



LIVRABIL 5

ELABORAREA INSTRUMENTELOR DE ÎNVĂȚARE

Proiect Erasmus + VET

" CAVA – Competențe pentru micro-procesarea produselor agricole pentru o valoare adăugată – Dezvoltare Antreprenorială în Zonele Rurale" Cod 2014-1-IT01-KA202-002680

COMUNICARE ÎN AFACERI



Finanțat prin Programul Erasmus + al Uniunii Europene

CUPRINS

Introducere în comunicare.....	3
Modulul 1 – Axiomele comunicării de Paul Watzlawich	6
Modulul 2 – Comunicarea organizațională	8
2.1 Tipuri de comunicare.....	8
2.2 Stiluri de comunicare	10
Modulul 3 - Leadership and communication	12
3.1 Stiluri de comunicare în conducere	13
3.2 Eficiența comunicării în conducere.....	13
Modulul 4 – Importanța feedback-ului în comunicare.....	16
Modulul 5 – Relații publice în mediul de afaceri	17
Modulul 6 – Tehnici de comunicare în negociere.....	18
Modulul 7 – Bariere în comunicare	19
ANEXA 1	20
Bibliografie.....	22

Introducere în comunicare

Comunicarea este percepută ca un element fundamental al existenței umane încă din antichitate. În fapt, chiar etimologia termenului sugerează acest lucru; cuvântul "comunicare" având originea în limba latină; *communis* însemnând "a împăca", "a fi în legătură cu" sau "a fi în relație", chiar dacă în vocabularul antic acest termen a fost folosit cu sensul de " a transmite informația către ceilalți" sau "a împărtăși ceva cu ceilalți". (Nicolae et al., 2006)¹.

Comunicarea între persoane sau grupuri este văzută ca unul dintre cele mai complexe procese umane. Aceasta este atât de importantă și utilă pentru existența umană, încât se spune că fără înțelegerea comunicării, omenirea nu poate avea acces la înțelegerea individuală și a structurilor sociale. Prin intermediul comunicării, indivizii se formează, învață, își dezvoltă personalitatea și de asemenea transferă experiențele individuale și sociale.

Comunicarea este procesul prin care informația este transferată. Cele două concepte, și anume, cel de comunicare și de informație, sunt astfel înrudite, încât nici o considerație asupra conceptului de "comunicare" nu se poate finaliza fără o explicație a conceptului de "informație". În general, în știința comunicării informația reprezintă ceea ce este comunicat într-un mod sau altul prin toate limbile disponibile. Informația ar trebui să fie văzută ca o combinație de semne și simboluri.

Orice proces de comunicare presupune existența următoarelor elemente²:

Expeditor – poate fi orice angajat care deține informația, ideile, intențiile și obiectivele în ceea ce privește comunicarea. Inițiatorul formulează mesajul, alege limba receptorului și mijloacele de comunicare. Chiar dacă are un rolul de conducere în inițierea comunicării, acesta nu poate avea controlul întregului proces de comunicare.

Receptor – poate fi orice angajat – manager sau executant – care recepționează mesajul. Importanța receptorului în procesul de comunicare nu este mai mică decât cea a expeditorului.

¹ Tudorel Nicolae, Ion Gherghita, Diana Gherghita, Organizational communication and crisis situation management, Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006.

² *Idem*.

Mesaj – este simbolul sau ansamblul de simboluri transmise de către expeditor către receptor. În realitate mesajul este mai complicat decât această simplă definiție.

Context sau mediu – este o componentă adiacentă, dar care poate să influențeze mult calitatea comunicării.

Canale de comunicare – sunt traseele prin care este transmis mesajul. În funcție de gradul de formalizare acestea pot fi: canale formale sau oficiale, care sunt suprapuse relațiilor organizaționale și informale sau neoficiale, generate de organizația informală.

Mijloacele comunicării – constituie suportul tehnic al întregului proces de comunicare.

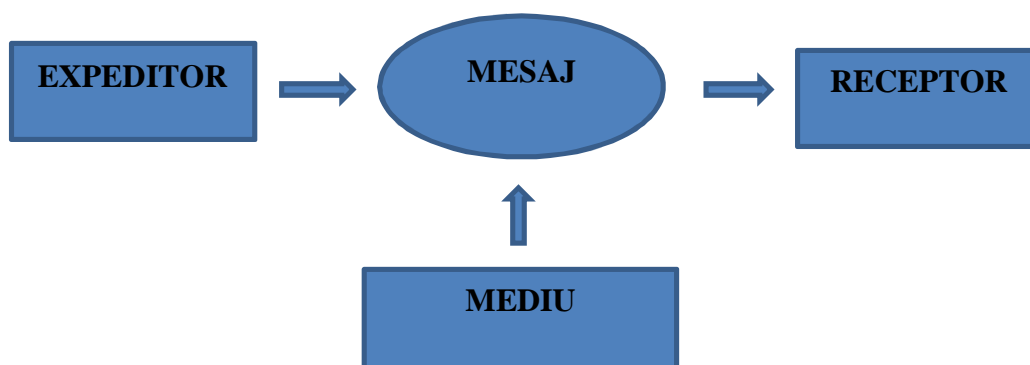


Figura 1. Schema generală a procesului de comunicare

În ziua de azi, aproape orice problema, orice conflict sau neînțelegere are la bază o problemă de comunicare. Ca atare, trebuie găsit un răspuns la întrebarea "**Ce este comunicarea?**". Comunicarea este abilitatea oamenilor de a transforma "vorbele" în cuvinte vorbite și scrise, prin care aceștia sunt capabili să își facă cunoscute nevoile, dorințele și ideile. Oamenii au nevoie de comunicare, deoarece: sunt ființe sociale, trăiesc într-o lume în care milioane și milioane de alți oameni trăiesc și au nevoie unii de alții pentru siguranță, pentru a se maturiza prin dialog și pentru a ne realiza scopurile și obiectivele.

Oamenii comunică și pentru a (Nicolae et al., 2006)³:

- se cunoaște;

³ *Idem.*



Erasmus+



- împărtăși emoții;
- face schimb de informații;
- pentru a-i convinge pe alții să înțeleagă punctul nostru de vedere;
- și nu în ultimul rând pentru a construi relații.

Întrebări:

1. Explică legătura dintre conceptul de comunicare și cel de informație.
2. Care sunt elementele procesului de comunicare?
3. De ce avem nevoie de comunicare?
4. Calitatea comunicării poate fi perturbată de ...



Modulul 1 – Axiomele comunicării de Paul Watzlawich

Se spune că cea mai mare parte a comunicării are loc dincolo de nivelul conștient. În acest tip de comunicare nu este nevoie să gândim, deoarece totul se petrece automat. Acest lucru ne scutește de efort, dar nu are întotdeauna efectul dorit, cum ar fi în cazul în care ar exista posibilitatea de a decide în acest scop. Chiar și când crezi că nu transmiți un mesaj, absența acestuia poate fi interpretată ca fiind un mesaj semnificativ. Acesta însemnând că, cu excepția cazurilor când suntem complet izolați de restul lumii, nu putem evita comunicarea (Jackson and Beavin, 1967).

Axioma 1 - "Nu poți să nu comunici." Fiecare comportament este un mod de a comunica, iar oamenii care sunt conștienți unii de alții comunică constant. Fiecare comportament, inclusiv lipsa acesteia, are potențialul de a fi interpretată de ceilalți.

Axioma 2 - "Fiecare comunicare are un conținut și un aspect relațional astfel încât ultimul îl clasifică pe primul și devine prin urmare o meta-comunicare." Fiecare persoană răspunde la conținutul comunicării în contextul relaționării dintre cei care comunică. Cuvântul meta-comunicare este folosit de către Watzlawick în sensul schimbului de informații despre interpretarea altei informații.

Axioma 3 - "Natura unei relații este dependentă de punctuația comunicării partenerilor." În multe cazuri, comunicarea implică o adevărată furtună de mesaje care zboară în toate direcțiile. Aceasta se aplică în special mesajelor non-verbale. "Punctuația" se referă la procesul de organizare a grupurilor de mesaje în funcție de înțelesul lor. Este asemănător punctuației din limbajul scris. În orice caz, punctuația poate uneori schimba în mod considerabil înțelesul.

Axioma 4 - "Comunicarea umană implică atât modalități digitale cât și analogice." În acest caz este necesară o explicație. Termenul "digital", care astăzi se referă în mod obișnuit fie la numere, computere sau degete, este utilizat în axiomă cu referire la elementele distinctive, definite ale comunicării. Acestea sunt în mod obișnuit cuvinte, dar și gesturi foarte specifice cu un înțeles general acceptat.

Termenul "analogic" necesită și el o interpretare. Se referă la o corespondență, în anumite privințe, între lucruri care sunt în alte privințe diferite. În acest caz, descrie un tip de comunicare non-verbală.

Axioma 5 (simetric sau complementar) – “Procedurile de comunicație interumană sunt fie simetrice ori complementare, în funcție de relațiile dintre parteneri care pot fi bazate pe diferențe sau paralelism.”

O relație “simetrică” în acest caz înseamnă una în care părțile implicate sunt egale din perspectiva puterii. Șansele de a rezolva problemele importante sunt mai mari, dar nu reprezintă totuși o garanție a unei comunicări optime. Părțile pot fi, de exemplu, în mod egal docile sau în mod egal dominante. Totuși, în general, comunicarea între egali este adesea reușită.

O relație “complementară” înseamnă în acest caz una între puteri inegale, cum ar fi părinte-copil, șef-subaltern sau lider-discipol. Este mult mai eficientă în anumite situații. De exemplu, relația inegală (complementară) dintre soldați și ofițeri înseamnă că soldații probabil se vor supune unui ordin surprinzător fără întârziere, cu o probabilitate mult mai mare decât cea a începerii unei dezbateri fără sfârșit.

Întrebări:

1. Explică termenul de digital și analog.
2. Cum pot fi părțile unei relații complementare?

Modulul 2 – Comunicarea organizațională

Comunicarea organizațională este comunicarea care are loc în organizații, nu contează dacă acestea sunt organizații publice, private sau neguvernamentale. Comunicarea este atât de importantă într-o organizație, încât dacă nu ar exista comunicarea organizațională, orice organizație ar eșua în atingerea obiectivelor propuse. Există două tipuri de comunicare organizațională: internă și externă.

Comunicarea externă – este comunicarea realizată între membrii organizației și actori externi, cum ar fi: cumpărători, manufacturieri, investitori, acționari și public.

Comunicarea internă – are rolul de a facilita transferul informației între membrii organizației. Traseul poate fi ascendent, orizontal și descendent. Aceste trei concepte sunt explicate pe larg în subcapitolul următor, 2.1 Tipuri de comunicare.

2.1 Tipuri de comunicare

Comunicarea verbală - această formă de comunicare folosește sunetele și cuvintele în exprimare, în special în contrast cu folosirea gesturilor și a manierelor (comunicare non-verbală). Un exemplu de comunicare verbală este să spui "Nu" atunci când cineva te întreabă să faci ceva ce tu nu vrei (7%).

Comunicarea paraverbală – se referă la mesajele pe care noi le transmitem prin intonația, pauzele și ritmul vocilor noastre. Aceasta se referă mai mult la cum spunem ceea ce vrem, nu la ceea ce spunem. Profesorul Mehrabian afirmă că mesajele paraverbale contează într-o proporție de 38% în comunicarea cu alte persoane.

Comunicarea non-verbală – se referă la mesajele transmise prin ton, intonația și ritmul vocilor noastre. Se referă la modul în care transmitem un mesaj, nu la mesajul în sine. Comunicarea non-verbală – este transmisă prin expresiile faciale, gesturi, contactul vizual, postură, și tonul vocii - volum ridicat. Exemple de comunicare non-verbală sunt următoarele: a da mâna cuiva, a mângâia pe spate, a îmbrățișa, a împinge sau alte tipuri de atingeri. Alte forme de comunicare non-verbală sunt expresiile faciale, gesturile și contactul vizual. Când cineva vorbește, ceilalți observă schimbarea expresiei faciale și răspund în acord cu aceasta (55%).

În funcție de metodele folosite pentru a comunica, comunicarea poate fi:

- **Comunicare directă**– apare când mesajul este transmis prin folosirea metodelor primare, cum sunt: cuvântul gesturile, mimica.

Comunicare indirectă – apare când se folosesc diferite tehnici secundare, cum sunt următoarele: scrierea, tipărirea, semnale transmise prin unde radio, cablu, sisteme grafice.

În comunicarea indirectă se disting:

- Comunicarea imprimată (cărți, reviste, afișe etc.)
- Comunicarea înregistrată (pe film, disc, bandă magnetică, CD, DVD etc.)
- Comunicarea prin fir (telefon, telegraf, prin fibră optică etc.)
- Comunicare radiofonică (radio, TV, prin unde radio).

În funcție de cum participă individual sau indivizii în procesul de comunicare, putem identifica următoarele tipuri de comunicare:

- **Comunicare intrapersonală** (sau comunicare cu propria persoană, realizată de fiecare individ în interiorul său);
- **Comunicare interpersonală** (sau comunicare de grup, realizată între indivizi în cadrul unui grup sau în organizația din care fac parte);
- **Comunicarea în masă** (este comunicarea realizată pentru publicul general, de către instituțiile specializate și cu instrumente specifice);

Un alt criteriu este reprezentat de modul în care procesul de comunicare se realizează în funcție de relația care există între indivizii dintr-o anumită organizație. Din această perspectivă, putem identifica următoarele tipuri de comunicare:

- **Comunicare ascendentă** (se realizează de la nivelul inferior al unei organizații către nivelul superior);
- **Comunicare descendentă** (când comunicarea se realizează de la nivelul superior spre nivelul inferior);
- **Comunicare orizontală** (realizată de indivizi care se situează în poziții ierarhice similare).

2.2 Stiluri de comunicare

Comunicare agresivă

Stilul agresiv este caracterizat de relații interpersonale și crearea unei stări de alertă permanentă. Acești oameni perseverență pentru ceea ce își doresc să obțină, de obicei obțin ceea ce vor chiar folosind forța, nepăsându-le dacă afectează alte persoane. Se comportă ca și când doar ei au drepturi și alte persoane nu au. Mai mult decât atât, nu le pasă de drepturile celorlalți. Nu sunt intimidati de alte persoane, uneori acționează cu furie și nu sunt interesați de sfaturile altora. Furia acestora și stilul dominator caută să ridice oamenii care le urmăresc interesele. Stilul agresiv produce stres în viața persoanelor din jurul lui.

Comunicare pasivă

Stilul de comunicare pasiv este caracterizat de lipsa acțiunii. Persoanele care nu abordează acest stil se tem de ofensele care le pot fi aduse din partea celorlalți, doresc să fie plăcuți și cedează foarte repede. Aceștia sunt de-acord cu orice propunere oferită, chiar și când nu vreau să o facă, deoarece ei cred că orice refuz care vine din partea lor va duce la agresiune și respingere din partea celorlalți. Persoanele care au un stil de comunicare pasiv refuză să exprime furie sau opinii neplăcute despre persoane sau despre situații. O consecință a acestui stil de comunicare este faptul că oamenii devin închiși și ezitanți chiar și în situații când este necesar să o facă.

Comunicare asertivă

Stilul asertiv de comunicare reprezintă o combinație între cele două stiluri prezentate anterior. Acest stil necesită în mod egal sinceritate și putere. În general oamenii luptă pentru drepturile lor, dar persoanele asertive fac acest lucru păstrându-și sensibilitatea și respectând drepturile celorlalți, astfel luptă pentru drepturile lor fără a crea vreun prejudiciu celor din jur. Aceste persoane sunt relaxate și vorbesc cu deschidere despre sentimentele lor.

Stilul de comunicare asertivă implică o balanță între ceea ce oamenii își doresc pentru ei și ceea ce doresc pentru cei din jur. Elementele generale ale acestui stil de comunicare

este atitudinea deschisă către propria persoană și către cei din jur, ascultare punctelor de vedere ale altora și respectarea acestora. Acest stil de comunicare este cel mai potrivit pentru relațiile pe termen lung.

Dintre cele trei stiluri de comunicare prezentate mai sus rezultă că stilul pasiv și cel agresiv diminuează foarte mult eficiența în comunicare și creează efecte secundare nedorite. Comunicarea asertivă conduce la creșterea eficienței grupului și la satisfacție individuală.

Stilurile de comunicare sunt fundamental dependente de următoarele trei elemente:

1. Atitudinea individuală a fiecărei persoane, ca modalități constante de raportare la viața socială, la alte persoane și la propria persoană;
2. Modelele de comunicare învățate – asertivă, non-asertivă, agresivă;
3. Temperament, ca tip de activitate a celulelor nervoase.

Studiile experimentale realizate pe adulți au arătat că bărbații sunt mai agresivi decât femeile când sunt provocați.

Întrebări:

1. Prezintă două tipuri de comunicare organizațională și oferă câte un exemplu pentru fiecare dintre acestea.
2. Ce tipuri de comunicare există în funcție de relațiile între indivizii dintr-o organizație?
3. Ce este specific stilului de comunicare asertiv?

Modulul 3 – Comunicare și leadership

Comunicarea este în același timp, abilitate și artă. Potrivit specialiștilor, succesul unui lider este într-o proporție de 85% determinat de abilitatea sa de a comunica eficient cu oamenii. Brian Tracy identifică cinci obiective la care un lider urmărește să ajungă prin comunicarea cu ceilalți și pe care renumitul autor le consideră a fi secretele obținerii succesului în leadership⁴:

- Să fie plăcut și respectat de ceilalți;
- Să fie cunoscut ca o persoană valoroasă și importantă;
- Să fie capabil să convingă și să accepte punctele de vedere ale celorlalți;
- Să fie capabil să îi determine pe alții să își schimbe opinia și să coopereze în vederea atingerii unui scop;
- Să fie mai puternic și mai influent în toate relațiile lui, personale și de afaceri.

Se poate observa faptul că aceste obiective sunt conectate, pe o parte cu partea personală a liderului, respectiv cu imaginea și stima de sine a acestuia și pe de altă parte cu puterea acestuia de a influența, convinge, de a-i stimula și motiva pe ceilalți.

Stephen Covey afirmă că există trei categorii fundamentale de influență:

- **Modelarea cu ajutorul exemplului (ceilalți văd);**
- **construirea relațiilor de afecțiune (ceilalți simt);**
- **Instruirea prin sfaturi (ceilalți aud).**

Pentru a ajunge la aceste obiective, liderul trebuie să dețină o serie de abilități, precum sunt tehnicile de comunicare, în scris și vorbit, care în mare parte sunt înnăscute, dar din fericire, într-o oarecare proporție pot fi dobândite prin formare și practică.

⁴ Marius Bărăian, Adrian Ardușătan, George Arghir, Communication in leadership – efficiency and principles.

3.1 Stiluri de comunicare în conducere

Liderii sunt, în primul rând și în cea mai mare parte, manageri, întrucât aceștia obțin rezultate, se asigură că ideile devin realitate, implementează strategii, alocă resurse, organizează și comunică cu oamenii.

Un manager, îndeplinește în orice organizație, șapte roluri cheie: planificare, organizare, selecția personalului, delegarea atribuțiilor, supervizarea executării atribuțiilor, evaluare și raportare. În oricare dintre aceste roluri, o importantă crescută o are modul în care managerul comunică cu personalul din jurul lui: reprezentând stilul managerial de comunicare al acestuia.

Începând cu cele mai frecvente modalități în care managerii comunică în practică, în literatura specializată, stilurile de comunicare au fost grupate în patru mari categorii: "învinovățire", "informare-delegare", "convingere" și "rezolvare a problemelor", care au următoarele caracteristici:

- **Stilul de învinovățire** – managerul adoptă o atitudine de judecător, al unui evaluator care caută să critice, să acuze, să identifice persoana responsabilă pentru o anumită problemă apărută;
- **Informare-delegare** – the manager formulates in a very clear and concise way the message related to tasks and the subordinate must execute it. Through this style, the manager follows to transmit in a certain manner;
- **Stilul de convingere** – Whereas the manager knows the situation and the solution, he dominates the communication process, but he adopts a position of active listening in order to convince the subordinate;
- **Stilul de rezolvare a problemelor** - by applying supportive communication principles and descriptive, it aims remedy the occurring dysfunctions.

3.2 Eficiența comunicării în conducere

Dale Carnegie afirmă că oricât de ocupat ar fi un manager: trebuie să își facă timp să comunice cu angajații și identifică trei pași pe care managerul ar trebui să îi urmeze

pentru o comunicare adecvată cu subordonații: să pună comunicarea pe primul loc, să fie deschis cu subordonații și să creeze un mediu propice comunicării.

În orice organizație, managementul comunicării ar trebui să contribuie la dobândirea nevoilor de comunicare pentru un număr de părți ale fiecărui angajat: să cunoască, să înțeleagă și să se exprime.

În același timp, un lider ar trebui să fie capabil să își motiveze subordonații și o modalitate de a realiza acest lucru este să adopte unul dintre cele patru modele de comportamente care îi face pe oameni să se simtă importanți:

- **Aprecierea** – capacitatea de a mulțumi fiecare persoană pentru eforturile de a îndeplini fiecare atribuție . Unul dintre cei mai eficienți lideri este șeful "recunoscător".
- **Aprobarea** – capacitatea de a trata oamenii într-un mod care îi face să se simtă utili și să le crească stima de sine.
- **Admirația** – exprimarea admirației, complimentare oamenilor pentru calitățile lor și pentru reușitele lor profesionale și personale.
- **Atenția** – abilitatea de a-i asculta cu atenție, calm și răbdare pe membrii staff-ului.

Stephen R. Covey subliniază că actul comunicării nu este doar o chestiune de intelectul, dar și una de încredere și acceptare a celorlalți, a ideilor și a sentimentelor lor, nu contează dacă sunt diferite, în opinia acestora, ei sunt cei care au dreptate. John C. Maxwell se completează argumentând că integritatea construiește încrederea, presupune influență, creează o reputație solidă și ajută liderii să devină mai credibili, să câștige credibilitate printre oameni (Maxwell, 1999).⁵

⁵ Maxwell, J.C., Descoperă liderul din tine, Editura Almatea, București, 1999.



Erasmus+



Întrebări:

1. Ce anume definește succesul unui lider?
2. Care sunt cele cinci obiective pe care un lider vizează să le atingă în comunicarea lui cu alte persoane?
3. Care sunt cele patru modele de comportamente pe care un lider ar trebui să le folosească în comunicarea cu angajații?
4. Oferă două exemple de stiluri de comunicare al liderilor.



Modulul 4 – Importanța feedback-ului în comunicare

Feedback-ul încheie procesul de comunicare. Prin comunicare, inițiatorul verifică dacă mesajul a fost corect înțeles sau dacă a suferit modificări. La nivel organizațional, pentru manageri, comunicarea feedback-ului poate fi realizată în două modalități: feedback direct și imediat sau prin feedback indirect.

În cazul feedback-ului direct și imediat, răspunsul receptorului este verificat pe parcursul comunicării față în față, prin diferite simboluri cheie – cuvinte, gesturi, mimică – în acest mod aflând dacă mesajul a fost corect recepționat sau nu.

Feedback-ul indirect poate avea efecte diferite, cum ar fi: productivitatea și calitatea produsului în scădere, absenteism în creștere și conflicte la locul de muncă. Ultimele două efecte sunt semne clare de dificultăți în comunicare, ignorate sistematic de către manageri.

Caracteristicile unui feedback eficient sunt următoarele:

- Feedback-ul trebuie să fie **descriptiv, nu evaluativ**.
- Feedback-ul trebuie să fie **concret, direct, clar și specific**.
- Feedback-ul trebuie **oferit la momentul potrivit**;
- Feedback-ul trebuie să fie **util**;
- Persoana care oferă feedback trebuie să **își asume responsabilitatea** în ceea ce privește conținutul feedback-ului.

Întrebări:

1. Când apare feedback-ul în procesul de comunicare?
2. Oferă două caracteristici pentru un feedback eficient.
3. Definieste feedback-ul direct.

Modulul 5 – PR în mediul de afaceri

Conceptul de relații publice se referă la toate resursele folosite de către organizații, într-un proces complex, atât pentru crearea unui climat de încredere și simpatie printre proprii angajați, cât și între public și parteneri prin informarea obiectivă a acestora.

Activitatea de relații publice se adresează următoarelor (Stoica, 2006)⁶:

- Relațiilor dintre organizații și publicul lor, mai exact la stabilirea și menținerea comunicării în dublu sens, între organizație și publicului ei extern;
- Urmărirea opiniilor, atitudinilor și a comportamentelor grupurilor din organizație;
- Analiza efectului pe care relațiile publice îl creează prin acțiunile și procedurile pe care le are asupra publicului;
- Oferirea de consultanță managementului de top în realizarea unei noi strategii;
- Schimbarea opiniilor, atitudinilor și a comportamentelor din cadrul organizației și din afara ei;
- Administrează relația cu reprezentanții media.

Dintre toate etapele activității de relații publice sunt legate dintr-o perspectivă sau alta cu ceea ce noi numim comunicare, doar publicul avut în vedere este diferit. De asemenea, instrumentele și canalele de comunicare nu sunt întotdeauna la fel și prospectul adresării comunicării.

Întrebări:

1. Care este legătura dintre conceptul de comunicare și cel de relații publice?
2. Definiște conceptul de relații publice.

⁶ Dan Stoica, Public Communications. Public Relations, Iași, 2006, p. 129.

Modulul 6 – Tehnici de comunicare în negociere

Pentru definirea termenului de negociere putem opta pentru definiții negative (ex: definiții care definesc un lucru după ceea ce este) și la utilizarea unor puncte de vedere care caută să sublinieze conținutul conceptului.

Negocierea a fost pentru mult timp văzută ca și un instrument de rezolvare a disputelor doar în momentul în care încep să se manifeste. Inițial, domeniile care presupuneau negocierea erau: armata, politica și comerțul. În acest moment, conceptele care au legătură cu negociere au progresat până la nivelul în care aceasta este văzută ca un instrument de management, instrument pentru dialog sau instrument pentru progres.

Analiza negocierilor din perspectiva comunicării distinge trei faze principale:

- 1) **Pregătirea negocierii.** Această etapă se referă la asumarea obiectivelor și scopului negocierii, analiză a ceea ce poate dori oponentul dvs. și, eventual, prefigurarea dezbaterilor, argumentelor și contraargumentelor în procesul de negociere.
- 2) **Negocierea propriu-zisă,** care implică discuții despre ceea ce spun partenerii de negociere, ce vor să obțină, detalii privind obiectul negocierii, obiectivele și dinamica tranzacțiilor.
- 3) **Finalizarea negocierii și acordul părților.** În realitate, negocierile au complexitatea și caracterul sinuos, ei relua la secvența de întrebări și răspunsuri, dimpotrivă, chiar presupunând că anumite poziții și strategii trebuie să țină seama de psihologia adversarului, intențiile și scopurile mai mult sau mai puțin evidente.

Întrebări:

1. Definește conceptul de negociere.
2. Prezintă fazele negocierii.

Modulul 7 – Bariere în comunicare

Barierele de comunicare elemente specific care pot denatura sau pot împiedica comunicarea într-o organizație. În procesul de comunicare pot să intervină următoarele bariere de comunicare:

1. Bariere de limbaj:

- Aceleași cuvinte pot avea sensuri diferite pentru diferite persoane;
- Cel care vorbește și ascultă ceea ce poate fi considerat ca o pregătire și o experiență;
- Receptorul emoțional poate distorsiona ceea ce se aude;
- Prejudecățile de rutină, ideale, influențează receptivitatea;
- Dificultate în exprimare;
- Folosirea unor cuvinte sau expresii care creează confuzie.

2. Diversitate culturală – interacțiunea socială variază foarte mult în culturi diferite și, de asemenea, modul în care emoțiile sunt exprimate.

3. Diferențe de gen – diferențe între modalitatea de comunicare a femeilor și a bărbaților.

4. Diferențe de status – diferențele în ierarhia organizațională în care angajații au dificultăți de a comunica în sus și în jos pe scara ierarhica.

5. Bariere fizice de separație - Apare în absența unei comunicări față în față. Această barieră poate fi eliminată prin utilizarea tehnologiei: e-mailuri, telefon, videoconferințe și camere web.

Întrebări:

1. Oferă exemple de bariere în comunicare.

ANEXA 1

Exercitiu practic⁷

Descriere: O scurtă poveste este citită participanților, după care li se va cere să răspundă la o întrebare referitoare la conținutul povestirii. Întrebarea nu este probabil cea pe care o așteaptă participanții (nu este cea intuitivă).

Timp: 20 minute

Grad de dificultate: Mediu

Scop: Subliniază faptul că ceea ce ni se cere nu este întotdeauna ceea ce așteptăm (intuim)

Resurse: Povestea trenului prezentată mai jos

Prezentare:

1. Spuneți participanților că le veți citi o scurtă poveste despre un tren și că trebuie să le acorde atenție, deoarece le veți pune o întrebare despre situația descrisă. Sfătuiți participanții să își ia notițe când citiți povestea.
2. Citiți următoarea poveste participanților:
Un tren pleacă din gară cu 3 pasageri și se oprește la Londra, unde urcă încă 5 persoane. Se oprește apoi, iar Albany și 2 pasageri coboară din tren. Următoarea oprire este la Pleasantville, unde 23 de pasageri noi se îmbarcă. Trenul își face următoarea oprire în Dallas, unde 21 de pasageri coboară și nimeni nu urcă. Traseul își continuă drumul până se ajunge la Hollywood, unde mai urcă încă 3 pasageri. Următoarea oprire este Buffalo, unde 6 persoane urcă și 4 coboară, la Moosehead nimeni nu coboară sau urcă și Clarksburg, unde 24 de pasageri urcă. Trenul ajunge la sfârșitul traseului din Los Angeles, unde toată lumea coboară din tren.
3. După ce ați terminat de citit povestea, adresați-le participanților următoarea întrebare:

⁷ Peter R. Garber, 50 Communications Activities, Icebreakers and Exercises, Amherst, MA, HRD Press, 2008

Câte opriri a făcut trenul?

4. Este probabil ca participanții să se concentreze mai mult asupra numărului de pasageri care au rămas în tren când a ajuns la destinația finală. Întrebați participanții câte persoane s-au concentrat mai mult asupra acestui număr decât numărul de opriri.
5. Întreabă dacă cineva poate răspunde la întrebarea câte opriri a făcut trenul. De asemenea, întrebați dacă cineva poate răspunde câți pasageri au fost în tren când a ajuns la Los Angeles.
6. Răspunsul la întrebarea cu privire la numărul de opriri ale trenului este de 9, inclusiv destinația finală.
7. Au fost 37 de pasageri în tren când a sosit în Los Angeles.

Dezbateți:

Discutați de ce participanții s-au concentrat pe criteriile greșite în timp ce au ascultat această poveste.

Probabil că răspunsurile ar fi că au presupus că întrebarea ar fi cât de mulți pasageri au rămas la sfârșitul călătoriei cu trenul. Subliniem faptul că de multe ori ipotezele noastre ne determină să ne concentrăm asupra lucrurilor greșite atunci când comunicăm cu ceilalți și că trebuie să ne menținem o minte deschisă cu privire ceea ce este mai important în comunicare.

Variante:

În loc să citești povestea cu voce tare, distribuți o copie a povestirii și lăsați participanții să citească singuri. Apoi le întrebați câte opriri a făcut trenul.

Bibliografie

1. Don D. Jackson, Janet Beavin, Pragmatics of Human Communications, 1967.
2. Marius Băraian, Adrian Ardușatan, George Arghir, Communication in leadership – efficiency and principles.
3. Maxwell, J.C., Descoperă liderul din tine, Editura Almatea, București, 1999.
4. Dan Stoica, Public Communications. Public Relations, Iași, 2006, p. 129.
5. Tudorel Niculae, Ion Gherghiță, Diana Gherghiță, Organizational communication and crisis situation management, Editura Ministerului Administrației și Internelor, 2006.
6. Aaron Hill, <http://study.com/academy/lesson/method-of-communication-in-business-different-types-lesson-quiz.html>.
7. Business Communication Introduction, <https://www.youtube.com/watch?v=5NhOVyjNnTk>
8. http://elearning.masterprof.ro/lectiile/psihopedagogie/lectie_02/ii_tipurile_de_comunicare.html
9. <http://www.grefieri.ro/Docs/20100211Manual%20Comunicare.pdf>
10. Communication, <https://www.scribd.com/doc/25506990/Suport-de-Curs-Comunicare>
11. Organizational Communication, <http://study.com/academy/lesson/organizational-communication.html>
12. Common Barriers to Effective Communication, online at <http://www.skillsyouneed.com/ips/barriers-communication.html>, accessed in 10.10.2016.

Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului.
Agenția Națională și Comisia Europeană nu sunt responsabile pentru o eventuală utilizare a informațiilor pe care le conține.



This work is distributed under Creative Commons License Attribution - Non commercial - Share Alike 3.0 Italy.