



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI ȘI  
PROTECȚIEI SOCIALE  
AMPOSDRU



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



# COMUNICAREA

instrument de baza al Dialogului Social

*« Dialogul social – către o rută flexibilă pentru ocupare și incluziune »*

Proiect cofinanțat din **Fondul Social European**  
prin **Programul Operațional Sectorial**  
**Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013**  
Contract **POSDRU / 93 / 3.3 / S / 60304**

# Obiectivele cursului

## Dezvoltarea abilităților de comunicare

Dialogul social = proces prin care partenerii sociali schimbă informații și opinii, se consultă și negociază.



# Comunicarea

**Comunicarea este prezentă în tot ceea ce facem în viață și este esențială pentru a trăi, a ne integra în comunitate și a munci.**



# Ce se înțelege prin comunicare?

- o provocare constantă pentru psihologia socială;
- o activitate;
- satisfacerea nevoilor personale;
- legătura între oameni.

# Canale de comunicare

**Canalul** reprezintă mijlocul fizic de transmitere a mesajului, numit și “drumul” ipotetic sau “calea” urmată de mesaj.

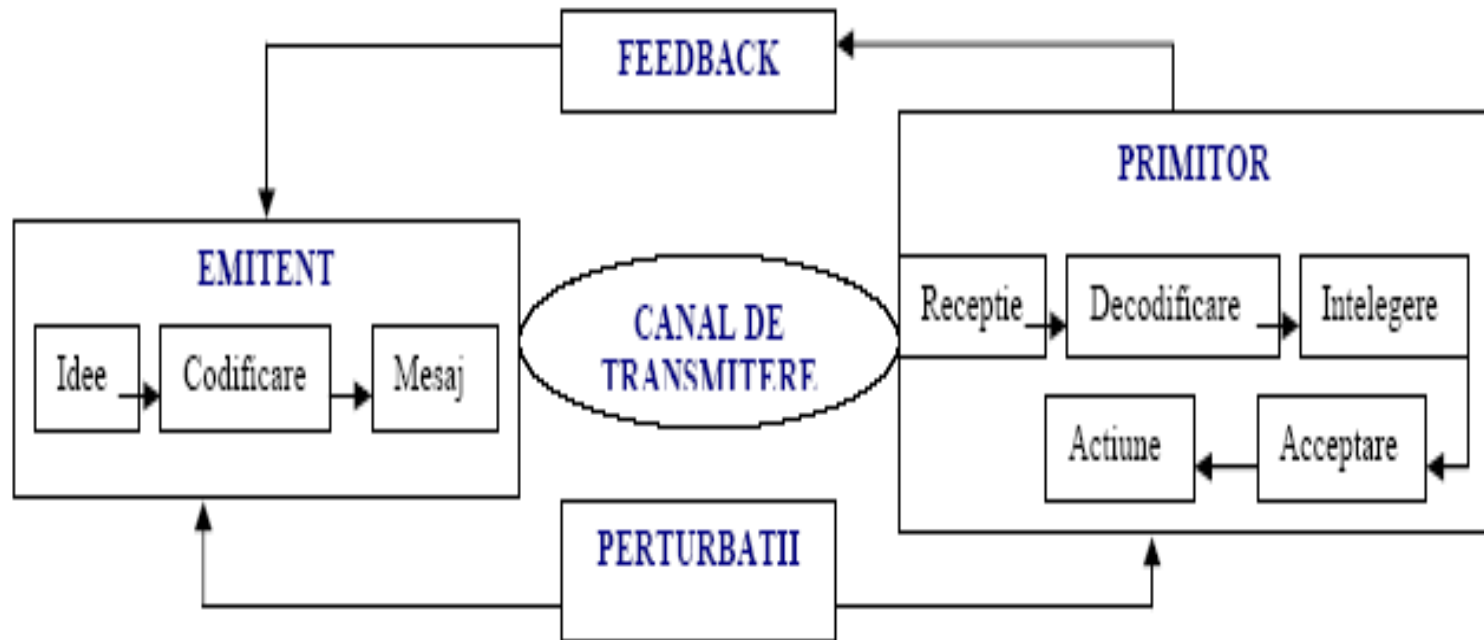
În **comunicare** se folosesc următoarele **canale**:

- - Canale **tehnologice**: telefoane, casetofoane, computere, video, radio.
- - Canale **scrise**: scrisori, rapoarte, afișe, memo-uri, formulare, cărți, reviste, ziare;
- - Canale **față-n față**: conversații, interviuri, întâlniri, prezentări, cursuri, lecturi.

# Comunicarea

În cazul unei comunicări, răspunsul la mesajul transmis ne demonstrează dacă acesta a fost bine înțeles, dacă s-a făcut comunicarea corect. Reacția respectivă se numește **feedback și încheie cercul comunicării.**

# Comunicarea



# Tipuri de comunicare

- Comunicarea intrapersonală
- Comunicarea interpersonală
- Comunicarea de grup
- Comunicarea de masa



# Comunicarea

75% din timpul de lucru se consumă pentru comunicare

10% scriem

15% citim

35% vorbim

40% ascultăm

# Componentele comunicării

- Limbajul verbal
- Limbajul non-verbal
- Vocea
- Ascultarea
- Feedback
- Bariere în comunicare

# Impactul mesajului

Într-o comunicare față în față, raportul percepției informației de către un receptor este :

- 7% impactul verbal - limbajul verbal
- 38% impactul vocal - tonul vocii
- 55% impactul vizual - limbajul trupului

# Comunicarea verbala

---

## Comunicarea verbala :

- orala
- scrisa

# Comunicarea verbala

- Alcătuiți fraze scurte
- Fiți flexibili
- Folosiți cuvinte și expresii pozitive : „*Sigur că da*”, „*Cu multă plăcere*”, „*Vă stăm la dispoziție*”, „*Suntem aici pentru Dvs.*”, „*Încercăm să găsim cea mai potrivita soluție pentru Dvs.*”.
- Folosiți cuvinte pe care le înțeleg oamenii
- Explicați termenii de specialitate și operațiunile

# Comunicarea verbala

- Apelați la verbe active: ” a propune”, “a iniția”, “ a provoca”, “a face”, “a demara”
- Economisiți adjectivele
- Exprimați ideile logic și direct
- Repetați dacă este necesar
- Nu vorbiți tot timpul

# Comunicarea verbala

## Cei patru factori de succes ai comunicării verbale:

- concis
- atrăgător
- clar
- corect

# Comunicarea verbala

“Pentru a scrie bine, exprimă-te ca oamenii obișnuiți, dar gândește ca un înțelept. Sau gândește precum înțelepții, dar vorbește precum oamenii obișnuiți.”

Aristotel, filozof grec



# Limbajul verbal

- ▶ Alcătuiți fraze scurte
- ▶ Folosește cuvinte și expresii pozitive
- ▶ Eliminați, pe cât posibil, adjectivele
- ▶ Fii flexibil
- ▶ Folosește cuvinte pe care le înțeleg grupul
- ▶ Explică termenii de specialitate și operațiunile
- ▶ Repetă dacă este necesar
- ▶ Nu vorbi tu tot timpul- raportul 1/3 și 2/3



# Limbajul non-verbal

- † Contactul vizual
- † Mimica
- † Gestică
- † Poziția corpului
- † Tinuta
- † Distanța dintre parteneri



(intima, personala, sociala, publica)

# Mimica



# Limbajul paraverbal - VOCEA

Contează cu mult mai mult FELUL ÎN CARE  
SE SPUNE și nu CEEA CE SPUNE

# EXERCITIU

*“Sefu, nu pot veni in aceasta dimineata la birou”*

Normal

Cu surprindere in glas

Cu nesiguranta

Cu disperare in glas

Ca pe un secret

Ca pe o intrebare

# Calitățile vocale

- **Tonul** - *Exprima sentimente și emoții*
- **Inflexiunile** - *Accentuează cuvinte și silabe*
- **Intensitate** - *Cât de grav sau ascuțit*
- **Viteza** - *Câte cuvinte pe minut*
- **Volum** - *Cât de tare sau încet*

# Ascultarea

***A asculta*** este primul dar pe care il poti ***cere***,  
***primi*** si ***oferi!***

***Nu*** conteaza ce ***spui*** ci ceea ce ***aude***  
colaborarul tau!

# Cele trei nivele de ascultare



- **Ascultarea pasivă** - sa nu evalueze sa nu dea raspuns
- **Ascultarea evaluativă** – sa evalueze, dar sa nu da raspuns
- **Ascultarea activă** - sa inteleaga pdv si sa dea un raspus



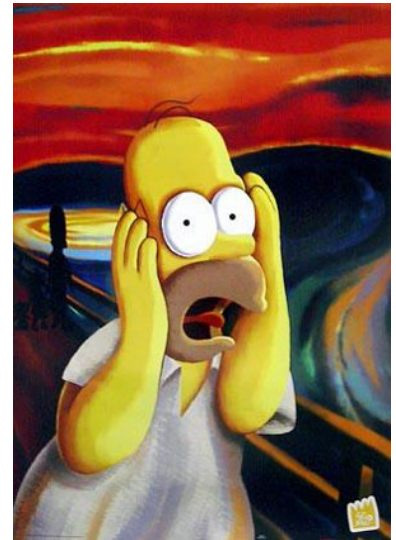
# Punerea întrebărilor

- **Întrebări deschise:** cum, de ce, când, cine, ce, unde
- **Întrebări închise:** a putea, a vrea, a fi, a face
- **Întrebări recapitulative:** „Să înțeleg că ....?”

# Ascultarea

## Cele cinci reguli pentru o ascultare eficientă:

- nu întrerupeți
- nu vă grăbiți să trageți concluzii
- nu judecați persoana care vorbește
- nu fiți egoist
- nu vă pierdeți concentrarea



# Arta ascultarii (1)

## ***Arta ascultarii se bazeaza pe 10 principii fundamentale:***

1. sa taca si sa fie atent la ce spune interlocutorul sau
2. sa manifeste un interes sincer fata de el
3. sa-l incurajeze sa se exprime punandu-i intrebari adecvate si precise
4. sa-i examineze atitudinile in timp ce se exprima
5. sa-i retina cuvintele si expresiile pe care le exprima cu un anumit interes

## Arta ascultarii (2)

6. sa utilizeze "reformularile" din cand in cand
7. sa-l determine pe interlocutor sa faca precizari cand are indoieli
8. sa ceara exemple concrete in caz de neintelegere
9. sa faca sinteze partiale
10. sa-i analizeze vorbele in toate sensurile posibile

# Ascultarea

*“E nevoie de doi ani pentru a învăța să vorbești și de o viață întreagă pentru a învăța să taci”.*

Proverb chinezesc

# Limbajul tacerii

*Zece lucruri pe care trebuie sa le cunoasteti despre pauzele in conversatie:*

1. Tacerea intr-o conversatie induce o stare de tensiune interlocutorului.
2. Tacerea poate induce ostilitate.
3. Tacerea poate indica dezaprobare
4. Tacerea poate indica emotii profunde
5. Tacerea poate indica respect

# Limbajul tacerii

6. Tacerea contemplativa
7. Tacerea ca fronda
8. Tacerea poate fi pur si simplu un spatiu cedat ascultarii
9. Tacerea empatica
10. Modul in care ne folosim de tacere in conversatii este un aspect important al inteleigentei emotionale.

# Patru moduri de folosire pozitiva a tacerii

- *Pentru a da auditorului timp sa-si proceseze raspunsul*
- *Pentru a arata respect interlocutorului*
- *Pentru a sublinia ideea si pentru a genera concentrare in randul auditorului*
- *Pentru a exprima emotii si sentimente prea profunde pentru a fi traduse in cuvinte*



# Feedback

- Imediat, cât mai apropiat de momentul realizării performanței
- Concret și precis
- Concentrat pe performanță (se concentrează pe sarcină și nu pe persoană)
- Pozitiv (produce efecte superioare celui negativ)



# Feedback

## Atunci cand oferi feedback:

- Concentreaza-te pe comportament, nu pe persoana
- Fii specific, nu general
- Foloseste-te de observatii, nu de presupuneri
- Acesta trebuie sa se refere la un amanunt specific
- Fii clar cand te referi la motivele pentru care solicitii un feedback

# Feedback

## Atunci cand primesti feedback:

- Asculta pana la capat - nu intrerupe
- Nu spune NU
- Verifica daca ai inteles
- Incearca sa nu fii defensiv
- Cere exemple
- Multumeste pentru feedback

# Importanța feedback-ului în comunicare

- Te ajută să devii eficient
- Îi ajută pe cei cu care comunici să îți înțeleagă intențiile
- Poți să deții controlul
- Poți să iei decizii corecte și la timp

# Bariere în comunicare

Diferențe de percepție

Tonalitatea vocii

Presiunea timpului

Lipsa feedback

Bariere fizice

Lipsa contactului vizual

Limbajul inadecvat

Surplus/Lipsa de informații

Ascultare slabă



# Cum să comunicăm eficient

- Comunică într-un limbaj ușor de înțeles
- Folosește recapitularea
- Folosește întrebări deschise
- Folosește feedback constructiv
- Ascultă de două ori și vorbește o singură dată
- Planifică

# Cum să comunicăm eficient

## Ce trebuie să faci pentru a fi un comunicator eficient?

- **fii conștient de ceea ce spui** ( să fie un subiect pe care îl cunoști și/sau îți place);
- **aplica în comunicarea orală același proces pe care îl folosești în comunicarea scrisă ;**
- **înainte de a vorbi, gândește-te la scopul tău, la principalele idei și la audiența pe care o ai ;**

# Cum să comunicăm eficient

- organizează-ți gândurile într-o manieră logică ;
- hotărăște-te asupra stilului pe care îl cere situația și "redactează-ți" mental remarcile ;
- pe măsura ce vorbești, urmărește cealaltă persoană pentru a vedea dacă mesajul tău face impresia dorită. Dacă nu, revizuieste mesajul și mai încearcă o dată.
- Când ești stresat, relaxează-ți gatul, vocea și corpul. Respiră adânc inhalând ușor pe nas. Ține-ți respirația. Apoi expiră ușor pe gură.



# Cum să comunicăm eficient

- **Ascultați vocea ta dar fii atent și la partener: Fii atent la tempo, volum și înălțime.**
- **Evita folosirea cuvintelor și expresiilor parazite: deci..., stii...; nu-i așa? Aceste fraze sunt ambigue.**
- **Fii atent la fraze sau cuvinte abrazive care taie posibilitatea de comunicare: NU, "nu înțelegi", "ceea ce încerci să spui...", "greșești".**

# DISCURS

- **Să fie scurt.** Fii concis fără a fi plictisitor.
- **Să fie centrat** pe ceva. Hotărăște-te asupra obiectivului. Pregătește-ți mesajul. Șterge orice nu este legat de obiectivul mesajului tău.
- **Să fie simpl.** Folosește puține cuvinte.
- **Incepe cu un fapt sau cu o poveste interesantă.**
- Nu te scuza. **Prezintă-te ca expert.** Nu folosi expresii ca “Eu cred”.
- Folosește **verbe de acțiune.**

# DISCURS

- **Notează orice.**
- **Fii onest.** Dacă nu știi, spune că nu știi. Nu minți oamenii.
- **Fii un bun receptor.** Când cineva vorbește, ascultă-l.
- Pune întrebări pentru a te lămurii. **Cere explicații atunci când nu înțelegi.**

# COMUNICAREA NON VERBALA

---

**Cuvintele pot fi manipulate, dar  
gesturile sunt mai greu de controlat.**

# COMUNICAREA NON VERBALA

- **Aprobarea tacuta/semne** - observa oamenii care stau în picioare sau așezați în timp ce discută cu alții; dacă o persoană își schimbă poziția ceilalți, care sunt de acord cu ce spune acesta, vor schimba și ei rapid poziția.

# COMUNICAREA NON VERBALA

## Limbajul trupului la lideri

- Oamenii care detin putere apar mai mari, mai puternici în posturi relaxate. Superioritatea este semnalata prin :
- stau asezati în timp ce ceilalti se afla în picioare ;
- se lasa pe spate în scaunele lor ;
- au o gestică expansivă ;
- vorbesc mai mult, cu voce mai tare ;
- îi intrerup pe ceilalti ;

# COMUNICAREA NON VERBALA

- De regula, **cand mint, oamenii "ingheata"**. Posturile defensive și de respingere includ : bratele stranse, picioarele incrucisate, trupul este intors de la cel cu care vorbeste.

# COMUNICAREA NON VERBALA

## Decodarea limbajului trupului la manageri

### Tipul de manager:

#### 1.Reactiv

- 1.a. **Angajat** : corpul aplecat inainte, mainile și bratele deschise
- 1.b. **Dornic** : pozitie de sprint; talpile picioarelor deschise cu degetele inclinate în fata
- 1.c. **Gata să fie de acord** : hartiile sunt puse deoparte, stiloul este jos, mainile sunt intinse pe masa



# COMUNICAREA NON VERBALA

## 2. Reflexiv (reactiv pasiv/ poate fi proactiv)

- 2.a. **Ascultator** : capul inclinat; contact vizual sustinut, rata mare a clipitului, da din cap afirmativ
- 2.b. **Evaluator** : isi suge ochelarii/creionul/pixul ; batai usoare în masa; piciorul drept se afla peste piciorul stang; se uita în sus;
- 2.c. **Atent (sta în picioare)**: bratele sunt la spate, zambeste

# COMUNICAREA NON VERBALA

## 3.Fugitiv (reactiv superficial)

- **3.a. Plictisit** : fixeaza cu privirea un punct din spatiu ; postura "prabusita", bate din picior
- **3.b."Lasa-ma să ma duc"** : picioarele sunt indreptate catre usa, se uita de jur-imprejur, se incheie/se descheie la haina
- **3.c. Respingere** (sta asezat) : se misca în spate, bratele și picioarele încrucisate, capul în jos, încruntat

# COMUNICAREA NON VERBALA

## 4. **Combativ (asertiv/proactiv)**

- **4.a. "Lasa-ma să vorbesc"** : batai usoare cu degetul, batai usoare din picior, fixare cu privirea
- **4.b. Agresiv** : este aplecat înainte, degetele punteaza rapid și sunt stranse
- **4.c. Neincrezator** (sta în picioare) : mainile puse în solduri, incrunat

# MIC DICTIONAR NON VERBAL

## Ochii

- Comunici intotdeauna, iar comunicarea non-verbala este intotdeauna revelata prin ochi. Ochii vorbesc intotdeauna și pot furniza indicii valabile :
  - contactul normal al ochilor arata deschiderea catre comunicare;
  - privitul în jos, arata, adesea, respingere;
  - evitarea contactului vizual sugereaza ca cineva nu se simte sigur sau minte;
  - fixarea poate să insemne neplacere și provocare

# MIC DICTIONAR NON VERBAL

## Miscarea ochilor:

- O persoana poate fi sincera daca : **ochii se misca în sus** (povesti despre trecut) ; **ochii se misca dintr-o parte intr-alta** (observatii despre prezent).
- Daca **ochii se misca în sus** atunci cand se vorbeste despre prezent, atunci inseamna ca ti se "livreaza" un discurs preparat, memorat. Daca **ochii se misca dintr-o parte intr-alta** atunci cand se vorbeste despre trecut sau se cer fapte și informatii, atunci poate fi vorba de un mincinos.

# MIC DICTIONAR NON VERBAL

## Mainile

- In urma cecetarilor s-a constatat ca intre creier și maini exista mai multi nervi decat în orice alta portiune a corpului.
- mainile atarnande pot semnifica plictiseala, nelinistea sau oboseala; în functie de situatie pot semnifica și frustrare.
- A culege scame sau a bate cu degetul în masa sunt gesturi comune situatiilor tensionate.
- Mainile tinute intinse cu palma în exterior inseamna, de obicei, "nu stiu".

# MIC DICTIONAR NON VERBAL

## Mainile

- Daca mainile sunt destul de active, inseamna ca persoana este de obicei nervoasa sau ingrijorata (stanjenita).
- Mainile stranse inseamna adesea tensiune și frustrare chiar furie.
- Daca o persoana este pe cale să spuna ceva, sau vrea să spuna ceva are tendința de a ridica usor un deget. Persoanele timide sau rusinoase s-ar putea să nu treaca prin aceasta faza.

# MIC DICTIONAR NON VERBAL

- **Sumar al expresiilor faciale :**
- **nasul** : strangerea narilor - trezire, starnire ;
- **limba** : aratarea limbii - neplacere, dezacord
- **pleoapele** : ochii mariti - surpriza ;  
    larg deschisi - excitare, surpriza ;  
    stranse - amenintare, dezacord ;  
    clipire rapida - trezire, starnire ;  
    clipire normala - relaxare ;



# MIC DICTIONAR NON VERBAL

- **Nesiguranta se manifesta prin :**
- miscari involuntare ale ochilor intr-o parte;
- gesturi de auto-atingere;
- incruntare;
- mana dusa la ceafa;
- clatinarea capului;
- strangerea buzelor;
- palmele orientate in sus;