

“Cea mai neschimbătoare barieră în natură este aceea între gândurile unui om și ale altuia”

William James

“Aproape fiecare problemă, fiecare conflict, fiecare greșeală sau neînțelegere are la nivelul cel mai de jos o problemă de comunicare.”

Tony Alessandra & Phil Hunsaker

“Este un lux să fi înțeles.”

Ralph Waldo Emerson

“Este mai bine să rămâi mut și să se creadă că ești un prost decât să vorbești și să înlături orice îndoială”.

Anonim

“Tatăl meu mi-a dat următorul sfat atunci când țin cuvântări: Fii sincer... fii concis... fii așezat.”

James Roosevelt, fiul lui Franklin Delano Roosevelt

“Pe măsură ce urci în ierarhie, eficacitatea ta va depinde de abilitatea de a influența oamenii prin cuvântul vorbit și cel scris.”

Peter Drucker

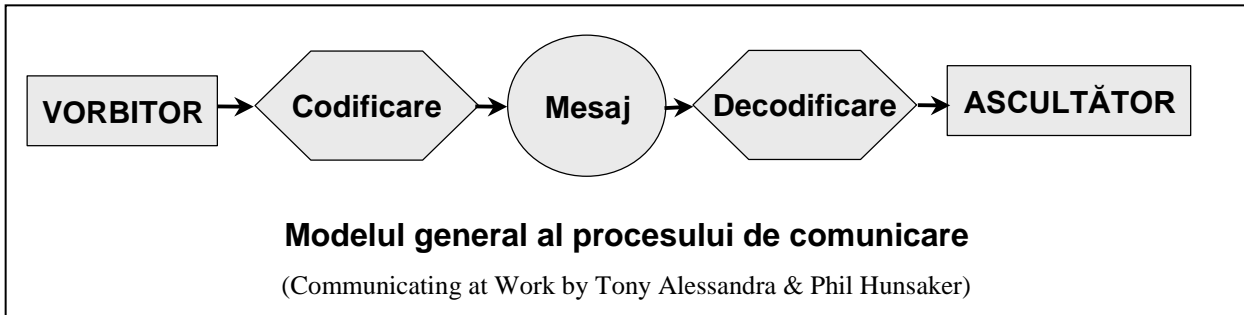
“Înhățați subiectul, cuvintele vor urma.”

Cato cel Bătrân

“Culorile se șterg, templele se dărâmă, imperiile cad, dar cuvintele înțelepte rămân.”

Edward Thorndike

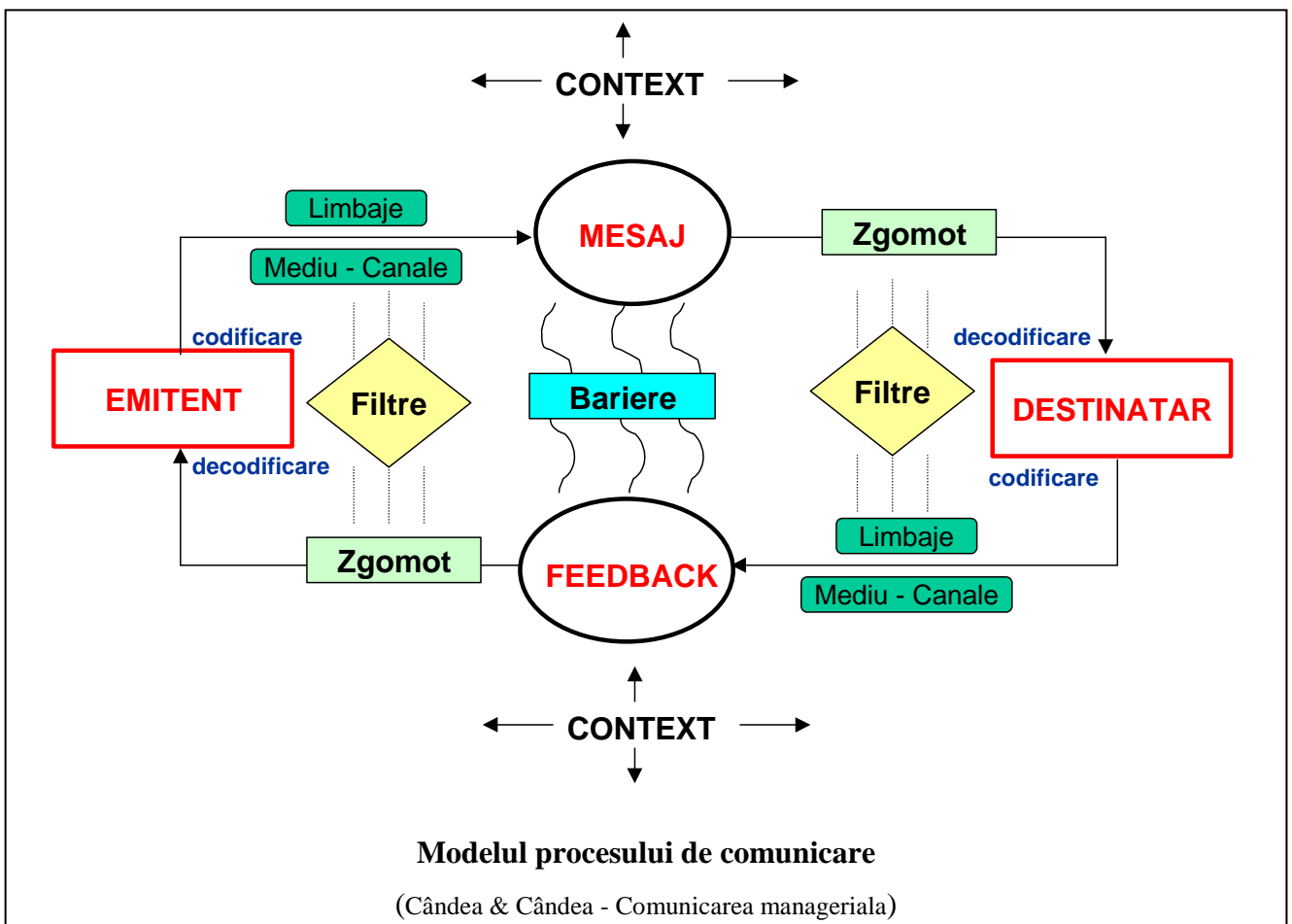
1. INTRODUCERE ÎN COMUNICARE



Componente:

- **Participanții:** Vorbitorul & Ascultătorul
- **Procesele:** Trimitere & Recepționare
- **Mesajul**

Problema: Cum să fie transmise ideile de la o persoana la alta.



Inițierea: atragerea atenției;

Componentele comunicării:

- **Comunicarea exteriorizată:** care cuprinde acțiunile verbale și neverbale observabile de către interlocutori și care se manifestă:
 - oral: prin vorbire și ascultare;
 - scris: prin scriere și citire
- **Metacomunicarea:** se referă la sensul perceput al mesajului, (la ceea ce se înțelege dincolo de cuvinte);
- **Intracomunicarea:** procesul de comunicare la nivelul sinelui, prin care se “vorbește” cu sinele.

Dimensiunile mesajului:

- **Conținutul:** informații despre lumea emitentului și a destinatarului;
- **Relația:** informații despre corelarea existentă între emițător și receptor.

Feedback-ul:

formă specifică de mesaj cu funcțiuni aparte: reacție solicitată, acordată sau utilizată.

Mesajul e transmis de cei 3 V:

- **Verbal** (prin cuvinte). (7%)
- **Vocal** (tonul și intensitatea vocii); (38%)
- **Vizual** (tot ceea ce vede ascultătorul). (55%)

Canalele de comunicare:

- **Formale:** prestabilite pentru a îndeplini anumite obiective și care presupun o anumită rutină;
- **Neformale:** care se stabilesc pe alte baze decât regula impusă (ex.: prietenie, preferințe, interese personale, etc.).

Mediul comunicării:

- Oral;
- Scris.

Suportul tehnic al canalelor de comunicare:

- Telefon; fax; calculator; telex; mijloace audio-video.

Procesele conțin **filtre**, dependente de:

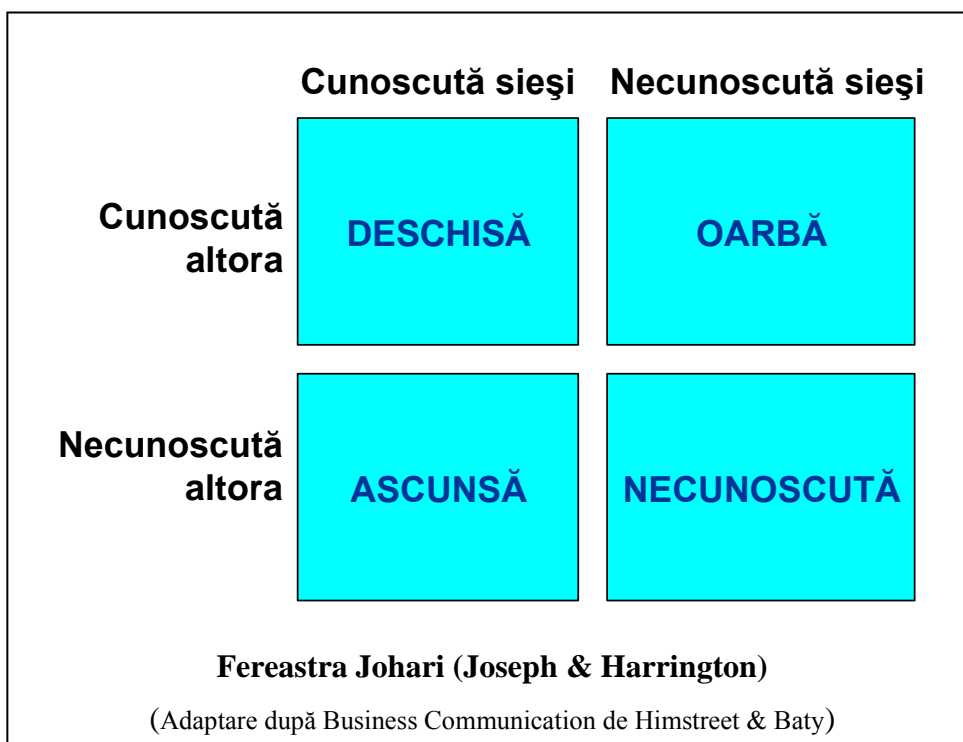
- Experiență;
- Percepția asupra participanților;
- Implicarea emoțională;
- Nivelul de atenție;
- Nivelul de înțelegere, etc.

Comunicarea:

- **Proces dinamic**, care evoluează, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces;
- **Proces ireversibil**: Nu se poate șterge mesajul și impresiile lăsate chiar dacă se revine atât asupra conținutului și a modului de livrare.
- **Se desfășoară într-un context**:

1.2. Niveluri și tipuri de comunicare

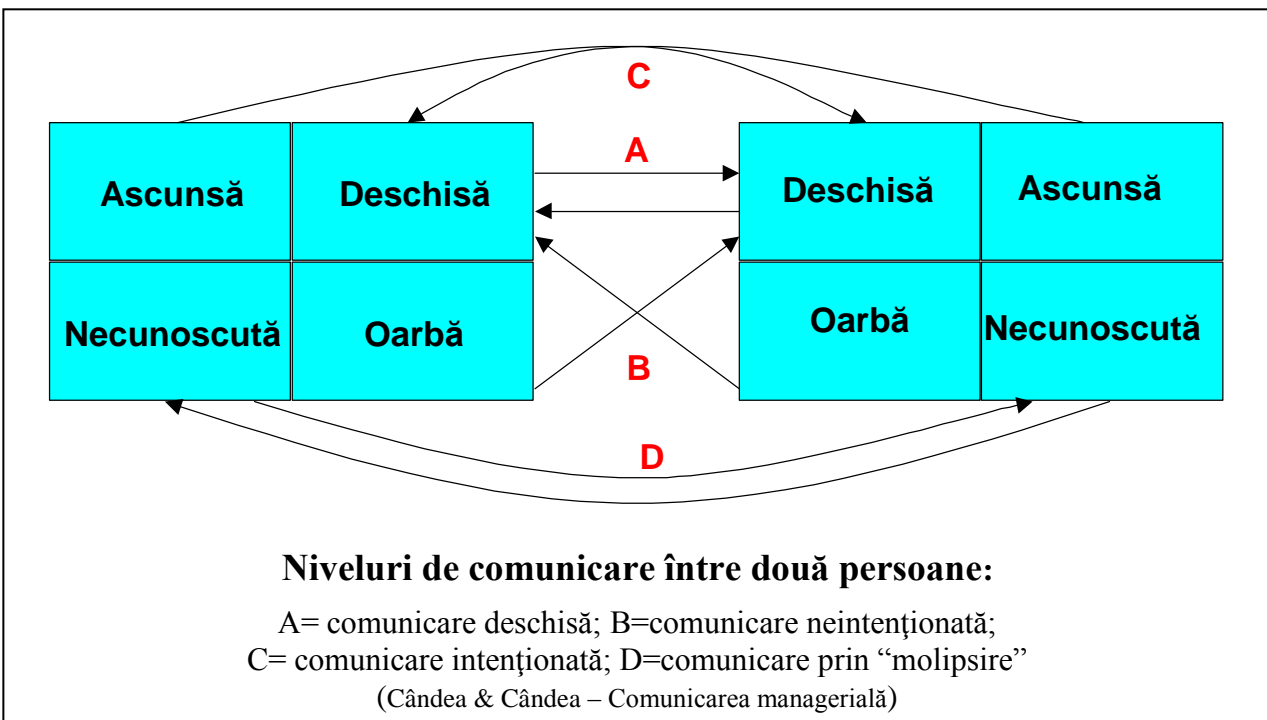
Nivelurile la care poate avea loc comunicarea:



Fereastra Johari:

model care descrie nivelurile la care poate avea loc procesul de comunicare, în funcție de zonele în care persoanele acumulează informația despre sine și lumea înconjurătoare.

- **Zona deschisă**: conține informațiile pe care le cunoaștem despre noi și pe care alții le știu și ei;
- **Zona ascunsă**: informații ce nu pot fi exteriorizate (sentimente, reacții sau impulsuri);
- **Zona oarbă**: informații pe care alții le știu despre noi, dar noi nu avem habar;
- **Zona necunoscută**: informații (sentimente, tendințe, impulsuri) necunoscute atât de noi cât și de alții.



Comunicarea deschisă (A):

Comunicarea optimă, eficientă și eficientă cu mesaje înțelese corect.

Comunicarea neintenționată (B):

Mesajul recepționat de la o persoană fără ca aceasta să dorească să-l comunice sau să-și dea seama că o face.

- importantă pentru că relevă o parte a personalității interlocutorului.

Comunicarea intenționată (C):

Comunicarea prin care în mod intenționat sunt dezvăluite informații care sunt de obicei ascunse => procesul de autoexpunere și de solicitare și furnizare de feedback.

Comunicarea prin “molipsire” (D):

Comunicare la nivel emoțional prin care sunt influențate sentimentele sau comportamentul interlocutorului fără ca vreuna din părți să fie conștientă de aceasta.

1.3. PERTURBAȚII ÎN COMUNICARE

Complexitatea comunicării depinde de perturbațiile de genul “zgomotelor”, “barierelor” și/sau “filtrelor” care distorsionează comunicarea.

Ceea ce se transmite depinde de:

- imaginea despre sine;
- imaginea despre interlocutor;
- definirea situației;
- motivele, sentimentele și intențiile interlocutorilor;
- ce se urmărește.

Locul apariției problemelor:

- La transmitere;
- În mediu;
- La recepționare.

PROBLEME LA TRANSMITERE

- Alegerea necorespunzătoare a cuvintelor;
- Selectarea necorespunzătoare a tonului;
- Selectarea necorespunzătoare a momentului;
- Utilizarea unor gesturi care să contrazică importanța mesajului;

Ordinea importanței:



PROBLEME ÎN MEDIU

- Zgomotul (creează distorsiuni ale mesajului);
Surse:
 - Zgomotele din mediu (telefon, șantier, drum aglomerat; etc.)
 - Timpul (alegerea neadecvată a momentului);

PROBLEME LA RECEPȚIONARE

- Starea fizică și emoțională a Ascultătorului (oboseala; intereseul față de mesaj; presiuni externe; prejudecăți; cultură; etc.)

CE-I DE FACUT?

- “Fiți siguri că sunteți o stație puternică”
 1. Mesaje clare;
 2. Ton adecvat care să întărească cuvintele;
 3. Gesturile și mimica adecvate mesajului.
- “Curățați mediul”
 1. Eliminați distracțiile și zgomotele;
 2. Organizați mediul;
 3. Selectați corect momentul transmisiei;
- “Asigurați-vă că radioul e pornit”
 1. Atrageți atenția Ascultătorului;
 2. Identificați caracteristicile/interesele acestuia;
 3. Identificați nivelul educațional, cultural, emoțional, etc. al Ascultătorului

2. COMUNICAREA VERBALĂ. ASCULTAREA ACTIVA.

Studii efectuate la Loyola University din Chicago:

"Ascultarea este cel mai important atribut al managerului eficient".

Ascultarea neefectivă este cauza:

- Neînțelegerilor;
- Greșelilor;
- Activităților care trebuie refăcute;
- Pierderii clienților și reducerii vânzărilor.

De ce nu ascultăm în mod efektiv?

- Ascultarea înseamnă efort;
 - ◆ Crește tensiunea arterială;
 - ◆ Crește ritmul respirației;
 - ◆ Concentrarea pe o altă persoană și nu pe propria persoană.
- Concurența;
 - ◆ Datorită bombardării cu informație din foarte multe surse, s-a împământinit obiceiul trecerii în revistă a informațiilor, adesea fiind trecute cu vederea informații relevante!
- Graba spre acțiune;
 - ◆ Credem că știm ce are de spus interlocutorul și ne grabim să-i luăm vorba din gură;
- Diferența de viteză între vorbe și gândire;
 - ◆ O persoană medie vorbește cam 135-175 cuvinte pe minut;
 - ◆ O persoană medie poate asculta cam 400-500 cuvinte pe minut.
 - ◆ Diferența este folosită pentru:
 - ◆ a sări la concluzii;
 - ◆ visării cu ochii deschiși;
 - ◆ planificării răspunsului;
 - ◆ contrazicerii interne/mentale cu interlocutorul
- Lipsa de antrenament.
 - Deși peste **75%** din timp este petrecut ascultării:
 - ◆ Sistemul educațional nu oferă instruire în ascultare, ci mai ales vorbirii, citirii și scrisului;
 - ◆ Eficiența ascultării **este sub 25%** => mesajele ascultate sunt distorsionate.
 - ◆ Un ascultător normal, neantrenat, înțelege și reține cam 50% dintr-o conversație, iar acest procent scade la 25% după 48 de ore => cauza principalelor neînțelegeri între participanții la adresa a ceea ce s-a discutat!

Avantajele îmbunătățirii ascultării:

- **Îmbunătățirea relațiilor;**
 - ◆ Vorbitorii apreciază pe cei care-I ascultă atent => creșterea încrederii, credibilității și dorinței de cooperare;
 - ◆ Reducerea numărului de rebuturi;
 - ◆ Creșterea implicării
- **Mai puține neînțelegeri;**
 - ◆ Mai puține erori => costuri scăzute, produse și servicii mai bune; ↑ profiturilor;
- **O mai bună înțelegere.**
 - ◆ Îmbunătățirea transferului de informație;
 - ◆ Îmbunătățirea moralului;
 - ◆ Îmbunătățirea lucrului în echipă;
 - ◆ Îmbunătățirea productivității.

2.2. NIVELELE DE ASCULTARE

Nivelele de ascultare diferă între ele în funcție de:

- Nivelul de concentrare;
- Sensibilitatea ascultătorului.
- Circumstanțele comunicării

Nivelele de ascultare:

- **Neascultarea;**
 - ◆ Ascultătorul nu aude ce spune vorbitorul;
 - ◆ Recunoaștere:
 - ◆ gesturi și maniere nervoase;
 - ◆ stare de apatie
 - ◆ dorința de a întrerupe și a nu lăsa vorbitorul să-și termine ideile;
 - ◆ Percepere:
 - ◆ Dpdv social este puțin tolerat și perceput ca insensibil și neînțelegător.
- **Ascultarea marginală;**
 - Aude sunetele și cuvintele dar nu mesajul și intenția.
 - ***Recunoaștere:***
 - ◆ Ascultător superficial, stă la suprafața argumentelor sau problemelor fără a risca discuția de profunzime;
 - ◆ Este preocupat cu pregătirea a ceea ce dorește să spună încât nu mai ascultă;
 - ◆ Caută distracții care să le ofere o scuză de a se retrage de la discuții;
 - ◆ Au tendința de a căuta și asculta numai date nu și idei;
 - ◆ Pot induce în vorbitor senzația că într-adevăr sunt urmăriți și înțeleși.
 - ***Percepere:***
 - Sursa de moral scăzut, neînțelegeri, erori, probleme.

- **Ascultarea cu evaluare;**

- Încearcă activ să audă ce spune vorbitorul dar nu face efortul de a înțelege intenția acestuia.
- ***Recunoaștere:***
 - ◆ Ascultător logic preocupat de conținut și nu de sentimente;
 - ◆ Tinde să rămână detașat de conversație;
 - ◆ Evaluează mesajul strict pe baza cuvintelor, ignorând mesajele neverbale;
 - ◆ Îi lipsește simpatia, empatia și adevărata înțelegere care rezultă din cei 3 V.
 - ◆ Utilizează diferența de timp între vorbire, ascultare și gândire pentru a pregăti un răspuns sau a nota anumite particularități irelevante procesului (ex. Scamele de pe costumul vorbitorului).

- **Ascultarea activă.**

- Necesită concentrare, atenție și effort mental și emoțional.
- Se abține de la a judeca mesajul, concentrându-se asupra înțelegerii punctului de vedere
- Se concentrează atât pe cuvintele spuse dar și pe sentimentele și gesturile interlocutorului;
- Își suprimă propriile gânduri și sentimente pentru a "intra în pantofii vorbitorului".
- Transmite feedback verbal și neverbal indicând că ceea ce I-a fost comunicat a fost recepționat.

2.3. Modelul CRCESS

Modelul CRCESS permite însușirea abilităților necesare ascultării eficiente și efective. Modelul se poate aplica oricărui tip de comunicare, verticală (într-o ierarhie organizațională) sau orizontală (între colegi).

Modelul CRCESS

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------|
| ◆ C = Concentrarea; | ◆ R = Recunoașterea; |
| ◆ C = Cercetarea; | ◆ E = Exercițierea controlului emoțional; |
| ◆ S = Sesizarea mesajului nonverbal; | ◆ S = Structurarea |

CONCENTRAREA

Presupune eliminarea:

- Barierele exterioare din mediu;
- Barierele exterioare care țin de emițător;
- Barierele interioare care țin de receptor.

Barierile exterioare din mediu

Modalități de eliminare sau minimizare

- Crearea unui mediu propice ascultării (puțini membri, puține distracții);
- Stabilirea unui loc retras, liniștit și confortabil dpdv al temperaturii și amplasării;
- Evitarea violării spațiului personal.

Tehnici de îmbunătățire a concentrării pe emițător:

- ◆ Respirație profundă;
- ◆ Decizia de a asculta;
- ◆ Parafrizarea;
- ◆ Contactul vizual.

RECUNOAȘTEREA

Înseamnă înștiințarea vorbitorului că receptorul ascultă.

Cum?

- Contact vizual;
- Răspunsuri verbale, încuviințări verbale sau neverbale;
- Alte gesturi de încuviințare/recunoștere (zâmbet, înclinarea capului, utilizarea unei adecvate mimici faciale;
- Clarificarea punctelor prin punerea de întrebări.

CERCETAREA

Înseamnă obținerea de informații suplimentare din alte surse, astfel încât să se ofere feedback, să se pună întrebări sau ceară clarificări, adică să aibă loc o comunicare în ambele sensuri.

Abilitatea de a pune întrebări adecvate la momentul adecvat și de a răspunde adecvat vorbitorului reprezintă o parte esențială a ascultării active.

Reformularea frazelor vorbitorului prin empatie prin:

- Declarații de probă (Se pare...);
- Definirea sentimentelor (că ești frustrat...);
- Amplasarea într-un context situațional (deoarece n-ai fost în stare să faci produsul să apară la timp.)

Rol:

- Încurajarea vorbitorului să-și exprime sentimentele și gândurile;
- Permite reformularea, extinderea și corectarea mesajului;
- Permite crearea de legături emoționale între vorbitor și ascultător (vezi fereastra Johari).

EXERCITAREA CONTROLULUI EMOȚIONAL

Ce provoacă suprareacții emoționale?

- Vorbitorul însuși sau ceea ce spune:
 - diferențe de valori, credințe, atitudini, educație, viteză în vorbire, viteza de livrare, imagine, etc.
 - modul în care este îmbrăcat și gestică vorbitorului;
 - aspectele provocatoare legate de aparență, stil, tonul vocii, vocabular, etc.

Importanță:

Recunoașterea și exercitarea controlului emoțional conduce la evitarea blocării înțeleșului mesajului transmis de către vorbitor.

Cum:

- Recunoaștere: monitorizarea oricărei schimbări în ritmul respirației, tensiunii, feței => tendința de a întrerupe sau de a argumenta;
- Redirecționare prin:
 1. Pauză: 2. Găsirea punctelor comune; 3. Vizualizarea cu calm a situației.

SESIZAREA MESAJULUI NEVERBAL

Dr. Albert Mehrabian, autorul: Silent Message:

- 90% din mesaj este livrat către receptor de către canalele vocale și vizuale și
- 7-10% de către cuvinte (canalul verbal).

STRUCTURA

Este segmentul prin care este ascultată componenta verbală: conținutul mesajului. Datorită diferenței între viteza de vorbire și cea de ascultare, timpul rămas poate fi folosit la structurarea mesajului prin:

- **indexare** (luarea mentală de notițe sub forma structurării ideilor prezentate);
- **secvențiere** (ordonarea ideilor în funcție de priorități);
- **comparare** (distincții între fapte și presupuneri; între argumentele pro și contra; între avantaje și dezavantaje).

Cum se demonstrează:

- Luând notițe fizic sau mental

2.4. ATITUDINEA ASCULTĂTORULUI ACTIV

Abilitățile sunt ușor de învățat și implementat, dar este mai greu de schimbat atitudinea.

De aceea trebuie înțeleș că:

- "Ascultarea este la fel de importantă ca și vorbirea".
- "Ascultarea economisește timpul."
- "Ascultarea este importantă și merită efortul cu oricine".

De ce:

- Se reduce numărul greșelilor;
- Se îmbunătățesc relațiile și productivitatea;

Utilizarea modelului CRCESS permite înfrângerea barierelor formate de către obiceiurile rele și îmbunătățește capacitatea de a recepționa corect mesajele transmise către receptor!

3.

COMUNICAREA VERBALĂ.

Artă de a întreba. Urmărirea reacției.

3.1. ARTA DE A PUNE ÎNTREBĂRI

3.1.1. De ce se pun întrebări?

De ce punem întrebări? Pentru:

- A obține informații:
 - Transferul informațiilor este dependent de întrebări: *Cine, ce, unde, când, de ce, cum, cât de mult, etc.*
- A deschide, stimula sau închide o conversație;
 - (imaginați-vă o serată de afaceri în care nimeni nu pune nici o întrebare?)
- A obține punctul de vedere al celorlalți;
 - (atunci când doriți să știți ce gândesc alții);
- A verifica sentimentul;
 - (ce cred ceilalți despre ce discutați)
- A construi încredere, neîncredere sau suspiciune, plăcere sau neplăcere, etc.
- A verifica informația
 - (verificați dacă ați înțeles corect).

3.1.2. Principalele tipuri de întrebări

Există 2 categorii principale de întrebări:

- **închise** - întrebări în general simple menite să obțină informație și la care se răspunde cu DA sau NU sau cu un răspuns scurt
- **deschise** - întrebări în general stimulative care necesită răspunsuri mai complexe și mai ample.

Exemple de întrebări închise:

Cât este ceasul?

Ai terminat proiectul?

Vei merge la întâlnire?

Poți lucra peste program diseară?

Când ai descoperit pentru prima dată problema?

Întrebările simple îndeplinesc următoarele funcții:

- permit colectarea unor informații specifice:

Ex.: *Ce culoare preferați?*

- Sunt ușor de răspuns și uneori intimidatoare:

Ex.: *Vei termina până la ora 5?*

- Sunt utilizate în procesul de feedback pentru a se verifica acuratețea sau integritatea comunicării:

Ex.: *Am informația corectă?*

- Sunt utilizate pentru a câștiga susținerea unei poziții:

Ex.: *Este corect până aici?*

- Pentru a întări declarațiile:

Ex.: *Aceste pare un plan bun, nu-i așa?*

- Pentru a direcționa discuția către un anumit subiect:

Ex.: *Ai timp să discutăm bugetul?*

Întrebările deschise sunt utilizate pentru a obține o varietate de răspunsuri dintr-o varietate de subiecte. Ele adesea caută informații despre sentimente, gânduri, opinii, etc.

Exemple tipice sunt:

Ce credeți despre întâlnire?

Ce-am putea face să îmbunătățim acest proiect?

Cum ne vom putea îndeplini obiectivele?

Care este părerea ta despre planul de marketing?

Cât de importantă este pentru tine funcția de director?

Întrebările deschise au următoarele caracteristici:

- Nu pot fi răspunse prin simplu DA sau NU:

Ex.: *Ce crezi că ar trebui să facem pentru a îmbunătăți acest proces?*

NU: *Crezi că am putea îmbunătăți procesul?*

- Încep de obicei cu CE sau CUM:

Ex.: *Ce crezi despre noua noastră politică de personal?*

- Nu conduc către răspuns:

Ex.: *Unde ar trebui să facem îmbunătățiri în planul nostru de marketing?*

NU: *Cât de mult îți place planul nostru excelent de marketing?*

- Încercă să obțină informații despre idei și sentimente:

Ex.: *Ce crezi despre reorganizarea departamentului?*

- Încurajează elaborarea obiectivelor, necesităților, dorințelor și enunțarea problemelor:

Ex.: *Ce crezi despre noul nostru sistem de recompensare a salariaților?*

- Promovează auto descoperirea:

Ex.: *Crezi că noul nostru proces va funcționa și pentru echipa ta?*

- Stimulează analiza ideilor:

Ex.: *Crezi că vom avea neazuri cu noua ta idee?*

- Permit un evantai larg de răspunsuri:

Ex.: *Cum ai schimba politica?*

Importanța selecției corecte a întrebărilor: ajută la obținerea sau atingerea obiectivelor proprii.

Ambele tipuri de întrebări ajută la:

- **Colectarea datelor sau faptelor:** - întrebările închise sunt recomandate pentru obținerea unor informații specifice:
Ex.: *Ai realizat ceea ce doreai? Vs. Ce-ai realizat de la noul proiect?*
- **Colectarea sentimentelor:** - Pentru a obține informații despre sentimente sunt recomandate întrebările deschise. Utilizate adecvat, întrebările specifice colectării sentimentelor pot ajuta la generarea unei mulțimi de informații despre atitudini, convingeri și motivații.
Ex.: *Ești fericit de rezultatele obținute? Vs. Ce crezi despre rezultatele proiectului?*
- **Clarificare:** - sunt utilizate întrebările închise.
Ex.: *Te-am înțeles corect? Vs. Care este părerea ta despre...?*
- **Extindere:** - sunt utilizate întrebările deschise.
Ex.: *Îmi poți da un exemplu?
Ce altceva ar mai putea cauza problemele?*
- **Direcționare:** - sunt utilizate întrebările închise. (cu scopul de a direcționa discuția către un anumit subiect sau către o anumită decizie).
Ex.: *Care a fost și următoarea sugestie?
Am putea discuta separat prima problemă?*

3.1.3. Strategia punerii întrebărilor

Toate formele de comunicare sunt îmbunătățite prin planificare și prin înțelegerea scopului comunicării. Întrebările trebuie să îmbunătățească procesul de comunicare. De aceea trebuie știut de la bun început ce trebuie obținut prin întrebări.

TEHNICA PÂLNIEI:

Tehnica pâlniei constă în a începe cu întrebări largi, deschise și de a construi informația pe baza răspunsurilor interlocutorului prin întrebări din ce în ce mai specifice sau înguste.

(1) De obicei se începe prin explorarea necesităților, așteptărilor, dorințelor, problemelor și oportunităților celeilalte persoane:

Ex.: *Povestește-mi despre afacerea ta?
Care sunt obiectivele poziției tale?*

Aceste întrebări:

- obțin informații despre situație,
- obțin indicii care pot fi ulterior folosite pentru a genera informație specifică și în același timp

- dau posibilitatea interlocutorului să se acomodeze cu situația și să-și exprime punctele de vedere.
- Arată interesul în înțelegerea situației interlocutorului;
- Încep adesea cu: "*Spune-mi*", "*Cum*", "*Ce*", "*De ce*".
- Dau posibilitatea celui intervievat să spună ceea ce dorește.

NOTĂ: Încrederea și dorința de a împărtăși informație depinde în mod direct de cât de multă informație a fost deja împărtășită.

(2) Pe baza răspunsurilor, se construiesc întrebări din ce în ce mai specifice:

Ex.: întâlnire în avion:

vag	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Bună ziua! Numele meu este Maria. Cu ce vă ocupați?</i> - <i>Sunt scriitor."</i> - <i>Scriitor... ce anume scrieți?</i> - <i>Scrieri umoristice. Uneori și lucruri mai serioase și chiar filosofie, dar oamenii par să râdă și la acestea.</i> - <i>Umor! Întotdeauna am crezut că este genul cel mai greu creație.</i>
↓	
specific	<ul style="list-style-type: none"> <i>Spuneți-mi cum procedați?</i> - <i>Ei bine, pentru mine, este o parte sarcasm, două părți irelevantă și ceva creativitate. Le amestec pe toate laolaltă și sper să nu-mi explodeze în față!</i>

Strategii generale:

- **Elaborați un plan:**
Știți ce anume urmăriți și ce fel de întrebări veți pune.
- **Puneți întrebări simple:**
Obțineți câte un singur răspuns.
Nu folosiți întrebări multiple (de obicei două) în aceeași frază, deoarece oamenii sunt înclinați să răspundă mai ales la ultima!!!
- **Concentrați-vă:**
Puneți întrebări la subiect și păstrați direcția.
- **Nu amenințați:**
Pentru a clădi încredere este esențial să nu amenințați. Întrebări de genul: "*De ce n-ai ...?*", "*Cum ai putut să...?*", etc. vor pune oamenii în situații defensive. Aceste situații vor construi bariere în calea schimbului de informații și construirii relațiilor.
- **Cereți permisiunea:**
Dacă subiectul este sensibil, explicați necesitatea întrebării și cereți permisiunea înainte de a pune întrebarea!
Ex.: "*Acest formular cere informații despre situația dvs. financiară. Aveți ceva împotriva să-mi răspundeți la...*"
- **Evitați ambiguitatea:**
Întrebările ambigue generează răspunsuri ambigue.

Ex.: *Ați putea susține bugetul?*

- **Evitați manipularea:**

Aveți în vedere construcția relației. Orice semn de înșelăciune în oferirea unui răspuns distruge relația și încrederea. Manipularea este o încercare de a îndepărta controlul propriu.

Ex. Întrebarea "*Ai prefera să lucrezi noaptea asta sau mâine noapte?*" nu dă nici o șansă persoanei să răspundă dacă dorește să muncească peste noapte. Trebuie explicată necesitatea și discutată disponibilitatea.

3.2. URMĂRIREA REACȚIEI

Ce vă spun declarațiile următoare?

Voi fi acolo în câteva minute!

Nu este prea departe!

Am nevoie de ea urgent!

Vă vom oferi câteva din acestea fără nici un cost.

Asta ne va costa o groază de bani.

Cheamă-mă mai târziu și vom mai discuta.

Întrebările de mai sus sunt ambigue. Există o mare probabilitate ca ele să fie rău interpretate dacă nu se fac clarificări. Ele presupun că interlocutorii noștri înțeleg clar sensul.

Rezultatul: erori în comunicare, neînțelegeri și înrăutățirea relațiilor.

Ce-i de făcut? Utilizați feedback-ul pentru a transforma declarațiile ambigue în comunicare efectivă.

Feedback-ul apare atunci:

- când verbal, vocal sau vizual reacționăm la ceea ce spune sau face o persoană sau
- când căutăm reacția unei alte persoane la ceea ce noi spunem sau facem.

3.2.1. Categoriile de feedback

Feedback-ul este:

- verbal
- vocal
- vizual

3.2.1.a. Feedback-ul verbal

- este tipul cel mai frecvent utilizat;
- ajută la obținerea următoarelor obiective:
 - (1) clarificarea mesajului;
 - (2) transmiterea mesajelor negative sau pozitive;
 - (3) determinarea structurării prezentării astfel încât să aibă înțeles și pricepută de cealaltă persoană.

(1) Clarificarea mesajului;

Declarații de clarificare:

Dă-mi voie să fiu sigur că am înțeles corect ce-ai spus.

Te-am auzit spunând...

Cred că te-am auzit declarând...

După câte înțeleg, obiectivele noastre sunt...

Urmate de întrebări de clarificare:

Am înțeles eu bine?

Am auzit bine?

Poți adăuga ceva suplimentar?

Există o singură posibilitate de a afla dacă mesajul recepționat este același cu mesajul transmis:

Cereți clarificări sau
Reformulați mesajul în propriile cuvinte și verificați înțelegerea.

Atenție! Nu orice mesaj necesită clarificări!

Când e bine să cereți clarificări:

- când aveți dubii asupra înțelesului mesajului sau a modului în care trebuie procedat;
- când mesajul este complex;
- când procesul sau proiectul este important;
- când mesajul este nou.

(2) transmiterea mesajelor negative sau pozitive;

- aprecierea activității, efectuată continuu și la timp, încurajează continuarea performanței;
- critica sau feedback-ul negativ, trebuie oferit numai în particular și într-un mediu constructiv.

ATENȚIE:

(1) **ignorarea performanței neadecvate conduce la extinderea acesteia!!!**

(2) **Critica trebuie orientată numai către performanță și nu către persoană!!!**

(3) **Critica trebuie însoțită și de feedback pozitiv!**

Exemple:

(1) *"Este evident că ai depus mult effort la elaborarea acestui raport. Problemele sunt atât de complexe încât ar fi de ajutor dacă ai face un rezumat de o pagină".*

(2) *"Munca pe care o desfășori este foarte bună, dar întârziind mereu îți încurci colegii în activitatea lor".*

(3) *"Îți mulțumesc că ai împăturit broșurile. Dar, deoarece acestea vor fi trimise unor clienți foarte pretențioși, este important ca ele să fie împăturate cu atenție. Ai putea să corectezi?"*

(3) determinarea structurării prezentării astfel încât să aibă înțeles și pricepută de cealaltă persoană.

- Întrebați audiența dacă:
 - trebuie menținută direcția sau trebuie abordată altă direcție;
 - prezentarea este prea rapidă sau prea lentă;
 - trebuie clarificate unele elemente;

3.2.1.b. Feedback-ul non-verbal

- utilizând corpul, ochii, fața, poziția, simțurile, etc. oamenii pot comunica o mare varietate de atitudini, sentimente și opinii.
- Comunicarea are loc conștient sau inconștient;
- Comunicatorul sensibil, folosește feedback-ul verbal pentru a structura conținutul și direcția mesajului. Rezultatul este continuarea interacțiunii și creșterea încrederii și credibilității.
- Cantitatea de feedback neverbal nu este atât de importantă precum este interpretarea și reacția avută la adresa acestuia. Rezultatul: schimbarea ritmului, topicii, stilului astfel încât să fie recapturate atenția, interesul sau încrederea.
- Feedback-ul neverbal este important în conversații pentru emițător deoarece oamenilor nu le place să le vorbească celor care nu răspund sau nu arată nici un fel de emoție.

3.2.1.c. Feedback-ul bazat pe fapte

Feedback-ul bazat pe fapte reprezintă acțiunea de pune întrebări specifice și închise sau de a da declarații specifice asupra faptelor așa cum sunt ele cunoscute și apoi întrebând pentru verificare. Acest tip de feedback este utilizat:

- Când se doresc clarificări, acorduri sau corecturi;
- În traducerea mesajului și interpretarea cuvintelor și propozițiilor.

Exemple:

Declarație	Cerere de feedback bazat pe fapte
• <i>Datorită recentelor reduceri de personal, toți angajații trebuie să muncească mai mult.</i>	• <i>Ce se înțelege prin a "munci mai mult"? Înseamnă cumva asta că trebuie stat peste program?</i>
• <i>Va trebui să așteptați puțin până va exista o masă liberă.</i>	• <i>Cât vom aștepta? Vom aștepta cumva peste 15 minute?</i>
• <i>Nu-ți pierde prea mult timp cu aceasta.</i>	• <i>Cât timp trebuie să aloc acestui lucru? Există cumva vre-un termen?</i>
• <i>În această companie suntem democrați și liberali.</i>	• <i>Ce înseamnă "democrați și liberali"? Fac toți parte din partidele respective sau e vorba de stilul de lucru?</i>
• <i>Acceptăm principalele cărți de credit.</i>	• <i>Care anume cărți de credit sunt acceptate? Acceptați American Express?</i>
• <i>Vom vizita Parisul și Londra unde vom deschide prima noastră expoziție.</i>	• <i>În care oraș se va deschide prima expoziție?</i>

Parafrază la legea lui Murphy:

"Dacă ceva poate fi rău înțeles, atunci există toate șansele să fie rău înțeles."

3.2.1.d. Feedback-ul bazat pe sentimente

O bună înțelegere și clarificare a cuvintelor, propozițiilor și mesajelor este în mod evident importantă. Dar pentru o îmbunătățire a acurateței este importantă să se cunoască rațiunea pentru care o persoană spune ceea ce spune. Care sunt cauzele și motivația? Care este mesajul sentimental? Crede într-adevăr în ceea ce spune? Are cumva senzația că ceea ce spune ajunge într-adevăr la receptor? Îi pasă receptorului de ceea ce i se transmite?

- Deși s-a constatat că feedback-ul bazat pe sentimente este foarte important în organizații, acesta este foarte puțin folosit.
- Viața personală, sentimentele și implicarea emoțională trebuie lăsate la ușa organizației - enunța vechea școală de business.
- Cercetarea a arătat că **unul dintre modurile cele mai efective de a gestiona schimbarea în organizații este de a da voie oamenilor să "pălăvrăgească" despre cum cred și simt ei că trebuie făcută schimbarea. Tocmai acest proces îi ajută să se adapteze schimbării.**
- **Pe măsură ce viața organizației devine mai complexă și cere mai mult membrilor ei, cu atât este mai necesară implicarea totală a acestora. Implicarea totală necesită un mediu în care încrederea să primeze și în care oamenii să-și poată exprima deschis gândurile și sentimentele.**
- Feedback-ul bazat pe sentimente trebuie să se desfășoare în ambele direcții;

Exemple de întrebări care cer feedback bazat pe sentimente.	Cereri de feedback
• <i>Sunt sătul de toată politica de aici.</i>	• <i>Cum te afectează "politica" de aici?</i>
• <i>Ultima revizie a proiectului a fost o glumă.</i>	• <i>Ce nu ți-a plăcut despre ultima revizie?</i>
• <i>"Calitatea" este un termen fad în gura managerilor.</i>	• <i>De ce crezi că managerii nu sunt preocupați de calitate?</i>
• <i>Alta reorganizare... probabil aceeași Mărie cu altă pălărie!</i>	• <i>Ce crezi într-adevăr despre noua reorganizare?</i>
• <i>Nimănui nu-I pasă de problemele mele.</i>	• <i>Ce te face să crezi că organizației nu-i pasă de ceea ce faci?</i>

- Feedback-ul bazat pe fapte apelează la rațiune în timp ce cel bazat pe sentimente apelează la inimă.

RECOMANDARE:

Îmbunătățește acuratețea comunicării prin feedback bazat pe fapte și îmbunătățește relațiile prin practicarea empatiei prin feedback bazat pe sentimente.

3.2.2. Ghid pentru un feedback efektiv

Comunicarea se îmbunătățește dacă alături de ascultarea activă, știința de a pune întrebări și cunoașterea mesajului nonverbal participă și feedback-ul. Feedback-ul ajută la crearea unui climat favorabil comunicării.

Pentru un feedback efektiv:

- Oferiți și cereți definiții
 - Fiți atenți la sensul și semnificația cuvintelor și cereți lămuriri ori de câte ori este necesar.
- Nu faceți presupuneri
 - În comunicare nu presupuneți nimic. Oamenii care fac presupuneri spun adesea: "*Știu exact la ceea ce te gândești!*"
- Întrebați
 - Atunci când aveți dubii, întrebați!
- Vorbiți aceeași limbă
 - Nu utilizați cuvinte care pot fi prost interpretate.
 - Utilizați cu grijă termenii tehnici și jargonul.
 - Utilizați un limbaj simplu și cât mai puțin tehnic, chiar atunci când credeți că persoanele de față știu la ceea ce vă referiți.
- "Păstrați frecvența"
 - Monitorizați semnalele neverbale astfel încât să sesizați când persoana își pierde interesul sau controlul mesajului și schimbați mesajul și modul de abordare dacă este cazul.
- Oferiți feedback asupra comportamentului și nu asupra persoanei
 - Susține-ți comportamentul pozitiv și referiți-l la acțiunea sau comportamentul care l-a cauzat.
 - Oferiți feedback negativ numai către acțiunea sau comportamentul care l-a cauzat. **În nici un caz NU criticați personal persoana deoarece acest lucru este contraproductiv și degradant.** Nu folosiți cuvinte de genul: "Ești un idiot!", "Ești un prost!" sau "Nu poți face niciodată ceva bun!" deoarece receptorii pot începe să creadă acest lucru și să îndeplinească profețiile.
- Rețineți feedback-ul
 - Există momente în care e mai bine să nu oferiți de loc feedback. În aceste situații e mai bine să vă mușcați limba, să îngrădiți mișcările corpului și expresiile feței și să cereți feedback, astfel încât să se reducă tensiunea și să se creeze un sentiment de încredere și credibilitate.

NOTĂ FINALĂ:

Feedback-ul vă ajută să stabiliți domeniile unde trebuie să petreceți mai mult timp și unde mai puțin. Confirmați prin feedback toate mesajele verbale, vocale și vizuale observabile, deoarece prin feedback se îmbunătățește comunicarea. **Atunci când comunicarea este deschisă și clară toți câștigă!**

4.

APLICAȚII ALE COMUNICĂRII VERBALE. Eticheta la telefon

- Pregătirea unei convorbiri
- Organizarea unei convorbiri
- Întreruperea unei convorbiri
- Reluareaa unei convorbiri întrerupte
- Bunele maniere la telefon
- Primirea telefoanelor
- Conferințele telefonice
- Securitatea

4.1. STRATEGIA UNEI CONVORBIRI

- **Pt. un telefon important, fixați problemele :**
 - Sunt clare conținutul și modul de exprimare al întrebării ?
 - Avem suficiente informații pentru o discuție satisfăcătoare ?
 - Discutăm cu cea mai indicată persoană pentru problema noastră ?
 - Este cel mai potrivit moment pentru a suna persoana respectivă ?
 - Este cea mai bună metodă de rezolvare a problemei comparativ cu alte căi (faxuri, întâlnire directă, mail) ?
- Nu uitați că aveți inițiativa în direcționarea convorbirii:
deci trebuie să începeți prin a vă declina identitatea și scopul convorbirii.
- Fiți atent la tonul vocii (ajutor în controlarea sensul discuției);
- Nu bateți câmpii din motive de amabilitate, pentru că poți fi tratat ca oricare agent de vânzări cu :

“Nu astăzi, mulțumesc !”

Dacă așteptați un telefon important :

- Gândiți-vă la interesul celui care dă telefonul, nu la al Dvs !
- Fiți amabil ! Rezolvarea problemei Dvs. depinde de celălalt, așa că fiți politicos și aveți răbdare să se ajungă la subiect !
- Nu va grăbiți să ridicați receptorul la primul apel !

Aveți timp să dați numai un telefon răspuns la mai multe apeluri primite:

- Persoanei celei mai mari în funcție.
- Apelantului celui mai insistent.
- Apelantului care a spus că mesajul lui este urgent..
- Răspundeți la apelul care credeți că este cel mai important, dar care poate fi și cel mai dificil ?

4.2. CENTRALELE TELEFONICE ȘI SECRETARELE

Dacă operați singur:

- Închideți dacă nu vi se răspunde după zece apeluri.
- Salutați-l pe operator și prezentați-vă.
- Spune-ți cu cine doriți să vorbiți;
- Repetați aceste etape când se stabilește legătura cu secretara.
- Încearcați să schimbați amabilități cu secretara înainte de a vă face legătura cu șeful.

Dacă secretara vă face apelurile...

- Obligați secretara să respecte rutina ca și cum ați suna Dvs.!
- Este nepoliticos ca cel apelat să fie pe linie înaintea celui care sună!
- Dacă apelantul trebuie să aștepte, o explicație pertinentă este absolut necesară!
- Dacă ești sunat de o persoană nemanierată care va face să așteptați, atunci închideți !

Temă

Deși secretara i-a spus că ești în străinătate, o persoană va sună în mod neașteptat pe linia privată. Ce faceți ?

- a. Vă învinuiți secretara pentru că nu știe unde vă aflați.
- b. Spuneți o altă minciună, despre o revenire inopinată în țară..
- c. Nu oferiți nici o explicație sau scuză..

4.3. ORGANIZAREA UNEI CONVORBIRI

- Stabiliți scopul convorbirii, mai ales când apelantul nu este cunoscut de cel sunat.
- Tratați convorbirea ca un dialog!
- Lasați-l pe celălalt să comenteze sau să reacționeze la problemele discutate.
- Tonul finalului convorbirii îl dă cel sunat.
- Folosiți diplomația și dirijați-l pe cel sunat spre un final într-o notă pozitivă.

4.4. CONVORBIRILE INTRERUPTUTE

- Este amabil să sune din nou cel care a sunat prima dată.
- Dacă întreruperea este voită, va suna cel care a întrerupt.
- Nu întârziați cu reapelarea mai mult de 15 minute.

Exercițiu:

Vă aflați în mijlocul unei convorbiri importante, când șeful se așează lângă biroul Dvs. Ce faceți?

1. Întrerupeti convorbirea, cu promisiunea că o să revii mai târziu.
2. Acoperiți receptorul cu mâna și îi spuneți șefului că va dura ceva timp.
3. Îi cereți persoanei cu care vorbiți să aștepte puțin, pentru a vorbi pe scurt cu șeful tău.

4.5. BUNELE MANIERE LA TELEFON

- Nu folosiți un ton prea familiar sau prea degajat, este deranjant;
- Discutați foarte scurt pb. personale: -Pot avea efecte benefice dar și contrare...
- Folosiți: “Vă rog!” și “Vă mulțumesc!”;
- Nu vorbiți la două telefoane simultan, oricâtă importanță ar avea a doua convorbire .
- Trebuie să fiți pregătit când ridicați receptorul, să nu fiți surprins într-un fragment de discuție cu altcineva.
- Așteptați și înghiteți cu disperare înainte de a ridica receptorul, pentru că sigur celuilalt nu-i va plăcea să va audă pleoscăind!

4.6. PRIMIREA TELEFOANELOR

Dacă primiți un telefon într-un moment neconvenabil...

- Prima linie de apărare este secretara și un “cod de minciuni” inofensive.
 - “Dl. Ion este ocupat pentru moment. Pot să-l rog să vă sune imediat ce este liber?”
 - “Dl. Ion este într-o conferință. Pot să-l rog să vă sune imediat ce este liber?”
 - “Dl. Ion este în acest moment cu un coleg. Pot să-l rog să vă sune imediat ce este liber?”
- Sincronizarea trebuie făcută cu discreție, în afara razei auditive a celui care sună.

Exercițiu:

Discuți cu un membru al personalului și sunteți întrerupt de un apel al șefului, care face o reclamație serioasă chiar în legătură cu activitatea persoanei respective. Care este cea mai potrivită reacție ?

1. Spuneti : “Domnul Ionescu este aici, discutăm în acest moment, d-le Popescu, vă sun eu mai târziu, dacă se poate.”
2. Spuneti : “Uitați, nu pot să vorbesc chiar acum, domnule Popescu. Vă sun eu mai târziu ”.

3. Ascultați ce are de spus șeful fără să comentați.

4.7. ÎNTRERUPERILE

La un apel intern pe altă linie...

- Cereți apelantului să te scuze în timp ce te ocupi de celălalt apel.
- Apelul pe linia interioară va fi amânat cu promisiune de revenire.
- Dacă totuși convorbirea trebuie întreruptă, explicați-i apelantului un motiv plauzibil.

La apariția zgomotoasă în birou a unui alt coleg...

- Ignorați-l;
- Informați-l că trebuie să aștepte fără a deranja convorbirea în curs;
- Obișnuiți-i să vă informeze în caz de urgență prin note scrise.

Exercițiu:

Sunteți informat, în mijlocul unei întâlniri importante, că ati primit un telefon de la un prieten vechi, stabilit în străinătate. Ce faceți ?

1. Cereți transferul apelului și vorbiți din altă încăpere..
2. Vorbiți scurt cu cel care va sună, explicându-i că sunteți într-o întâlnire și că îl veți suna mai târziu..
3. Cereți secretarei să preia mesajul.
4. Ridicați receptorul, dar vorbiți încet, fără să-i deranjați pe ceilalți.

4.8. ÎNREGISTRAREA CONVORBIRILOR

Dacă înregistrați un apel...

- Numai cu permisiunea apelantului!
- Siguranță și discreție prin condițiile de stocare.

Dacă bănuți că apelul Dvs. este înregistrat...

- Este bine să-l întrebați pe celălalt pentru confirmare.
- Păstrați o marjă de siguranță și sa evitați problemele sensibile la telefon.

4.9. VIDEO SAU TELECONFERINTELE

Gazda...

- Asigurați procedura de începere și terminare a videoconferinței.
- Trebuie să anunțe identitatea tuturor participanților.
- Moderează mersul discuțiilor.

Participanții...

- Folosesc receptorul pentru începerea și finalizarea conferinței.
- Trebuie să anunțe identitatea eventualelor persoane care sunt lângă ei.
- Trebuie să ceară permisiunea celorlalți ca aceștia să asculte conferința.
- Fiecare trebuie să își confirme prezența printr-o formulă de salut.

4.10. SECURITATEA

La telefon...

- Nu există certitudinea că se poate vorbi liber.
- Trebuie asigurată discreția pentru orice s-ar putea auzi în jurul participanților.
- Trebuie folosită o formulă de genul:
 “Poți vorbi?” sau
 “Este momentul potrivit să vorbim despre... ?”
- Întotdeauna se vor evita termenii direcți și clari în probleme confidențiale.

NU discutați probleme spinoase la telefon!
NU discutați probleme importante la un telefon fără fir sau celular!

Exercitiu

Firma Dvs. a recomandat să nu se discute pe telefoanele mobile probleme confidențiale. Într-un moment de neatenție, uitați de această recomandare și dati de pe mobilul Dvs. unele informații foarte sensibile din punct de vedere comercial. Ce faceți ?

1. Nu spuneti nimic și sperat să nu se afle.
2. Raportati problema firmei Dvs., în cazul în care există unele repercusiuni..
3. În plus față de b., îl informați și pe client.

CONCLUZII

Elementele importante pentru o reușită a convorbirilor telefonice:

- Politețea;
- Pregătirea strategică a conținutului convorbirii
- Respectarea partenerului prin tonul vocii, modalitatea și termenii exprimării.
- Securitatea informațiilor comunicate

Nu uitați! Telefonul ascunde limbajul corpului și trebuie să folosiți acest lucru cât mai mult în avantajul vostru !