

# **COMMUNICATION TRAINING MANUAL**

## CUPRINS

1.	INTRODUCERE.....	2
----	------------------	---

2.	COMUNICAREA .....	2
----	-------------------	---

DE CE SUNT IMPORTANTE ABILITĂȚILE DE COMUNICARE

COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NON-VERBALĂ

COMUNICAREA SCRISĂ

COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN ȘEDINȚE

ABILITĂȚILE DE PREZENTARE

3.	NEGOCIEREA.....	19
----	-----------------	----

4.	COMUNICAREA ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ.....	24
----	-------------------------------------------------	----

DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ PE SCURT

COMUNICAREA INTERNĂ

ASERTIVITATEA

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR



## 1. INTRODUCERE

### Cum se utilizează acest manual

Acest Manual de training a fost pregătit pentru participanții la cele două sesiuni de training a câte cinci zile organizate de către proiectul Phare „Servicii pentru sprijinirea afacerilor” la Predeal începând cu 3 și respectiv 10 aprilie 2006. Totuși, el este destinat tuturor consultanților care abordează probleme de promovare, vânzări și management al serviciilor de consultanță pentru întreprinderi românești - ca document de referință în îmbunătățirea abilităților de comunicare.

Manualul are trei secțiuni, care acoperă fiecare unul dintre subiectele tratate în curs: Comunicarea, Negocierea și Comunicarea în dezvoltarea organizațională și este completat cu materialele distribuite deja la curs.

## 2. COMUNICAREA – ELEMENTE DE BAZĂ

### DE CE SUNT IMPORTANTE ABILITĂȚILE DE COMUNICARE

A fi un bun comunicator presupune abilități reale. Aceste abilități pot fi și trebuie dezvoltate, perfecționate și completate treptat în mod permanent. Ele reprezintă miezul abilităților interpersonale și cu cât suntem mai conștienți de cum funcționează acest mecanism cu atât mai eficientă va fi comunicarea noastră.

Pentru a fi eficienți în afaceri trebuie să comunicăm bine. Pentru a fi bun, un manager trebuie să comunice excepțional de bine.

Ne referim aici la dinamica elementelor de bază în comunicare, capacitatea de a ne îmbunătăți abilitățile de comunicare, utilizarea tehnicilor eficiente de promovare și îmbunătățire a relațiilor interpersonale prin adoptarea unei adevărate strategii de comunicare personală:

- comunicarea este individuală
- cum se produce comunicarea



- ce poate împiedica comunicarea eficientă
- rezolvarea conflictelor
- îmbunătățirea permanentă a abilităților de comunicare

## Comunicarea este individuală – Nu suntem toți la fel

Fiecare comunică în felul său personal și vede lumea cu proprii ochi. Cea mai importantă calitate pe care o putem avea în comunicare, pentru a ne putea îmbunătăți imediat și semnificativ abilitățile de comunicare este capacitatea de a înțelege punctul de vedere al celuilalt și modul acestuia de a vedea lumea. Astfel ne vom putea adapta propriul comportament în mod corespunzător.

## Schimbă-te pe tine însuși pentru a-i putea schimba pe alții

Alături de calitatea de mai sus trebuie să existe convingerea că singura persoană pe care putem spera să o schimbăm în procesul de comunicare este propria persoană. De aceea, cel mai bun mod de a controla dinamica unei situații este să facem schimbări în ceea ce ne privește. Când putem face asta, suntem deja în măsură să ne îmbunătățim relațiile cu cei din jur.

## Fiecare dintre noi este unic în felul său

Nu există un singur mod corect de a comunica. Comunicarea eficientă are loc atunci când reacționăm la acele lucruri care știm că sunt adevărate despre, sau pentru noi. Stilul nostru personal spune poate mai multe decât toate cuvintele pe care le putem folosi. Mulți tind să caute ce e rău în ceea ce fac ei înșiși sau alții decât să se concentreze asupra aspectelor pozitive care îi caracterizează.

## COMUNICAREA VERBALĂ ȘI NON-VERBALĂ

Dacă nu ne este clar ce vrem și ce intenții avem, cealaltă persoană (sau persoane) pot ușor (și uneori în mod deliberat) interpreta greșit ceea ce spunem.

Ceea ce facem contează la fel de mult ca ceea ce spunem. Cuvintele sunt în general considerate ca reprezentând numai 7-11% din comunicare. Comportamentul transmite un mesaj subconștient celorlalți și trebuie să controlăm neapărat conținutul acestui mesaj.



Limbajul vorbit este unul dintre cele mai puternice reflecții ale modului în care gândim și simțim despre noi înșine și despre ceilalți. Trebuie să avem grijă de scăpările, justificările și scuzele pe care le folosim. Putem obține efecte importante schimbând câte ceva în limbajul nostru și dezvoltându-ne abilitățile verbale.

### **Ciclul de comunicare**

Trebuie să ne asumăm responsabilitatea pe întreaga durată a ciclului de comunicare care include: ce se spune, ce se aude, ce se înțelege, ce se convine, ce se concluzionează și implementează.

### **Cu toții facem prea multe supoziții**

Trebuie să fim conștienți de supozițiile pe care le facem, mai ales imaginându-ne ceva și acționând ca și cum ar fi fost adevărat. Să fim atenți dacă ne modificăm comportamentul față de anumite persoane ca urmare a unor presupuneri pe care le facem! De asemenea, să fim atenți la supozițiile pe care credem că le fac alții despre noi!

Supozițiile nu sunt neapărat „rele”. Uneori este important să lăsăm oamenii să-și păstreze supozițiile despre noi (sau măcar o parte dintre acestea)!

Un mod corect de a folosi supozițiile este să spunem celui alt: „Am presupus că așa și așa. Greșesc?” sau „Fac aici o supoziție despre....Sunteți de acord?” Buna comunicare la locul de muncă este adesea împiedicată de prea multe supoziții neconfirmate.

### **Nevoia de a avea dreptate**

Este un domeniu pe care toți îl cunoaștem – toți vrem să avem noi dreptate, iar celălalt să greșească. E nevoie să exersăm capacitatea de a renunța la nevoia de a avea întotdeauna dreptate. Să ne gândim că avem de comunicat o informație sau un punct de vedere, mai degrabă decât să-l atacăm pe celălalt cu „argumente”.

Dacă vrem într-adevăr să avem relații bune cu cei din jur, cheia este să fim capabili să schimbăm ceea ce dorim în procesul de comunicare. Putem porni cu ideea de a dori ca celălaltă persoană să fie de acord cu noi, dar putem ajunge să renunțăm la această dorință și să îl lăsăm să vadă că îi înțelegem punctul de vedere.



## Acordul

Trebuie să încercăm să găsim între argumentele celeilalte persoane ceva cu care să fim de acord în mod natural (orice). Acesta e un bun mod de a neutraliza îngrijorarea celeilalte persoane și de a-i arăta că nu vrem să ne lăsăm atrași într-o contradicție insolubilă. În general oamenii nu ascultă până când nu se simt ascultați la rândul lor.

## Să construim punți

Trebuie să ascultăm ce spune interlocutorul nostru, de obicei dă o mulțime de informații fără să-și dea seama. Construind punți, putem progresa foarte mult la fel ca atunci când ne modelăm participarea la comunicare.

## 'Eu' nu 'tu'

E bine să folosim fraze la persoana întâi nu la persoana la doua, pentru a evita impresia că îl învinuim pe celălalt. În același timp, aceasta denotă că ne asumăm răspunderea pentru cum simțim în loc să îl facem pe celălalt responsabil să o facă în locul nostru.

## Atitudinea

Putem schimba direcția de comunicare dacă ne schimbăm atitudinea. Nu există o singură atitudine corectă în orice situație deși să fii direct și clar de obicei ajută.

## Ascultarea activă

Putem avea o influență extraordinară asupra comunicării în calitate de ascultător și respondent. Când primim un răspuns nesemnificativ de la un ascultător sau nu primim deloc, ne proiectăm de obicei supozițiile despre ce gândește (și de obicei presupunem că nu gândește prea bine despre noi!).

Există o diferență între a auzi și a asculta. Ascultarea este un instrument de comunicare. Abilitățile de ascultare pot fi și trebuie îmbunătățite. În primul rând trebuie să fim pregătiți fizic și psihic să ascultăm, e nevoie de efort pentru asta. Atenția noastră trebuie îndreptată exclusiv către partenerul / partenerii de discuție, iar alte gânduri abandonate.

În mod uzual condițiile minime pentru o ascultare activă sunt:

- să arătăm o atitudine deschisă și interes pentru interlocutori



- să punem întrebări
- să luăm notițe
- să controlăm durata propriilor intervenții
- să nu ne grăbim să tragem concluzii
- să interpretăm informația
- să nu respingem ideile interlocutorului
- să recapitulăm cele discutate

Deși multe dintre fațetele abilităților de ascultare par lucruri simple, de bun simț, în practică putem constata printr-o evaluare sumară, că nu sunt chiar atât de firești sau la îndemână.

Sigur că dacă vorbim numai noi, nu vom fi buni ascultători, dar suntem în măsură să detectăm corect bariera dintre rezonabil și prea mult? Suntem capabili să intrăm cum se spune în pantofii celui alt? Am învățat în cei șapte ani de acasă să nu întrerupem când altcineva vorbește, dar de câte ori ne mai amintim?

## Limbajul trupului

Vorbirea este un mod direct de a transmite un mesaj, dar aceasta poate tot atât de bine să ascundă de fapt acel mesaj. Chiar și când nu vorbim putem transmite mesaje și există o întreagă literatură despre decodarea celui mai mic gest posibil. Păstrând proporțiile, dacă și tăcerea e un răspuns, atunci și limbajul trupului poate fi plin de înțeles sau cum se mai spune: "trupul vorbește mai tare decât cuvintele. În timp ce vorbirea reflectă mai ales judecata noastră, limbajul trupului ne ilustrează mai ales sentimentele.

Limbajul trupului poate fi și el ascus din teamă, iar aceasta poate împiedica relațiile interumane să se dezvolte. La fel ca și cuvântul rostit și limbajul trupului poate fi interpretat greșit. Este necesar să orice decodare să fie pusă în context, raportată la stil de viață, aspecte culturale etc. În general fiecare dintre noi are un număr limitat de gesturi pe care le utilizează și cărora le dă un anumit înțeles.

Iată câteva recomandări privind limbajului trupului la întâlnirile de afaceri:

- ✓ e bine să ne așezăm confortabil, la distanță convenabilă față de interlocutor (respectându-i spațiul vital, nici răsturnați în scaun, dar nici rigizi)
- ✓ e recomandat să păstrăm contactul vizual, să fim relaxați și atenți (puțin aplecați către interlocutor și încuviințând din când în când)



- ✓ e bine să facem gesturi line și să nu ne agităm (atenție la mișcările mâinilor și picioarelor).

## Să fim pozitivi

Trebuie să folosim afirmația și încurajarea pentru a obține ce e mai bun de la oameni. Să observăm când alții fac lucrurile bine (chiar dacă țin de rutina zilnică)! Aceasta arată că suntem atenți și mulți reacționează bine când știi că alții realizează ce fac ei.

Altfel spus, locul de muncă poate deveni mult mai plăcut dacă facem un efort să ne îmbogățim comunicarea cu feedback pozitiv. Ce este și mai important este să nu lăsăm comunicarea în voia sorții. Să o conștientizăm, să ne dezvoltăm abilitățile și să devenim comunicatori mai buni.

## COMUNICAREA SCRISĂ

Principalele obiective ale comunicării scrise sunt:

- să fie scurtă, clară și concisă
- să fie ușor de citit, înțeles și aplicat (când este cazul)
- să aibă un scop foarte clar
- să fie ușor de rezumat și de tras concluzii
- să folosească punctele tari ale comunicării
- să arate ce poate aduce schimbarea
- să ofere soluții și alternative practice

## Redactarea creativă a rapoartelor

Lăsați deoparte pregătirea următoarei prezentări? Întârziați să scrieți un email dificil sau o scrisoare? Vă e teamă să începeți un raport important?

Suferiți de sindromul paginii albe, când o pagină albă înseamnă o minte goală? Conștiința propriului eu poate interfera cu scrisul nostru împiedicând exprimarea firească. Să alegem ce frază sună cel mai bine, ce cuvinte să folosim și în ce ordine poate inhiba capacitatea noastră de a comunica în scris.

Multe pagini scrise sunt prea încărcate, conțin prea multe detalii, și prea mulți termeni tehnici. Mulți cred că dacă au muncit serios ca să pregătească un material scris, atunci toată lumea trebuie să afle asta. Până în cele mai mici detalii! Rezultatul însă poate fi că, în loc să aibă un impact puternic, care să antreneze și să impresioneze cititorul, acesta



să fie de fapt complet uitat. În efortul de a finaliza documentul mulți uită că un autor slab creează „victime printre cititori”. Câteva tehnici simple pot face diferența. Oricine poate scrie mai bine și cu mai multă încredere folosind câteva tehnici și trucuri la îndemână care ne pot debloca, pot avea impact și ne pot ajuta să scriem în așa fel încât să putem reține atenția celui care citește și ne poate „conecta” cu acesta.

Gândindu-ne la obiectivele de mai sus e necesar ca atunci când redactăm o scrisoare sau un raport de serviciu să:

- evităm limbajul familiar
- să încercăm să nu folosim prescurtări
- să ne abținem să folosim simboluri tehnice
- să scriem corect numele de persoane sau firme
- să scriem în cuvinte numerele până la zece sau la început de frază
- să facem fraze scurte
- să verificăm orice material scris la sfârșit
- să ne asigurăm că nu ridică întrebări ci răspunde tuturor întrebărilor posibile legate de respectiva scrisoare / raport.

## COMUNICAREA EFICIENTĂ ÎN ȘEDINȚE

Pentru mulți, ședințele și întâlnirile pot ocupa mare parte din timpul de lucru. Dacă ședințele sunt prost conduse și organizate ele se pot prelungi, se pot suprapune, pot fi întrerupte sau anulate distrugând orice plan de management al timpului ca un adevărat „atac de cord”.

E o plăcere să participi la ședințe bine conduse. Au o agendă clară, sunt ținute la timp, prezidate disciplinat și corect. Atunci când conduci o ședință ai într-adevăr autoritatea și ocazia să modelezi lucrurile cum dorești.

Dar când nu ești tu cel care are acest rol? Și mai important, ce poți face când nu ești tu la cârma ședinței și lucrurile merg prost?

Toți am avut ocazia să participăm la ședințe care ies din agendă, bat pasul pe loc, o iau de la '48, se blochează sau în care intervin persoane cu propria agendă. Cunoașteți



sentimentul. Tocmai când ai impresia că „în cele din urmă se ajunge undeva”, se ridică cineva și spune: „Stați puțin, eu nu înțeleg... Și inima ni se frânge în timp ce ne gândim: „Taci din gură sau stăm aici până la miezul nopții!”

Sunt și alte aspecte care pot ruina cele mai bune intenții ale unui plan de ședință și pot conduce la haos.

### **Dinamica ședințelor**

Structura unei întâlniri este foarte importantă. Oamenii pot veni cu propriile opinii și idei pe care le împărtășesc apoi altor colegi în speranța că vor realiza un consens privind o acțiune comună pentru atingerea anumitor scopuri.

Totuși, pentru că ședințele sunt de fapt niște forumuri, ele sunt expuse riscului ca anumite persoane cu agende proprii să le folosească și chiar să abuzeze de ele. Aceasta se poate întâmpla cu premeditare, pe baza unui plan și a unei agende pregătite, dar cel mai adesea sunt situații întâmplătoare, rezultatul intervenției cuiva care are o opinie foarte puternică cu privire la un anumit subiect sau pur și simplu este mai dificil în general.

Se pot identifica diverse tipuri de comportament în ședințe. Ele pot fi privite ca „jocuri pe care le joacă oamenii” în timpul ședințelor. Pe lista de mai jos putem descoperi cunoștințe, chiar dacă nu apar cu numele lor adevărat. Si mai îngrijorător, am putea să ne găsim chiar pe noi. Nu sunt neapărat niște comportamente rele în sine, dar sunt sau pot fi dăunătoare, chiar și când se bazează pe cele mai bune intenții și motive:

- Agresorul / abuziv / persecutor
- Victima
- Salvatorul
- Lingușitorul
- Palavragiul
- Agresorul pasiv
- Capriciosul
- Fixistul
- Analistul / logicianul
- Inspăimântatul
- Dictatorul
- Clownul
- Negativistul
- Bârfitorul
- Plângărețul



Chiar și o singură persoană poate compromite o ședință adoptând unul dintre aceste roluri. De exemplu, conducem o ședință și încercăm să ajungem la un consens asupra unui anumit subiect și ne dăm seama că cineva are o atitudine agresiv pasivă. Acesta este cel care întreat fiind: „Ești de acord cu asta?” , va răspunde: „Da, sigur!”, dar pe un ton care arată că nu este de acord, deși nu vrea să recunoască. Ne dăm seama că va fi de acord doar în acea încăpere, iar apoi va încerca să reziste sau chiar să combată activ respectiva decizie.

Sau, putem avea un salvator. Cineva care își face griji că oamenii pot fi răniți sau supărați de o anumită decizie și dorește ca toți oamenii să fie amabili și prietenoși unii cu alții. Ședințele au scopul de a rezolva probleme și conduce la decizii, iar un salvator poate da lucrurile peste cap.

Putem da peste o persoană care este paralizată de frică, se poartă ca un iepure în lumina reflectorului și nu vrea să se implice deloc. El poate provoca o altă persoană din audiență să devină agresor față de cel care se dovedește a fi prea slab. În mod similar dacă cineva se poartă ca o victimă se poate naște un salvator printre cei prezenți dacă există o persoană cu astfel de înclinații.

Uneori o ședință se poate îngropa pur și simplu în probleme tangente, istorii nerelevante și toată lumea să se trezească prinsă în divagații pe care fiecare le poate amplifica. La un moment dat poți realiza că nu ști efectiv cum s-a ajuns în acel punct.

**Sunt totodată fraze comune pe care le rostesc oamenii și care arată că, de fapt, joacă un joc, în loc să fie onești:**

Să încercăm cu toții să o scoatem la cap (Lingușitorul)  
N-o să meargă. (Negativistul)  
Mai bine demisionez decât să mă răzgândesc. (Certărețul)  
Iar o luăm de la capăt? (Plângărețul)  
De ce trebuie eu să fac mereu treburile cele mai grele? (Victima)  
Suntem pe cale să fim de acord că nu suntem de acord. (Agresorul pasiv sau lingușitorul)  
Dacă toată lumea e de acord cine sunt eu să mă opun? (Agresorul pasiv)  
De ce trebuie întodeauna să te trezești tu vorbind în ultimul momnet? (Acuzatorul)

În mod surprinzător acest tip de joc este tolerat în multe ședințe și oamenii sunt lăsați să se aibă comportamente care ar trebui respinse. Aceasta mai ales pentru că cei mai mulți dintre noi evită pe bună dreptate să intre în conflicte deschise. De cele mai multe ori



Însă aceste jocuri nu sunt deliberate și de aceea nici nu e cazul să se aplice măsuri drastice. Există și metode mai subtile și mai eficiente de a readuce discuția în matca firească. Deci, ce se poate face?

Iată mai jos două abordări posibile pentru aceste tipuri de situații.

Prima se intitulază „nivelare” (levelling) și funcționează astfel:

Dacă observăm că dintr-o dată ședința se blochează datorită diverșilor „jucători”, trebuie să ne detașăm de ședință și de gândurile care o privesc. Rostim o frază care ilustrează ce se întâmplă. Trebuie să fie cât mai neutră, să ne abținem ca aceasta să sune acuzator și să evităm de asemenea să propunem o soluție (care ar deveni o directivă și ne-ar transforma și pe noi în jucători).

În loc să spunem: „Pentru Dumnezeu, nu luasem o decizie în privința asta în ultima ședință?”, putem formula ceva de genul: „Se pare că batem pasul pe loc acum.” Bineînțeles există tentația de a adăuga: „Si cred că ar trebui să respectăm agenda”, ceea ce trebuie neapărat evitat, pentru a nu lăsa impresia că dorim să monopolizăm discuția.

Iată câteva exemple:

Când gândim: "Taci din gură că ne prinde miezul nopții aici!"  
Trebuie să spunem: "Se pare că ne învârtim în cerc."

Când gândim: "De ce naiba vorbim despre asta acum?"  
Trebuie să spunem: "Se pare că ne îndepărtăm de agendă."

Când gândim: "Nu te-ai pregătit și ne pierdem timpul degeaba."  
Trebuie să spunem: "Se pare că nu avem suficiente informații pentru a continua în direcția asta."

Când gândim: "Aș vrea ca voi doi să tăceți și să îl ascultăm de cel care conduce ședința."  
Trebuie să spunem: "Se pare că avem două ședințe în același timp."

Când gândim: "Vorbește, vorbește, vorbește și nu o să ajungem nicăieri în felul ăsta."  
Trebuie să spunem: "Suntem încă la primul punct de pe ordinea de zi."



Când gândim: "Aceste două persoane chiar nu se agreează deloc."  
Trebuie să spunem: "Se pare că lucrurile iau o întorsătură personală."

Iată alte câteva fraze care nu sunt acuzatoare și nici nu sună ca un ordin:

Suntem aici toți cei de care e nevoie pentru această ședință?  
Se pare că ne îndepărtăm de subiect.  
Se pare că ne cam moleșim.  
Oare suntem suficient de realiști?  
Se pare că avem de-a face cu mai multe niveluri de înțelegere aici.  
Se pare că ne-am blocat pe acest subiect.  
Se pare că există mai multe agende.  
Se pare că am părăsit ordinea de zi.  
Se pare că acesta este un subiect sensibil.  
Se pare că ne-am cam pierdut în discuții.  
Se pare că ne îngropăm în detalii.  
Se pare că în această privință suntem împărțiți.  
Se pare că nu toată lumea și-a spus punctul de vedere.

De observat că folosim mereu „se pare” sau un verb la persoana întâi plural, ca să nu ne plasăm în afara adunării și să nu lăsăm impresia că acuzăm pe cineva sau dăm dispoziții (adică opusul stilului dictatorial: „Nu ajungem nicăieri așa.”)

Odată fraza pregătită (una dintre cele de mai sus, de ex), nu așteptăm un moment mai potrivit, ridicăm mâna și vorbim suficient de tare pentru a fi auzit și a accede la discuție. Când vorbim, nu ne uităm la persoana care ne-a inspirat intervenția (jucătorul) și încercăm să ne păstrăm tonul neutru și lejer.

Ceea ce încercăm să facem este să ne asigurăm că nu arătăm pe nimeni cu degetul și că nu dăm nici un ordin. Am spus de fapt cu voce tare ceea ce mulți alții gândeau și am oferit o ocazie ca lucrurile să se miște.

Efectul ar trebui să fie întreruperea ședinței pentru un minut sau două ca să se niveleze orice avantaje sau dezavantaje dintre jucători, de unde și denumirea de „nivelare”. Trebuie văzută ca o mică bombă aruncată în timpul ședinței care nu face nici un rău, dar îi face pe participanți să reflecteze și să aducă discuția pe făgașul normal. Nu sugerăm că este singura modalitate de a contribui la bunul mers al unei ședințe. Putem alege noi înșine unul dintre rolurile de jucători pentru a intra în joc sau putem să rămânem la stilul nostru propriu de comunicare. Totuși tehnica nivelării are avantajul că



despică cumva apele și face dificilă continuarea jocurilor obstructive.

Cheia este subtilitatea, nimeni nu ar trebui să-și dea seama că ați apelat la o tehnică și nimeni nu trebuie să se simtă acuzat, învinuit sau umilit pentru comportamentul nepotrivit.

### **"Anunțarea comportamentului".**

Această tehnică este mai evidentă decât nivelarea pentru că oricine își va da seama ce se întâmplă. Este potrivită pentru ședințe regulate, cum ar fi ale echipei, ale grupurilor de rezolvare a problemelor sau grupurilor consultative. Iată cum funcționează. Ideea este de a crea un climat în care oricine poate să ia rolul de facilitator și să comenteze cu privire la procedura de lucru și nu numai la subiect.

Iată un exemplu: Să spunem că la o ședință obișnuită a echipei, Ioan se întoarce mereu la lucruri care au fost deja discutate. Toată lumea este plictisită pentru că asta ia mult timp. În loc ca toată lumea să stea fără să spună nimic sau să-și piardă în cele din urmă răbdarea și să se răstească la el se poate face și altceva.

Unul dintre membrii echipei intervine și îi atrage lui Ioan atenția: „Uite Ioan, vreau să te anunț, eu cred că ne învârtim în cerc și am mai discutat deja subiectul acesta.” Comportamentul său este întrerupt, dar nu în mod acuzator. În cazul acesta nici nu e rău de adăugat ce credem că trebuie făcut în continuare: „Cred că trebuie să revenim la ordinea de zi.”

Când anunțăm pe cineva, trebuie să-i pronunțăm numele: „Alina, te anunț că la subiectul acesta – folosești tot timpul și nu poate vorbi toată lumea.”

Când întrerupem comportamentul cuiva, nu este neapărat acuzator, dar nu este nici subtil. Anunțarea spune exact despre ce e vorba, dar fără a blama. („Nu poate vorbi toată lumea” e mai bine decât „N-ai de gând să mai taci!”)

### **"Propria anuanțare"**

Este o variație la anunțarea comportamentului altuia. E un mod de a monitoriza propriul comportament și de fi mai onest cu privire la propriile contribuții la ședințe. Iată cum funcționează.

Trebuie să-i informăm efectiv pe ceilalți ce intenționăm să facem în continuare. Să zicem că este în discuție un subiect asupra căruia toată lumea a căzut de acord cu excepția



noastră. Putem interveni și spune: „Eu nu sunt de acord și iată de ce”. Nu e nimic rău în asta.

Este uimitor ce efect poate avea acest mesaj (și să fie mult mai acceptabil), dacă este introdus de maniera: „Voi fi acum avocatul diavolului pentru un moment și voi privi lucrurile din altă perspectivă.”

Ceea ce e interesant aici e că putem juca „un rol”, dar anunțându-l, toată lumea va ști, iar pentru noi va fi foarte clar ce avem de făcut în acel moment.

De exemplu, în mijlocul unei ședințe ne amintim ceva care nu este foarte relevant, dar credem că poate amuza sau binedispune participanții sau pur și simplu poate actualiza un subiect care nu este pe ordinea de zi. Dacă intervenim, vom deveni „palavragiul”, dar dacă vom anunța („Voi fi acum cel care întrerupe pentru un moment ...”) toți vor ști ce facem și ședința nu va avea de suferit.

### **Sunt și alte câteva fraze care pot ajuta ședințele să ajungă unde trebuie.**

Suntem cu toții în aceeași barcă deci haideti să rezolvăm problemele.  
Să revenim la subiect.  
Cum am putea face să funcționeze asta?  
Am spus toți ce aveam de spus?  
Să votăm.  
Nu e o idee rea.  
Asta ar putea merge.  
E toată lumea de acord cu asta?  
Cred că trebuie să continuăm.  
Tragem concluziile acum?

Utilizând tehnici simple ca acestea putem începe să avem ședințe agreabile, pozitive și productive. Toată lumea va fi recunoscătoare pentru economia de timp, iar stresul va scădea corespunzător.

### **ABILITĂȚILE DE PREZENTARE**

Prezentările sunt n mijloc eficient de a comunica cu un număr mare de oameni în același timp. Nu este totuși vorba numai de a transmite informații, ci mult mai important, pentru a fi cât mai eficient e necesar să creăm interes, emoție, entuziasm și încredere în noi din partea audienței.



E bine să exersăm cu un coleg sau un prieten. Să ne gândim cine este audiența și ce vrem să obținem de la o prezentare eficientă. Trebuie să ne gândim la conținut și stil. Dacă ne putem filma, e bine să rugăm pe cineva să ne evalueze performanța, pentru că ar fi foarte dificil să fim obiectivi cu noi înșine. Să ne pregătim, să ne pregătim, să ne pregătim.

### Verificarea sălii

E bine să vedem înainte sala în care va avea loc prezentarea; să exersăm mișcările care trebuie făcute (de ex. urcarea pe podium). Greșelile din primele 20 de secunde pot fi devastatoare. Totuși nu trebuie să exagerăm cu pregătirea. Nu e bine să repetăm totul de prea multe ori. Timpul e mai bine folosit dacă trecem peste introducere și final. Putem alege câteva paragrafe să le învățăm pe de rost.

### Verificarea echipamentului

Trebuie probat echipamentul înainte de prezentare (oridecâte ori este posibil); trebuie să ne familiarizăm cu el înainte de a începe. PowerPoint și videoproiectoarele par adesea făcute să ne domine, deci trebuie să fim siguri că noi le controlăm pe ele. Trebuie controlate de asemenea, întrerupătoarele și comenzile de la lumină, aer condiționat, încălzire.

### Suportul vizual

Pentru a crea o imagine de ansamblu cât mai rapid, e bine să folosim cât mai multe grafice, fotografii, animații etc; cuvintele pot veni apoi să explice. Slidurile cu prea multe cuvinte sunt puțin sugestive. Putem ajunge să ne dăm seama că de fapt arătăm audienței toate notițele noastre!

Trebuie să ne asigurăm că slidurile au un format unitar, aceleași culori, același dimensiuni, aceeași poziție a antetului și subsolului. Nu e indicat să folosim sliduri pregătite de altcineva căci putem avea dificultăți în a le prezenta. Putem folosi funcția „speaker notes” a PowerPoint pentru a imprima o copie pe care să o folosim în timpul prezentării. **Nu trebuie să citim slidurile în timpul prezentării - e bine să dăm audienței timp să citească și apoi să vorbim folosindu-ne notițele.**



## Să fim noi înșine

Ar trebui să folosim orice gest sau inflexiune a vocii în favoarea noastră. E dificil să ne schimbăm modul nostru de a ne exprima. Cele mai eficiente prezentări sunt acelea în care ne putem pune toată energia în slujba prezentării. Nu e indicat să încercăm să fim altcineva sau să copiem stilul altcuiva.

## Controlul emotivității

Un anumit nivel de emotivitate este necesar pentru o bună prezentare. Ceea ce simțim când stăm în fața audienței este impulsul fie să fugim fie să luptăm. Dacă încercăm să înăbușim aceste sentimente vom fi inhibați sau reținuți. Adrenalina ne va ascuți abilitățile și ne va face capabili să interacționăm cu audiența. Totuși surplusul de adrenalină poate duce și la respirație incompletă sau tensiune. E bine să încercăm să respirăm adânc de câteva ori înainte de a începe pentru a ne relaxa.

## Începutul

Când începem, ne simțim mai nesiguri. Pentru a ne lansa mai ușor e bine să uităm de interdicții cel puțin în această fază. Până ne facem curaj, putem să apelăm la orice „sprijin” care ne ajută. De exemplu, dacă ne face bine, ne putem sprijini de o masă.

## Fără grabă

Exercițiul de respirație despre care am pomenit ne va ajuta să încetinim puțin ritmul. E bine să mergem mai încet decât vorbim de obicei. Audiența are nevoie de timp pentru a asimila și interpreta ceea ce spunem. E recunoscut faptul că adrenalina ne perturbează simțul timpului și ceea ce ne poate părea nouă OK, poate fi prea repede pentru audiență.

## Colaborarea cu audiența

E bine să conversăm cu audiența. De fapt ei pot să nu spună nimic, dar e bine să le dăm impresia că îi consultăm, întrebăm, provocăm, contrazicem, ceea ce îi va ține atenți. Datoria noastră ca prezentatori este să stimulăm și comunicăm cu audiența noastră pentru a o face să-și dorească acele informații, nu doar să-i transmitem niște informații.



## Interacțiunea cu audiența

Trebuie să interacționăm cu audiența pe care o avem, nu cu cea pentru care ne-am pregătit. Trebuie să vedem reacțiile la spusele noastre și să răspundem acestor semnale. Trebuie să monitorizăm reacțiile audienței, e singura modalitate de ști cum ne descurcăm și ce trebuie făcut în continuare. Dacă nu interacționăm am putea tot atât de bine să trimitem o casetă cu prezentarea noastră. Ori, de aceea facem prezentarea. Ca să facem o prezentare expresivă și entuziastă la care audiența să răspundă, asta e ceea ce ne dorim. La limită, e mai bine ca audiența să nu fie de acord cu noi decât să ne ignore. Trebuie să ne folosim energia, să ne programăm să facem o prezentare interesantă, să ne folosim toate atuurile pentru a ajunge acolo unde vrem sau a ne croi drum către o anumită idee.

Există posibilitatea ca cineva din audiență să nu ne placă sau să nu fie de acord cu noi. Există și cineva acolo pe care nu-l deranjăm. Ca regulă generală, cea mai mare parte a audienței dorește să ne placă, pe noi și ce avem de spus - vor ca noi să fim buni. Nu vin cu ideea că am putea să-i plictisim sau irita cu prezentarea noastră.

Metaforele și comparațiile sunt vitale în comunicare. „E ca și cum ne-am cățara pe un stâlp alunecos”. Această comparație transmite mult mai mult decât un simplu înțeles. Transferă o imagine, un sentiment și îi face pe ceilalți să simpatizeze prin experiențele lor similare. Un exemplu îi ajută întotdeauna pe ascultători să vadă mai clar ce vrem să spunem. E mai rapid și mai colorat. E bine să ne concentrăm asupra unui subiect utilizând trei-patru idei de bază. Pentru orice detaliu pe care nu îl putem comunica în 20 de minute, e bine să apelăm la alte mijloace, broșuri sau pliante.

## Finalul

E bine să încheiem ca și cum totul ar fi mers perfect. Chiar și atunci când avem impresia că nu ne-am descurcat prea bine. În primul rând, nu suntem cel mai indicat judecător al propriei performanțe și, în al doilea rând, dacă încheierea e bună avem șansa de a convinge o parte a audienței că, a una peste alta, nu a fost rău.

## Încrederea în sine

Dacă nu credem că suntem în stare să facem o anumită prezentare fie cerem ajutor (training și repetiții) fie trebuie să găsim pe altcineva să facă prezentarea (nu e nici o rușine să ne recunoaștem limitele). Totuși, cei mai mulți dintre noi au abilități de prezentare mai bune decât cred. Trebuie să ne conștientizăm punctele tari. Dacă ne



Îndoim de exemplu de capacitatea de a gândi în timp ce facem prezentarea, atunci e bine să lăsăm întrebările pentru final. De asemenea, nu trebuie să folosim a glumă pentru a sparge gheața, dacă nu ne pricepem la asta. Nu trebuie să ne suprasolicităm. Mai multe prezentări scurte pe care le stăpânim bine pot valora mult mai mult decât una prea lungă care ne epuizează și ne facem să nu ne simțim la locul nostru.

### **Feedbackul**

E bine să-i încurajăm pe cei din jurul nostru să ne spună ce am făcut bine. Prea puțini dintre noi progresăm ascultând doar observații despre ce nu ne reușește. Când ne aflăm în fața unei audiențe cu toții avem ego-uri foarte fragile.



### 3. NEGOCIEREA – ELEMENTE DE BAZĂ

#### Cum să negociem mai bine

O bună negociere nu înseamnă că eu câștig și altul pierde. O bună negociere este aceea după care ambele părți au sentimentul că au obținut ce au dorit sau cel puțin ceva mai mult decât părea posibil la începutul negocierii.

Negocieri ratate sunt acelea când ambele părți simt că au renunțat prea mult, a trebuit să lase de la ei mai mult decât au dorit pentru că au resimțit o presiune prea mare, s-au simțit amenințați și au făcut sacrificii pe care nu au dorit să le facă.

În aceste situații, cealaltă parte poate crede că a câștigat și să se simtă bine, dar de fapt nu este vorba despre un succes. Poate că au câștigat pe moment, dar partenerul nu va mai avea niciodată încredere în ei și nu va mai dori să repete experiența. Conform clișeului, poate că au câștigat o bătălie, dar nu și războiul. Într-adevăr negocierile pot fi percepute uneori ca un război, de unde și așteptarea de a câștiga / pierde.

Ar trebui reținute trei aspecte:

1. Negocierile nu decurg de două ori la fel. Uneori nu sunt nici măcar similare. Chiar dacă trebuie să ai de-a face cu aceeași persoană despre același subiect, poate fi diferit. A trecut probabil ceva timp, lucrurile s-au mai schimbat și poate apărea ceva nou.
2. O negociere nu seamănă cu alta. Chiar și atunci când negociezi cu aceeași persoană, aceasta poate fi într-o altă dispoziție. Noi putem fi într-o altă dispoziție. Una dintre părți poate să-și fi regândit poziția și mai mult decât atât nimeni nu este o ființă standard fără idiosincrasii sau slăbiciuni.
3. Lucrurile se schimbă. A te răzgândi e un semn de slăbiciune? A te răzgândi este parte din orice ființă reală cu idiosincrasii ei și de aceea negocierile își pot schimba cursul chiar în punctul lor culminant și deveni complet diferite față de cum au început.



## De ce negociem

Nu este suficient să știm ce dorim noi într-o negociere, e nevoie să anticipăm ce vrea și cealaltă parte. Nu numai negocierile și negociatorii sunt diferiți, motivele pentru a negocia pot fi și ele foarte diferite.

Înainte de a merge la o negociere trebuie să știm care este cea mai bună alternativă pe care o avem (Best Alternative to A Negotiated Agreement). Zona cuprinsă între cea mai bună și cea mai proastă alternativă se numește domeniu de soluționare și orice opțiune situată în acest teritoriu este o variantă bună.

Negocierea e o formă foarte sofisticată de comunicare, bazată pe încredere. Fără încredere nu există comunicare. Negocierea presupune de asemenea angajament și respect pentru confidențialitate.

Există cel puțin cinci tipuri de negociere cu care cei mai mulți dintre noi pot avea de-a face atât în viața personală cât și profesională:

**Adversă:** luptă, scopuri opuse, polarizare.

În acest tip de negociere simțim nevoia să ne prezentăm înarmați ca la război, în armură și pregătiți de luptă.

**Consensuală:** modelul de echipă.

În acest tip de negociere avem mai mult sentimentul că dăm și primim, un mod de a coopera în privința strategiei, rolurilor și recompenselor.

**Non-adversă:** fiecare are interesul să iasă bine.

Este vorba aici de cel mai bun mod de a ajunge la un rezultat convenit prin consens.

**Brainstorming:** dezbateră a problemei în comun

În acest tip de negociere oamenii analizează o idee pentru a vedea despre ce e vorba, ce trebuie făcut și cine ce să facă.

**Diplomatic:** aspecte sensibile care trebuie manevrate cu grijă



In negocierile diplomatice există de obicei agende ascunse și necesitatea de a fi conștienți de implicațiile fiecărei decizii luate.

Aceste cinci tipuri de negociere nu sunt nici corecte nici greșite. Nu poate fi vorba de corect sau greșit când vorbim de negocieri. Contează să știm de ce intrăm într-o anumită negociere și să ne pregătim pentru a face față. Nu este posibil să mergem pe ghicite.

### **Dezvoltarea propriei abordări**

Bunii negociatori sunt întotdeauna capabili să-i citească pe ceilalți. Sunt capabili să renunțe la propria poziție, abandonând un anumit punct și alegând altul. Pot să-și asume rolul de observator imparțial, menținându-și o stare de calm mental. Ei pot lupta dur și totuși să piardă cu multă grație când este necesar.

### **Asertivitatea, “arta de a spune NU” pentru a :**

- ✓ evita ca micile probleme să devină mari
- ✓ găsi mai multe căi pentru a fi direct
- ✓ ajuta la obținerea acordului
- ✓ face lucrurile mai simple când este nevoie
- ✓ a opri violența
- ✓ putea face față situațiilor dificile
- ✓ ieși din situații dificile
- ✓ schimba modul în care ești tratat
- ✓ face față sentimentelor dificile

### **Controlul sentimentelor și emoțiilor**

E nevoie să se recunoască că sentimentele puternice asociate cu comportamente schimbătoare există și sunt frecvente. Pasul următor este că aceste sentimente (de obicei dificile) pot fi privite ca un lucru bun, un semn că ceva se întâmplă. In acest punct oamenii pot începe să aleagă să-și arate aceste sentimente mai degrabă decât să le ascundă sau să pretindă că nu există.

Ideea de alegere este în sine foarte importantă. Dacă oamenii au de ales cum să se comporte pot realiza că este în ordine să se acomodeze cu ceva care nu le convine. Pot să o facă fiindcă vor, este în avantajul lor. Mulți cred că pentru a fi asertiv trebuie să



ignori ceea ce simți și doar să te ții tare pe poziție. În fond ignori acele sentimente în detrimentul tău.

De multe ori magnitudinea sentimentelor este disproporționată față de situație. Ele pot reflecta mai degrabă un eveniment anterior. Și pentru că acel eveniment anterior a fost atât de dificil avem senzația că orice altă situație similară va fi la fel. Doar în timp și prin experiență, când înțelegem cât de eronat este acel sentiment putem să facem ceva să ne schimbăm comportamentul. Mulți știu ce pot zice și ce pot face. Mulți dintre cei neasertivi își fac socoteala despre cum pot rezolva un conflict în care sunt implicați și cu toate astea gura lor spune „da”, deși capul lor spune „nu”. A ști ce spui nu este problema aici.

De aceea, când este vorba de practicarea artei de a spune nu, este înțelept să lărgim perspectiva, căci nu e vorba de a deveni mai asertiv, ci mai degrabă de a ne schimba comportamentul pentru a-l adapta condițiilor.

În timp ce asertivitatea poate crea rezistență și resentimente în multe situații, folosind farmecul, umorul sau chiar manipularea deliberată, spunând adevărul poate să ne aducă unde dorim fără a fi obligați să adoptăm un comportament contrar personalității noastre.



## 4. COMUNICAREA ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ

### DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ PE SCURT

Dezvoltarea organizațională este un concept modern apărut în prima parte a secolului trecut care a transformat îmbunătățirea comunicării interne într-un obiectiv strategic al organizațiilor (societăți, ONG-uri, instituții publice). Este un domeniu interdisciplinar aflat la confluența managementului cu psihologia, științele comportamentale, sociologia și nu numai.

Necesitatea dezvoltării organizaționale derivă din nevoia de schimbare a oricărei organizații sub incidența factorilor de mediu intern și extern.

Dezvoltarea organizațională este :

- (1) un efort planificat
- (2) la nivelul întregii organizații
- (3) condus de la vârful acesteia
- (4) pentru a-i spori eficiența și sănătatea
- (5) prin intervenții planificate asupra proceselor organizației utilizând cunoștințe din domeniul științelor comportamentale

(Richard Beckhard)

Dezvoltarea organizațională are atât componente "hard" cât și "soft". Între componentele "hard" se numără strategiile și politicile de dezvoltare ale organizației, iar cele "soft" se referă la comportamente, atitudini, abilități, cultură etc. Ambele categorii sunt importante în managementul schimbării pentru a asigura echilibrul între obiective și nevoi.

Dezvoltarea organizațională este un concept bazat pe valori. Dintre acestea cel mai des invocate sunt:

- respectul pentru toate opiniile;
- egalitatea de șanse
- încurajarea comunicării interne a organizațiilor;
- dezvoltarea abilităților interpersonale ale tuturor angajaților;
- asumarea responsabilității și participarea la decizii.



Dezvoltarea organizațională este strâns legată de managementul schimbării, resursele umane, cultura și comportamentul organizațional, managementul performanței, rezolvarea problemelor.

Intrucât schimbarea este o constantă în evoluția oricărei organizații a apărut nevoia de un *management al schimbării* care include de obicei câteva componente obligatorii:

- evaluarea nevoii de schimbare
- planificarea schimbării
- îndrumarea managerilor care îi conduc pe alți membrii ai organizației în procesul de schimbare
- sprijin pentru adaptarea la schimbare
- controlul rezistenței la schimbare

Dezvoltarea organizațională este cu și despre oameni, de aceea majoritatea covârșitoare a intervențiilor din acest domeniu privesc *resursele umane* ale organizației, în sensul îmbunătățirii performanțelor și a climatului de lucru. Practica a confirmat că există o relație directă între performanțele organizației și *cultura organizațională*, în sensul că, cu cât aceasta din urmă este mai puternică, cu atât și performanțele sunt mai bune. Studiile asupra *comportamentului organizațional* vizează dinamica indivizilor și a grupurilor într-o organizație, pentru a înțelege factorii și tipurile de interacțiuni care se produc, în scopul identificării de posibile modele. În ce privește managementul performanțelor este deja acceptat faptul că numai un sistem solid de măsurare a performanțelor individuale face posibilă atingerea obiectivelor propuse prin dezvoltarea organizațională. Prin îmbunătățirea comunicării interne dezvoltarea organizațională poate contribui la *rezolvarea* multor *probleme* de această natură.

În dezvoltarea organizațională se operează cu o serie de noțiuni, cum ar fi: feedback, leadership, comunicarea organizațională, dezvoltare personală, training, coaching, lifelong learning.

*Feedbackul*, un cuvânt cheie în dezvoltarea organizațională, este important și sub aspect calitativ, adică al rapidității și relevanței sale. Comunicarea, ca proces dinamic, poate fi planificată stabilind o frecvență convenabilă a feedbackurilor. Se utilizează în ultimul timp tot mai mult "feedbackul 360" care cumulează reacțiile primite nu numai de la superiori sau subordonați, ci și de la egali pe linie ierarhică, clienți precum și propria autoevaluare. Este utilizat în planificarea dezvoltării personale și a trainingului, precum și în planificarea strategică.

Dezvoltarea organizațională se bazează pe lideri transformaționali, capabili să mobilizeze membrii unei organizații pentru atingerea unor obiective foarte înalte. Ei au de obicei capacitatea de a aplica eficient: managementul atenției (captează atenția



comunicând obiective și direcții clare), managementul semnificației (reușesc să se facă înțeleși), managementul încrederii (reușesc să convingă să fie urmați) și managementul sinelui (intuiesc și pot lucra cu slăbiciunile și calitățile umane).

Orice intervenție de tipul dezvoltării organizaționale presupune, între altele, desfășurarea de activități de resortul *comunicării organizaționale*.

*Comunicarea organizațională* se ocupă cu studiul proceselor de comunicare din cadrul organizației. Se includ aici: comunicarea interdepartamentală - între diversele compartimente ale unei organizații, comunicarea interpersonală - între membrii organizației și comunicarea dintre membrii organizației și organizație. Comunicarea organizațională a căpătat noi dimensiuni datorită tehnologiei informatice care a produs schimbări fundamentale în acest proces (comunicare online, intranet, e-mail, forumuri, rețele).

În practică procesul de dezvoltare organizațională include: diagnosticarea, planificarea intervenției, implementarea intervenției, evaluarea performanțelor.

Diagnosticarea se bazează pe analiza stării de fapt care trebuie adusă, prin intervenție, la parametrii corespunzători obiectivelor propuse. Se planifică intervenția necesară în acest scop și se trece la implementare. La încheierea exercițiului se evaluează rezultatele obținute.

Dintre tipurile de intervenții specifice dezvoltării organizaționale cele mai multe se circumscriu următoarelor categorii:

- managementul performanței
- stimulente
- dezvoltare personală și training
- cele mai bune practici

Este aproape unanim recunoscut că nu se poate vorbi de dezvoltare organizațională în absența unui sistem de management al performanței. Acesta este menit să:

- ✓ îi ajute pe angajați să cunoască și înțeleagă nivelul și calitatea performanței pe care trebuie să o atingă
- ✓ permită evaluarea performanței individuale
- ✓ ofere o bază pentru luarea deciziilor privind stimulentele și promovarea.



Stimulentele pot fi de mai multe feluri:

- ✓ nefinanciare: acces la training, recunoștere, imputernicire etc, cu impact bun pe termen mediu și lung
- ✓ financiare: retribuirea în funcție de nivelul de performanță a indivizilor sau echipelor, cu impact mai bun pe termen scurt. Desigur, acestea trebuie corelate cu un sistem bine pus la punct de măsurare a performanței.

Dezvoltarea personală și trainingul fac parte din majoritatea intervențiilor din domeniul dezvoltării organizaționale, fie ele mai complexe sau mai sumare. Aceasta datorită faptului că implementarea unei schimbări în cadrul organizației atrage după sine nevoia de dezvoltare personală și training. Este necesară o analiză (TNA) la toate nivelurile (individual, departamental, la nivelul întregii organizații) pentru a identifica nevoile și a planifica cine și când va fi instruit.

În contextul dezvoltării personale, un instrument util de evaluare și îmbunătățire a performanței (individuale sau a echipei) este coachingul.

Cele mai bune practici reprezintă un instrument de stimulare a dezvoltării organizaționale și promovare a schimbării. Pentru aplicarea lor, este necesară descompunerea proceselor organizației în componente, pentru a vedea ce este în linie cu bunele practici, ce nu este și ce se poate îmbunătăți.

Cea mai bună cale pentru cunoașterea bunelor practici sunt vizitele de studiu, în cursul cărora este posibilă descoperirea de noi proceduri, standarde și performanțe atinse de organizații similare sau din același domeniu de activitate.

Dezvoltarea organizațională a apărut și s-a dezvoltat pe baza unor nevoi concrete privind evoluția organizațiilor, aducând cu sine o serie de avantaje cum ar fi:

- îmbunătățirea comunicării interne
- creșterea nivelului de pregătire a personalului
- utilizarea unor standarde de calitate
- fidelizarea personalului
- îmbunătățirea performanțelor generale ale organizației / firmei



## COMUNICAREA INTERNĂ

O organizație care își însușește principiile dezvoltării organizaționale va trebui să optimizeze relațiile interumane prin îmbunătățirea comunicării interne. Procesul presupune:

- dezvoltarea unei strategii de comunicare internă,
- utilizarea corectă și eficientă a mecanismelor de comunicare internă,
- îmbunătățirea permanentă a mecanismelor de comunicare internă.

*Dezvoltarea strategiei pentru comunicare internă* este necesară pentru a stabili obiective clare în domeniu și priorități pentru atingerea acestora. Scopul ei este:

- să dea un înțeles clar procesului de schimbare,
- să câștige atașamentul angajaților față de schimbarea propusă,
- să minimizeze neînțelegerile și dezinformarea
- să tempereze îngrijorarea excesivă
- să ajute la înțelegerea schimbării propuse atât la nivelul indivizilor cât și al echipelor/grupurilor din organizație.

Impactul unei bune strategii de comunicare internă duce la:

- creșterea încrederii angajaților în comunicare;
- angajații înțeleg și pot explica obiectivele organizației și știu cum trebuie să contribuie la realizarea acestora;
- angajații se simt încurajați să se implice în luarea deciziilor la un nivel corespunzător rolului lor;
- angajații se simt parte a unei echipe care împărtășește obiective și valori comune

Întocmirea unei strategii de comunicare internă trebuie să se bazeze pe o analiză detaliată a situației de fapt și nu există rețete universale pentru îmbunătățirea comunicării interne. De obicei se face un audit al afacerii, iar concluziile acestuia sunt folosite pentru definirea intervenției necesare.

*Mecanismele de comunicare internă* includ:

- comunicarea de sus în jos
- comunicarea de jos în sus
- comunicarea orizontală



Comunicarea de sus în jos (dinspre conducere spre angajați) este utilizată pentru a:

- ✓ informa și explica
- ✓ convinge
- ✓ insufla încredere și indica direcția de acțiune

Aceasta se realizează prin intermediul: adunărilor generale, ședințelor de direcție, buletinelor informative, intranetului. Fiecare dintre acestea prezintă avantaje și dezavantaje și de aceea în practică ele sunt utilizate împreună.

Comunicarea de jos în sus (dinspre angajați spre conducere) constă în feedbackul angajaților privind obiectivele propuse și deciziile luate, precum și așteptările lor.

Este un exercițiu de ascultare pentru management și are loc prin: dialog direct cu angajații (managerii se deplasează prin organizație în acest scop), scheme de colectare a propunerilor, sondaje interne de opinie, intranet (forumuri), dialog cu sindicatele.

Comunicarea orizontală are loc între angajații din diferite compartimente, managerii diverselor divizii etc.

- poate fi formală sau informală
- contribuie la circulația informației și experienței dobândite între diversele compartimente ale organizației
- previne duplicarea unor activități sau neefectuarea altora, ajutând la evitarea pierderilor operaționale și administrative.

Mecanismelor de comunicare internă trebuie monitorizate și îmbunătățite permanent, astfel încât să poată face cerințelor în dinamică ale organizației. Conducerea trebuie să dovedească angajament față de acest obiectiv și să vegheze ca acesta să fie împărțit de toate verigile organizaționale.

În contextul îmbunătățirii mecanismelor de comunicare internă există competențe și responsabilități multiple. *Conducerea organizației* are datoria:

- să se asigure că există o strategie de comunicare cu angajații,
- să desemneze o persoană pentru coordonarea comunicării și să aloce resursele necesare pentru elaborarea și implementarea acestei strategii;
- să se asigure că toți managerii dispun de toate informațiile necesare pentru a le comunica angajaților

Sub aspect tactic, conducerea organizației trebuie să urmărească:



- colectarea și stocarea informațiilor din toate sursele implicate (echipe de proiect, grupuri de lucru etc.) precum și asigurarea accesului tuturor celor implicați la aceste informații
- organizarea unui program de întâlniri cu frecvență rezonabilă cu toți angajații pentru a fi la curent cu nivelul acestora de motivare și eventuale probleme existente
- asigurarea de feedback prompt la toate întrebările/cererile angajaților
- monitorizarea canalelor de comunicare și a eficienței acestora.

*Șefilor de compartimente* (directori, sefi de servicii) le revin următoarele responsabilități:

- să discute cu angajații despre principalele decizii ale conducerii
- să asculte problemele și propunerile angajaților
- să dea angajaților informații clare și coerente pentru a fi credibili
- să își motiveze în mod constant angajații
- să țină echipa la curent cu toate informațiile necesare la zi
- să țină legătura cu compartimentul de resurse umane pentru posibile probleme de personal ale echipei

*Compartimentul personal* are obligația:

- să preia inițiativa organizării de consultări ale angajaților pe diverse probleme
- să țină la curent șefii de compartimente cu privire la problemele de personal;
- să țină la curent șefii de compartimente cu privire la evoluțiile legislative, instituționale etc în domeniul resurselor umane;
- să verifice nivelul de informare a angajaților în legătură cu schimbările/deciziile luate în organizație.

## ASERTIVITATEA

Face parte din arsenalul abilităților de comunicare și se referă la capacitatea fiecăruia de a-și susține punctul de vedere. Este fără îndoială o abilitate foarte importantă în contextul comunicării interne și al dezvoltării organizaționale.

Interacțiunea fiecăruia dintre noi cu contextul organizațional presupune intersecția drepturilor și nevoilor noastre cu drepturile și nevoile celorlalți membri ai grupurilor din care facem parte la un moment dat.

Drepturile oricărui angajat includ atât drepturile de natură juridică cât și pe cele general umane. Intre acestea din urmă se numără:

- dreptul de a exprima opinii și idei diferite



- dreptul de a se gândi la propriile nevoi
- dreptul de a nu înțelege
- dreptul de a cere sfatul sau ajutorul celor din jur
- dreptul de a refuza
- dreptul de a greși
- dreptul de a-și schimba opinia
- dreptul de a avea succes

Ca tip de comportament, asertivitatea este un model echilibrat în raport cu stilul agresiv și stilul pasiv. Comportamentul pasiv rezultă de obicei dintr-o încredere scăzută în propria persoană. Persoanele cu comportament pasiv:

- evită să-și spună punctul de vedere
- evită conflictele, tind să-și asume o vină și când nu o au
- doresc să mulțumească
- au un stil prea conciliant.

Persoanele cu comportament agresiv au în general o încredere exagerată în propria persoană, ceea ce conduce conștient sau înconștient la agresivitate. Sunt și cazuri în care, din lipsă de încredere în sine, un individ poate deveni viclean și manipulativ, ceea ce reprezintă un alt tip de agresivitate. Ambele manifestări au în comun tendința de a încălca drepturile celorlalți.

În contrast cu cele de mai sus, comportamentul asertiv se caracterizează prin echilibru, încredere în sine, onestitate, opinii, sentimente și nevoi comunicate cu claritate, respect pentru nevoile și drepturile celorlalți.

*Comportamentul asertiv tinde să evite conflictele printr-o atitudine deschisă și argumente. Drepturile asumate pentru propria persoană sunt în echilibru cu drepturile acceptate pentru ceilalți.*

### **Abilități de asertivitate**

- Ce este arta de a spune nu
- Ce nu este asertivitatea
- Nu amabil dar nu dezagreabil
- Să ne schimbăm pentru a-i schimba pe alții



Mulți oameni nu agreează ideea de a le spune altora că nu pot face un anumit lucru. Sau se simt obligați când colegii le cer o favoare sau se simt sub presiune când cineva superior ierarhic le cere ceva.

Există locuri unde a spune „nu” este privit cu dezaprobare, iar în poliție, de exemplu, se poate considera o indisciplină. Desigur, sunt situații în care a spune „nu” este o necesitate. Există însă atâta angoasă în jurul consecințelor posibile încât oamenii nu spun nimic, consimt la situații pe care nu le agreează sau se încarcă cu sarcini care nu le aparțin.

Asta nu e bine pentru nimeni, dar în special pentru persoana care se vede în situația de a lucra peste program pentru a-și termina propriile treburi abia după ce le-au făcut pe ale altora; sau care își înghite resentimentele când „devine” voluntar pentru ceva care nu dorește să facă; sau care se cutremură la ideea de a fi puțin mai dur în relația cu un furnizor sau chiar cu cineva din subordine.

Sfatul pe care îl veți primi este să fiți mai degrabă asertivi decât agresivi, ca și cum asertivitatea este singura soluție de a rezolva o situație dificilă. Și nu este. Dacă suntem atacați sau se abuzează de noi atunci un mod agresiv de a lupta cu atacatorul este probabil mai potrivit. Cuvântul cheie este „potrivit”.

Deci agresivitatea poate fi potrivită, asertivitatea poate fi nepotrivită, dar există o gamă mult mai largă de opțiuni care pot fi adecvate decât aceste două tipuri.

Iată câteva exemple de ce li se poate întâmpla unora, când ceea ce gândesc și simt este diferit de ceea ce fac.

Cei mai mulți „neasertivi” recunosc că modelul lor de comportament este să fie amabili sau ascultători mult mai mult decât ar dori până ajung la un punct în care numai sunt capabili să se abțină și atunci izbucnesc în mod dezagreabil și nepotrivit asupra oricui se nimereste prin preajmă.

Sunt trei feluri în care poate avea loc explozia. Primul este când furia are loc în interiorul subiectului și rămâne neexprimată. Cel de-al doilea este când este exprimată în mod inadecvat și cineva care nu face parte din conflict - un coleg, o secretară sau chiar un străin - devine receptorul. Cel de-al treilea fel lovește chiar persoana sursă, dar este disproporționat față de picătura care a umplut paharul aflată la originea respectivei explozii.



Aceasta poate lăsa impresia că există doar două tipuri de stări sau comportamente pe care le pot aplica: amabil sau dezagreabil. De fapt există o multitudine de comportamente aflate între cele două care pot fi intitulate ne-amabil sau chiar ne-dezagreabil.

Asertivitatea este privită adesea ca o formă unică de comportament: spui nu și gata, ceea ce e cam dificil dacă nu ești într-adevăr asertiv sau pur și simplu ești prea amabil.

Conceptul de a te afirma pe tine însuși (a-ți face auzită vocea, a fi înțeles, a fi luat în seamă, a avea propria cale) trebuie lărgit pentru a include toate formele de comportament. Poate include umorul, supunerea, iresponsabilitatea, manipularea, joaca, agresivitatea etc.

Până când nu vom putea să ne alegem acel comportament care ni se pare liber de limitări sau teama de consecințe nu vom putea fi asertivi indiferent cât de instruiți am fi pentru asta. Ne vom simți copleșiți în situațiile dificile.

## A spune „nu”

Iată câteva trucuri care ne pot ajuta să spunem „nu”:

Dacă spunem ceva serios nu trebuie să zâmbim. Zâmbetul dă un mesaj confuz și slăbește impactul a ceea ce spunem.

Dacă cineva vine la biroul nostru și vrem să părem pe fază, ne ridicăm în picioare. La fel când vorbim la telefon. În picioare suntem la același nivel și creează un avantaj psihologic.

Dacă cineva stă jos și începe să ne vorbească despre ce vrea, trebuie să evităm să îl încurajăm prin limbajul corpului, cum ar fi încuviințarea din cap. Trebuie să fim cât mai reținuți, să evităm să punem întrebări care ar putea indica un interes din partea noastră (de genul: „Când ai nevoie?” sau „Chiar trebuie să fie gata în după-amiaza asta?”)

E potrivit să întrerupem pentru a spune ceva de genul: „Îmi pare rău, te întrerup”. Apoi putem folosi orice se potrivește cu situația. Dacă lăsăm pe cineva să-și termine intervenția fără a-l întrerupe, va avea impresia că suntem interesați și doritori. Neprimind nici un răspuns va crede că suntem de acord cu planul lor (de a ne face să facem ce vor ei). Iată două abordări posibile:



1. Îndată ce observăm că cineva vrea să ne încarce cu ceva (inima noastră simte că vor să ne ceară ceva) trebuie să le arătăm că știm: „Știu ce vrei – vrei să mă rogi să termin propunerea pentru proiectul acela. Aș vrea să te ajut, dar din păcate nu pot acum.”

2. Ședințele sunt o bună ocazie să ne trezim cu sarcini cu care nu vrem să ne încărcăm. Simțim cum ni se pregătește. Pentru a evita inevitabilul, e bine să încercăm să spunem ceva de genul: „Trebuie să vă spun tuturor de la început că nu mai pot include nimic în agenda mea pentru următoarele două săptămâni.

Aceste mici trucuri ne pot ajuta să ne simțim mai siguri și să ne adaptăm unui nou comportament. Pentru că este clar: dacă ceilalți știu că pot profita de tine (și poate să nu fie intenționat, pur și simplu ești o țintă ușoară) e nevoie să arăți cu hotărâre că lucrurile se schimbă.

### **A ne schimba noi înșine pentru a-i schimba pe alții**

Mulți dorim ca persoana cu care suntem în conflict sau ne intimidează să se schimbe. Atunci totul ar fi în ordine. Cu toții am auzit așa ceva de la un coleg, prieten, partener sau chiar ne-am spus noi înșine: „Dacă m-ar asculta, nu am avea nici o problemă”, „Dacă nu s-ar mai plânge atât de lucrările mele aș fi mult mai fericit.”

„Dacă” pune în sarcina altei persoane să se schimbe și o face răspunzătoare pentru cum simțim noi. Folosind unele dintre uneltele propuse mai sus, putem dobândi sentimentul de control al situațiilor în loc să fim o victimă a voinței altora.

Este parte a naturii umane să îi acuzăm pe alții când lucrurile merg prost în viața noastră sau când suntem răniți. Renunțând la scuza „dacă”, ne eliberăm și de nevoia de a-i acuza și învinovăți pe alții. E bine de asemenea, să ne gândim că decât să așteptăm să se schimbe alții pentru ca lucrurile să meargă bine, avem cu toții capacitatea să luăm controlul și să le schimbăm cum ne convine nouă.

Ceea ce face lucrurile mai simple este că pentru a ne obișnui să spunem mai ușor „nu”, nu trebuie să ne schimbăm întreaga personalitate pentru a obține un rezultat mai bun!



## MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Managementul conflictelor poate juca un rol important în dezvoltarea organizațională, în special în situații de schimbări majore. Conflictul este o întâmplare firească, parte integrantă a schimbării și dezvoltării. Conflictul apare pentru că oamenii au interese diferite și în exercitarea acestora tind uneori să obstrucționeze activitatea altor persoane. Având în vedere că sentimentele sunt cel mai adesea parte a conflictelor și că ele nu pot fi anihilate, efortul de soluționare a disputelor trebuie concentrat asupra ameliorării și rezolvării problemelor de comportament. Conflictelor nu trebuie lăsate să „dospească” ci trebuie rezolvate imediat ce apar.

Pentru a putea preveni și soluționa conflictele, este necesar să se cunoască sursele potențiale de conflict. În general aceste surse constau în:

- diferențe de percepții (asupra misiunii, planului de acțiune)
- resurse limitate (financiare, umane etc)
- deficiențe de comunicare (între departamente: rivalitate, ambiții)
- percepția rolurilor (conflicte de rol)
- invadarea teritoriului (conflicte de putere)
- trăsături/atitudini individuale (aroganță, boală, pasivitate)
- trăsături/atitudini de grup (structură, elitism, cultura organizațională)

Conducerea organizației se poate preocupa de prevenirea și evitarea conflictelor prin:

- stabilirea unor obiective clare ale organizației
- repartizarea eficientă a resurselor
- politici și proceduri de personal corecte și transparente (dezvoltare personală, recunoaștere și recompensare)
- management eficient: valori, rezolvarea problemelor, încurajarea inițiativelor, prioritizare, dezvoltare personală

Atunci când apar situații conflictuale este recomandabil să se facă o autoevaluare a situației conflictuale. Aceasta cuprinde următorii pași:

### Analiza

- descrierea conflictului pe scurt, în mod obiectiv.
- identificarea părților aflate în conflict
- care sunt relațiile cu acestea?

### Conștientizarea:

- definirea conflictului din punctul de vedere al autoevaluatorului
- definirea conflictului din celălalt punct de vedere



Atitudinea:

- evaluarea propriei atitudinii (am fost rezonabil?)
- evaluarea atitudinii celeilalte părți (a fost rezonabilă?)
- identificarea argumentelor în susținerea evaluărilor

Actiunea:

- ce se întreprinde vizavi de conflict?
- adoptarea unei strategii de comunicare verbală/ non-verbală

Evaluarea:

- conflictul a fost rezolvat?
- care a fost rezultatul?
- dacă rezultatele nu sunt mulțumitoare, ce pași ar fi trebuit urmați pentru a se ajunge la un compromis?

În cazul în care apar conflicte care nu pot fi soluționate între părțile implicate este necesară medierea acestora de către un terț.

Principalele etape ale medierii sunt:

- ✓ clarificarea problemelor
- ✓ indiferent de controlul discuției:
  - cine vorbește și când
  - ce se va discuta
- ✓ realizarea unui acord: înțelegere sau compromis
- ✓ plan de acțiune:

cine va face ce  
când se va face  
când se vor evalua rezultatele

\*  
\* \*

Dezvoltarea organizațională joacă un rol tot mai important în managementul modern, fiind legată de resursa cea mai importantă a oricărei organizații, oamenii. Este aplicabilă indiferent de mărimea sau domeniul de activitate al organizației, dând roade atât în societățile comerciale cât și în sectorul public sau în organizațiile neguvernamentale.