrizare;
- prezentare;
- subliminal;

TEMA PENTRU ACASĂ 4

1. Situația în care membrul unei echipe de negociere îi solicită coordonatorului explicații privind decizia de excluderea sa din echipă, reprezintă un exemplu de feedback:

- a) suportiv;
- b) evaluativ negativ;
- c) formativ;
- d) de sondare;
- e) de înțelegere.

Răspuns: d

2. Ascultarea empatică presupune:

- a) mesajele transmise de emițător să fie auzite de către receptor, dar nu ascultate în mod real;
- b) o atitudine aprobatoare din partea ascultătorului;
- c) ascultătorul este concentrat asupra propriei persoane;
- d) ascultătorul evită să își judece interlocutorul, fiind concentrat asupra prezentului

Răspuns: d



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

3. Încercarea de a convinge audiența că performanța este principala valoare pe care companiile ar trebui să o promoveze în domeniul resurselor umane, poate fi încadrată, din punctul de vedere al nivelelor de realizare a prezentării persuasive, pe următoarea treaptă:

- a) adoptarea;
- b) intimidarea;
- c) întreruperea și continuitatea;
- d) adoptarea și/sau continuitatea.

Răspuns: d

4. Soluționați următorul studiu de caz:

Managerul unei companii internaționale din domeniul textilelor, fiind sosit într-o țară francofonă, unde compania achiziționase de curând o nouă fabrică, a dori să se întâlnească cu angajații acesteia. El a cerut să se întâlnească cu aceștia în curtea întreprinderii și le-a ținut un discurs de o oră într-o franceză elegantă, insistând asupra viitorului promițător pe care îl vor avea de acum înainte, vorbind despre implementarea unor programe de protecție a salariaților, despre grija companiei pentru cariera acestora și la final despre dorința proprie a acestuia de a le fi de folos. La final a așteptat întrebări din partea angajaților, dar acestea nu au existat, fapt care a fost pus de manager pe seama timidității salariaților, aceștia nefiind obișnuiți să vorbească în public.

La final s-a întreținut cu managerul fabricii respectiv care l-a felicitat pentru discursul susținut și i-a mulțumit pentru propunerile făcute.

După două săptămâni de la data susținerii discursului în curtea fabricii, managerul general al companiei, revenit în țara sa de origine, a primit un telefon prin care a fost anunțat de către directorul fabricii că angajații au intrat în grevă, unii chiar au recurs la măsuri extreme, precum greva foamei.

Se cere:

- a) Analizați situați descrisă și identificați care dintre elementele care redau caracterul interactiv al comunicării nu a fost utilizat în mod eficient: emițătorul, receptorul, mesajul, feedback-ul sau contextul comunicării?
- b) Care credeți că sunt posibilele cauze ale reacției salariaților?
- c) Ce greșeli a făcut managerul general al companiei în ceea ce privește discursul susținut?
- d) În situația în care ați fi consilierul pe probleme de comunicare al managerului general al companiei, ce sfaturi i-ați oferi acestuia, astfel încât în eventualitatea unor negocieri cu salariații respectivei fabricii, acesta să îi convingă că propunerile sale sunt reale.



Proiect cofinanțat de Uniunea Europeană prin Programul Operațional Capitalul Uman 2014-2020

Axa prioritară 6 – Educație și competențe

Obiectivul specific 6.13 Creșterea numărului absolvenților de învățământ terțiar universitar și non universitar care își găsesc un loc de muncă urmare a accesului la activități de învățare la un potențial loc de muncă / cercetare/ inovare, cu accent pe sectoarele economice cu potențial competitiv identificate conform SNC și domeniile de specializare inteligentă conform SNCI

Beneficiar: ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN BUCUREȘTI

Practică inteligent dezvoltarea ta – PRIDE-U POCU/626/6/13/133138

RECOMANDĂRI BIBLIOGRAFICE

1. Burley-Allen M. – *Arta de a asculta ce spun cei din jurul tău și succesul în viață*, Editura Teora, București, 2005;
2. Chiriacescu A. – *Comunicare interumană. Comunicare în afaceri. Negociere*, Editura ASE, București, 2005;
3. Chișu V.A. – *Manualul specialistului de resurse umane*, Casa de Editură Irecson, București, 2001;
4. Deaconu A., Podgoreanu A., Rască L. – *Factorul uman și performanțele organizației*, Editura ASE, București, 2004;
5. Ferreol G., Flageul N. – *Metode și tehnici de exprimare orală și scrisă*, Editura Polirom, Iași, 2007;
6. Ferugean G. – *Arta de a vorbi în public*, www.mie.ro;
7. Nicolescu O., Verboncu I. – *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001;
8. Pârnișoară I. O. – *Comunicarea eficientă, ediția a II-a, revăzută și adăugită*, Editura Polirom, Iași, 2006;
9. Pease A., Garner A. – *Limbajul vorbirii. Arta conversației*, Editura Polimark, București, 2002;
10. Pistol Gh., Pistol L. – *Negocieri comerciale, uzanțe și protocol*, Tribuna Economică, București, 2000;
11. Prutianu S. – *Manual de comunicare și negociere în afaceri*, Editura Polirom, București, 2000;
12. Rascanu O. – *Psihologie și comunicare*, www.unibuc.ro;
13. Vasile C. – *Tehnici de negocieri în afaceri*, Editura ASE, București, 2005;
14. Walter G. - *Influența limbajului pozitiv. Stăpânește puterea limbajului pozitiv, limbajul succesului*, Editura Curtea Veche, București, 2003;
15. *** *Cum să treci de teama de a vorbi în public*, www.e-jobs.ro.