

Ministerul Educației, Culturii și Cercetării al Republicii Moldova



Academia de Studii Economice din Moldova

Colegiul Național de Comerț al ASEM

MD-2005, Chișinău, str. Petru Rareș, 18, tel.:(373 22) 40 27 19 tel./fax:40 27 91

URL: www.cnc.ase.md: email:cnc.uf.ase@gmail.com



SUPPORT DE CURS

F.03.O.011 Tehnicile de comunicare în unitățile de cazare

Specialitatea: Organizarea serviciilor în hoteluri și complexe turistice

Chișinău, 2019

CUPRINS

TEMA 1. Inițiere în studiul comunicării.....	3
TEMA 2. Cultura comunicării – condiție indispensabilă de integrare în mediul social....	7
TEMA 3. Limbajul nonverbel – artă subtilă a comunicării și a succesului personal.....	.10
TEMA 4. Procesul de ascultare.....	12
TEMA 5. Conflictele de comunicare.....	16
TEMA 6. Norme de logică în comunicare.....	19
TEMA 7. Discuția - esența adevărului.....	21
TEMA 8. Discursul.....	24
TEMA 9. Interviu.....	26
Bibliografie.....	30

Tema nr.1: Inițiere în studiul comunicării

1. Definirea conceptelor: comunicare, limbă, limbaj, vorbire.

Viața noastră de zi cu zi presupune comunicare. Nevoia de a comunica, de a transmite sau de a afla de la semenii noștri informații, sentimente este o trăsătură fundamentală a omului, ea condiționându-i existența și întreaga evoluție, devenindu-i prima necesitate vitală. Comunicăm, indiferent dacă dorim sau nu, în diferite situații: când vorbim sau scriem, când muncim sau ne relaxăm; comunicăm prin gesturile pe care le facem, prin expresia feței, prin mișcările corpului. Mario Brihlmann, întreprizător elvețian, sublinia: „Comunicarea este dificilă, dar deschide porți”.

Pentru a transmite niște conținuturi sau semnificații și pentru ca acestea să fie înțelese de membrii unei colectivități, avem nevoie de un suport concret și unanim cunoscut de către aceștia. Cu alte cuvinte, avem nevoie de anumite instrumente, mijloace specifice, care nu sunt altceva decât *limba, limbajul și vorbirea*.

Limba este considerată drept, principalul mijloc de comunicare între membrii unei colectivități, sistem de comunicare specific oamenilor, alcătuit din sunete articulate, având anumite reguli de exprimare și de scriere.

Limbajul constituie procesul de exprimare a gândurilor și sentimentelor prin intermediul mijloacelor de limbă (cuvintelor) în cadrul unei limbi naționale.

Principalele forme de limbaj sunt: **vorbirea, tăcerea, mimica, gesturile, limbajul extracorporal.**

1. *Vorbirea constituie forma, procesul de realizare concretă a limbii și de transmitere a limbajului.*
2. *Tăcerea este considerată o antiteză a vorbirii, dar, uneori, spune mai mult decât atunci când gândurile și sentimentele sunt redată prin mijloace obișnuite de exprimare.*
3. *Mimica și gesturile sunt considerate forme importante de limbaj, ele însoțind vorbirea și facilitând înțelegerea de către receptor.*
4. *Limbajul extracorporal, de exemplu, reproducerea unui gest sau a tonului unei voci, realizarea unui desen, tablou, diagramă pot avea, uneori, un impact mai mare asupra receptorului decât un discurs lung.*

Motivații ale comunicării

Procesul de comunicare este determinat de anumite motivații. Gama motivațiilor poate fi descrisă într-o suită de noțiuni: trebuință, impuls, intenție, scop, aspirație, ideal.

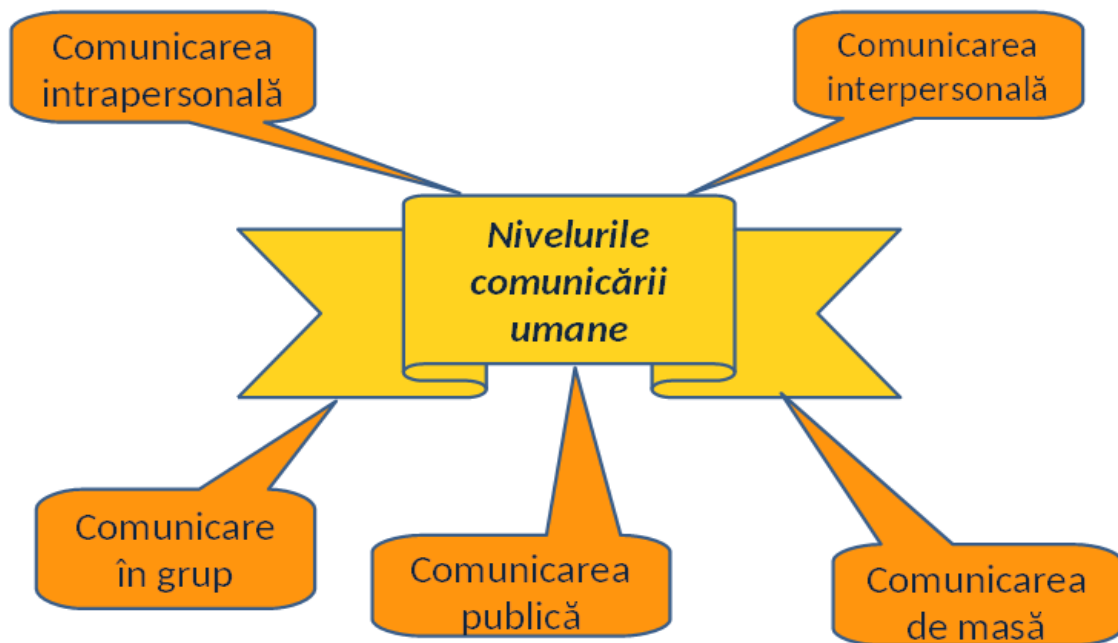
Motivația de a comunica poate lua diferite forme:

1. Nevoi fizice/biologice;
2. Nevoia de identitate;
3. Nevoi sociale: a) nevoia de includere (colectiv de lucru, căsătorie); b) dorința de autoritate: dorința de a avea o anumită influență asupra altora; c) nevoia de afecțiune, respect.

A. Maslow distinge cinci mari categorii ale *nevoilor esențial umane*.



Nivelurile comunicării umane



14

Tipuri de comunicare

a) **Comunicarea verbală** (cuvinte-scrise sau rostite-pentru a transmite gânduri, idei și sentimente)

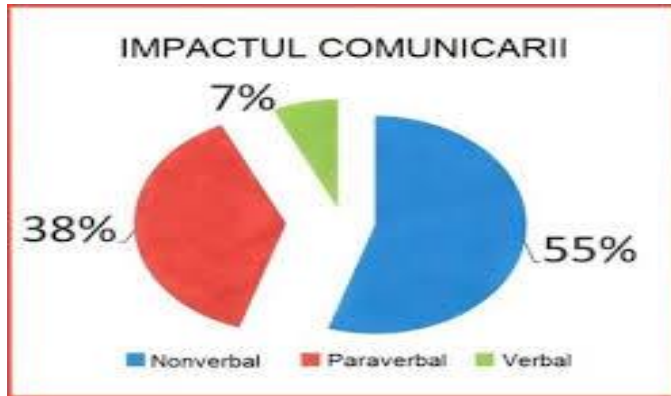
b) **Comunicarea nonverbală** (mimică, gestică, postură, vestimentație etc.)

Comunicarea verbală se poate realiza prin două forme:

- *comunicarea orală* (mesajele se transmit prin intermediul aerului, care devine canal de transmitere a cuvintelor);
- *comunicarea scrisă* (mesajele se transmit printr-un suport scris, format fizic sau electronic).

Elementele comunicării eficiente

Comunicarea eficientă se bazează pe toate cele trei elemente: verbal, paraverbal nonverbal pentru a împărtăși gânduri, idei, opinii și sentimente.



Regula 7% - 38% - 55%

Limbajul trupului reprezintă - 55 %, tonul vocii – 38 %, cuvintele – doar 7 %

Paralimbajul =tonul + volumul vocii + ritmul vorbirii.

Structura procesului de comunicare

Sursa de Informații	Emitător / emitent	Canal/ mijloc	Mesaj	Receptor/ destinatar
---------------------	--------------------	---------------	-------	----------------------

Sursa de zgomot

Feedback (reacția de răspuns)

1. Sursa de informații este factorul de decizie.
2. Emitătorul transformă mesajul în semnale, adaptându-l canalului de comunicare.
3. Canalul reprezintă mijlocul prin care se transmit mesajele.
4. Mesajul este semnificația (informația, știrea, ideea, emoția, sentimentul) expedită de emițător, transmisă prin canal, primită de receptor.
5. Zgomotul (bruiatul) reprezintă transmiterea mai multor mesaje simultan. Bruiajul poate fi de natură: fizică (zgomotul străzii); psihologică (emoțiile); semantică (diferențe de limbaj dintre interlocutori).
6. Receptorul este cel ce primește mesajul, fiind punctul terminus al comunicării.
7. Feedbackul (reacția de răspuns a destinatarului) este o componentă importantă a procesului de comunicare. Feedbackul este necesar pentru a determina măsura în care a fost înțeles mesajul. Feedbackul poate fi pozitiv și negativ. Feedbackul pozitiv va dice la o acțiune pozitivă și la succes. Pentru ca feedbackul să se realizeze eficient, atât emițătorul, cât și receptorul trebuie să respecte următoarele condiții:

Ce trebuie să facă

Emițătorul

Să cunoască nivelul de pregătire al receptorului și comportamentul lui;
să pregătească atent mesajul;
să-și verifice gesturile proprii;
să utilizeze o tonalitate adecvată a vocii;
să antreneze receptorul în discuții;
să verifice înțelegerea mesajului.

Receptorul

Să creeze o stare de spirit favorabilă ascultării;
să-și exerseze memoria pentru a reține mesajul;
să acorde atenție timbrului vocii, gesturilor;
să asculte ultima frază din mesaj;
să aplice feedbackul pentru a verifica înțelegerea mesajului.

Bariere ale comunicării

- 1. Diferențe de percepție** (vârstă, naționalitate, cultură, educație, ocupație, sex, temperament etc).
- 2. Concluzii grăbite.** Deseori, vedem ceea ce dorim să vedem și auzim ceea ce dorim să auzim, evitând să recunoaștem realitatea în sine.
- 3. Lipsa de cunoaștere.** Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care posedă o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe în legătură cu un anumit subiect în discuție sunt mult mai reduse.
- 4. Lipsa se interes.** Este una din cele mai mari și mai frecvente bariere ce trebuie depășite. Acolo unde lipsa de interes este evidentă și de înțeles, trebuie să se acționeze cu abilitate, pentru a direcționa mesajul astfel, încât să corespundă intereselor și nevoilor celui care primește mesajul.
- 5. Dificultăți în exprimare.** Dacă emițătorul are probleme în a găsi cuvinte pentru a-și exprima ideile, această va fi sigur o barieră în comunicare și, inevitabil, emițătorul va trebui să-și îmbogățească vocabularul.
- 6. Emoțiile.** Emoția puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării. O metodă de a împiedica acest blocaj constă în evitarea comunicării atunci când emițătorii sunt afectați puternic. Totuși, uneori, cel care primește mesajul poate fi mai puțin impresionat de o persoană care vorbește fără emoție sau entuziasm, considerând-o plictisitoare.
- 7. Personalitatea.** Este vorba de superioritatea persoanei (avem senzația că noi știm mai mult și lași bine decât celălalt); ego-ul (avem senzația că noi suntem centrul discuției); avem senzația că, în discuția respectivă, partenerul de conversație ne atacă.
- 8. Stresul.** Se știe faptul că stresul influențează puternic procesul comunicațional, în sensul că o persoană stresată nu mai percepe sau interpretează un mesaj la fel ca în situații normale.
- 9. Acuratețea comunicării.** Atunci când o persoană vorbește prea repede, nu are fluiditate în discurs, nu articulează corect cuvintele etc., suntem tentați să nu-i mai acordăm atenția. Astfel, atitudinea noastră ne va afecta abilitatea de a asculta. Ideal ar fi ca procesul de comunicare să fie impecabil și să existe un limbaj universal neutru, care să asigure acuratețea procesului. Numai printr-un efort susținut și comun putem asigura în final o comunicare eficientă.

Așa dar, barierele de comunicare reprezintă toate acele perturbații care pot interveni de-a lungul procesului de comunicare, reducând astfel fidelitatea sau eficiența mesajului transmis.

Barierile de comunicare conduc la următoarele situații:

- a) ceea ce se spune nu poate fi auzit: zgomot, lipsa concentrării;*
- b) ceea ce se aude nu poate fi înțeles: neînțelegerea limbajului;*
- c) ceea ce este înțeles nu poate fi acceptat: ascultătorul înțelege, dar nu poate accepta din cauza atitudinii sale față de ceilalți, lipsa de deschidere, neîncrederea etc.*

Obiectivele principale ale comunicării:

- Să fim auziți;

- Să fim înțeleși;
- Să fim acceptați;
- Să provocăm o reacție.

Tema nr. 2: Cultura comunicării – condiție indispensabilă de integrare în mediul social

Motto:”Înainte de a purcede la drum, nu-ți uita propria carte de căpătâi: cultura comunicării și a spiritului, pentru a da un sena vieții tale.”

Cultura nu înseamnă să citești mult, nici să știi multe; cultura înseamnă să cunoști mult.

(F. Pessoa)

Cultura reprezintă o moștenire care se transmite cu ajutorul codurilor de comunicație specifice cum ar fi: gesturile ori cuvintele, scrisul și artele, mass-media (presa, radioul, televiziunea), media interactivă (telefonul) etc.

Prin cultură, omul își depășește mediul de existență și dă sens vieții sale.

Cultura ne apare ca un ansamblu de limbaje, simboluri și semnificații care sunt integrate într-un amplu și complex proces de comunicare.

Cultura comunicării constituie totalitatea cunoștințelor din domeniul comunicării pe care le posedă cineva (de a vorbi și a asculta) pe care le-a achiziționat prin studiu și experiență. **Cultura** și **comunicarea** constituie o pereche conceptuală în toate științele care cercetează condiția umană, ambele intervenind în raporturile dintre persoane și societate, ambele având o funcție majoră în integrarea socială și în transmiterea experienței cognitive și practice.

Limba este folosită ca un instrument al comunicării, iar comunicarea este folosită ca o metodă de înțelegere atât între oameni, cât și între animale, insecte etc. Deci, limba este nucleul comunicării „singura avere comună a unui popor”, iar comunicarea este pilonul pe care se sprijină întreg universul.

A vorbi înseamnă a fi înțeles, înseamnă nu numai a comunica gânduri, ci și a produce un efect: a convinge, a impresiona, a determina la acțiune. Comunicarea impune prin calitățile pe care trebuie să le dețină: claritate, precizie, concizie, expresivitate, corectitudine etc.

A comunica înseamnă faptul primar prin care oamenii, ca ființe raționale, fac schimb de mesaje inteligibile și interacționează complex în spațiul social. Cuvântul, limbajul trebuie folosite ca principii ale comunicării, prin care omul devine om pentru alt om.

Cultivarea limbii, a exprimării corecte, bogate și nuanțate presupune un control permanent al comunicării verbale. Astfel, se poate întemeia o discuție coerentă, conștientă, cultă, plină de sens, bogată în cuvinte, unde atât emițătorul, cât și receptorul vor asimila mesajul, știrea sau informația la cel mai înalt nivel.

Norme de limbă în comunicarea verbală

Limbaje ale comunicării verbale

Limbajul desemnează orice sistem de semne simbolice folosite pentru intercomunicarea socială, adică orice sistem de semne care servește pentru a exprima și comunica idei și sentimente sau conținuturi ale conștiinței.

Tipurile de limbaje:

- **limbajul comun** este o modalitate de exprimare simplă (pe înțelesul vorbitorilor unei limbi);
- **limbajul literar**, este cel care corespunde normelor și cerințelor unei exprimări corecte, îngrijite, are un caracter cult, elegant, fiind legat de viața socială, civilizație, dezvoltarea gândirii, de artă etc;

- **limbajul colocvial** este numit și familiar, popular, oral, presupune o exprimare mai puțin pretențioasă, mai apropiată, folosită în relațiile cu membrii familiei, prietenii, colegii. După cum vedem, limbajul colocvial nu se supune normelor limbii literare, iar resursele lui sunt folosite în funcție de situație și de nivelul de instruire al celor care comunică; conține regionalisme, cuvinte populare, familiare, neatestare în limba literară;

- **limbajul științific** se utilizează în lucrările care conțin informații asupra unor obiecte, fenomene, fapte, investigații, cercetări etc. Scopul textelor științifice este: să explice, să argumenteze. Fiecare domeniu științific are propriul vocabular. Mesajul se caracterizează prin claritatea exprimării, prin precizie, corectitudine, accentul fiind pus pe comunicarea de noțiuni, cunoștințe, idei, astfel că funcția limbajului este cognitivă. Limbajul științific ajută la argumentare, descriere, informare, la exprimarea faptelor, la tragerea concluziilor, la elaborarea constatărilor;

- **limbajul specializat** include toate elementele lexicale care sunt legate de o activitate specifică, de un domeniu științifico-profesional și care sunt folosite de un grup de vorbitori în comunicarea lor scrisă sau orală, în cadrul unui domeniu al existenței sociale, profesionale și culturale. El are o sferă de întrebuintare limitată și, este înțeles doar de un grup social strict determinat;

- **limbajul economic.** În diversitatea tipurilor de limbaje (vorbit, scris, gestual, sonor) cel mai important pentru asimilarea și aprofundarea cunoștințelor despre economie, dar și pentru comunicarea rezultatelor științei economice, este limbajul economic academic scris și vorbit. Limbajul economic academic ne apare astăzi ca un amestec greu de separat între limbajul propriu științei economice și cel împrimitat. Limbajul propriu consacrat în termeni precum: cerere, ofertă, piață, preț, capital, bani, concurență, producător, consumator, costuri, salariu, profit, consum, economii, investiții, inflație etc. s-a dovedit insuficient pentru a explica situații noi ale unui domeniu de cercetare complex, cum este cel al economiei.

Limbajul economic oferă cuvinte și expresii potrivite și consacrate pentru desemnarea anumitor noțiuni și teorii, de aceea economiștii îl folosesc, uneori, în mod necesar , obligatoriu, atunci când comunică între ei. Pentru publicul larg, însă limbajul economic este, uneori, tot atât de dificil de înțeles ca și limbajul din domeniul disciplinelor reale. Tocmai de aceea, când se adresează publicului larg, economiștii ar trebui să evite, pe cât e posibil, limbajul „sophisticat” al teoriei economice.

Norme și erori de ordin ortoepic (accentul și dicția)

- *Greșeală și corectitudine*

A vorbi corect românește constituie un avantaj care poate aduce un alt avantaj în carieră. Greșeala este orice abatere de la normele limbii literare.

O exprimare îngrijită nu înseamnă doar respectarea regulilor gramaticale, ci și o pronunție corectă a cuvintelor pe care le utilizăm.

- **Diacriticele** – o singură literă în plus sau în minus, scrisă cu diacritice sau fără diacritice poate conduce la un alt cuvânt, cu un sens și cu un conținut cu totul diferit față de cel inițial. Ex: pătur - paturi, fete – fețe, fata – fața.

Norme și erori de ordin lexical

- **Utilizarea corectă a sinonimelor**

Verbul „a se strica” – a se deteriora, a se avaria, a se altera, a se defecta, a se demola, a se avaria

Utilizarea corectă a paronimelor

Ex: Evoluezi – evaluezi, firmă – fermă

Norme și erori de ordin stilistic

- Una din abaterile de la corectitudine o constituie **solecismul** – a vorbi incorect.
Ex: **greșit** „Suntem o echipă care **reușim** în toate”, **corect** „Suntem o echipă care **reușește** în toate.”
- **Redundanța** - scurtarea cuvintelor lungi. Ex: „Doresc ca dimineața aceasta să fie bună pentru tine”, însă în loc de aceasta, spunem: „Buna dimineața.”, bac – bacalaureat, auto – automobil, cinema - cinematograf.

Vocabularul unei limbi

Totalitatea cuvintelor unei limbi, lexic.

Distingem patru forme de vocabular: **activ, pasiv, de bază și secundar.**

Vocabularul activ – totalitatea cuvintelor folosite în mod efectiv de cineva în exprimare și care variază de la o categorie de vorbitori la alta;

Vocabularul pasiv – totalitatea cuvintelor specifice unei limbi pe care vorbitorii le înțeleg și totuși nu le utilizează

Vocabularul de bază – fondul principal de cuvinte

Vocabularul secundar – masa vocabularului (90 %), cuprinde arhaisme, regionalisme, neologisme, termeni științifici.

Noțiuni-cheie: *cultură, limbaj, greșeli de ordin ortoepic, stilistic, morfologic; redundanță, calcuri lingvistice, pleonasm, tautologie, cacofonie, echivoc; limbaj comun, limbaj specializat.*

Test

1. Anglicismele *chat, font, modem, print, toner, laptop* aparțin terminologiei:
 - a) Manageriale;
 - b) Medicale,
 - c) Informatice;
 - d) Filosofice.
2. Termenii din domeniul **marketingului și managementului** *barter, brand, manager, marketer, marketing, mix, shop, spot, standard, stoc, supermarket, trend, voucher, workshop, consulting, feedback, rating, job analysis, factoring, agreement, cash flow, holding* fac parte din:
 - a) Limbajul comun;
 - b) Limbajul de specialitate.
3. Termenii *audit, brainstorming, broker, business, card, cash, cash and carry, cartel, consultant, dealer, design, discount, duty free, fast food, job, leasing, lobby, mall, second hand, trader, trainer* fac parte din:
 - a) Sfera vocabularului specializat;
 - b) Lexicul comun,
4. Termenul *a accesa* din enunțul ”Accesez informații despre economiști notorii” aparține vorbitorului:
 - a) Specializat;
 - b) Comun.

Tema nr. 3: Limbajul nonverbel – artă subtilă a comunicării și a succesului personal

Ce spui?	Cum spui?	Ce arăți?
Mesaje verbale	Mesaje paraverbale	Mesaje nonverbale
„În comunicarea interpersonală, cuvintele nu sunt de-ajuns. Uneori, apelul la cuvinte este chiar inutil . Gesturile și postura, împreună cu mimica, utilizarea spațiului, contactul vizual, atingerile corporale, îmbrăcăminte, mirosurile, tonul vocii, reprezentarea timpului însoțesc și, uneori, înlocuiesc cuvintele.”		

(Septimiu Chelcea)

Prin **limbajul corpului** înțelegem *expresia energiei și a informației prin ținută, mișcări, indici faciali* etc. Cunoașterea limbajului corpului face posibilă atât utilizarea corectă a mișcărilor propriului corp, cât și interpretarea comportării interlocutorilor, a clienților și a partenerilor de afaceri, având posibilitatea de a reacționa eficient în relațiile cu aceștea.

În comunicarea nonverbală, se folosesc seturi de semne, coduri care, prin combinare, dau o anumită structură:

Indici

Simboluri

Semne

Indici – semne neintenționate, adesea nonconșiente; (poziția sprâncenelor-mirare, încruntarea frunții-nemuțumire);

Simboluri – semne de semnificație socio – culturală; ochii la cer, brațe deschise-pentru a primi pe cineva;

Semne corporale – făcute cu intenție comunicativă; surâsul-intenție de salut.

Clasificarea comportamentelor nonverbale

A.Gesturi-embleme: mișcările care substituie cuvintele (de exemplu, degetul mare orientat în sus).

B.Gesturi ilustratoare: mișcări care însoțesc comunicarea, o susțin și o împlinesc:

- *Bastoanele:* mișcările verticale ale mâinii, accentuează anumite cuvinte pentru a atrage atenția asupra elementelor esențiale ale discursului;
- *Pictografele:* desenează în aer forma obiectelor despre care se vorbește.

C.Gesturi de reglaj: dirijează, controlează și întrețin comunicarea: datul din cap, contactul vizual, schimbarea poziției.

D.Expresii faciale afective: exprimă stările sufletești prin care trece emițătorul.

E.Gesturi (mișcări) adaptoare: atingerea feței, introducerea în gură a creionului, schimbări de postură.

F.Posturi: comunică statut social relativ, atitudine, emoții, căldură sufletească.

Limbajul corporal

Diversitatea interpretărilor posibile ale semnelor limbajului corporal

1. Unele gesturi sunt destinate intenționat comunicării: limbajul surdo-mușilor
2. Expresii ce semnifică direct reacția subiectului într-o situație dată: surpriza, bucuria, supărarea.
3. Interpretabile sunt comportamentele: chiar și lipsa oricărei activități corporale – ”tăcerea” limbajului corporal.

Specificații ale interpretării:

1. *Gesturile trebuie interpretate grupat:* o strângere de mână, mângâierea, ștergerea buzelor cu degetele etc.
2. *Gesturile trebuie interpretate în context:* situația în care are loc o întâlnire, o comunicare: masa, teatrul, concertul; dacă suntem cu un prieten, coleg.
3. *Gesturile trebuie interpretate, la fel ca și mesajele verbale, din perspectiva întrebării la care răspund sau a problemei pe care o rezolvă.* De exemplu, gesturile cu mâna la gât nu au altă semnificație.



Tipuri de mișcări ale corpului:

Expresiile faciale au semnificații multiple și pot fi identificate corect numai la observarea unui număr mare de detalii.

Zâmbetul

„Nu înceta niciodată să zâmbești, nici măcar atunci când ești trist, pentru că nu se știe cine s-ar putea îndrăgosti de zâmbetul tău.”

Zâmbetul, din punct de vedere social, are rolul de a liniști. Cercetătorii limbajului nonverbal, printre care și Paul Ekman, au studiat diferite zâmbete și au ajuns la concluzia că există 18 tipuri de zâmbete din punct de vedere social, rolul zâmbetului fiind acela de a liniști. Chiar și cuvintele neplăcute, dacă sunt însoțite de un zâmbet, pot acționa dezarmant.

Brațele și mâinile sunt uneltele discuțiilor. Mâinile sunt cele mai des folosite în limbajul corpului, îndeplinind nenumărate funcții. Efectuarea corectă a gesturilor cu ajutorul mâinilor face comunicarea mai sugestivă, mai emotivă și mai ușor înțeleasă de către receptor. Înțelegerea semnificațiilor mesajelor suplimentare legate de ținerea și mișcarea mâinilor determină interlocutorul să reacționeze corect în procesul comunicării. Contactele cu ajutorul mâinilor, printre care și tipul strângerii de mână, semnaleză tipurile de relații între persoane.

Poziția picioarelor, conform cercetărilor limbajului nonverbal, sunt mai ” sincere” decât orice parte a corpului. Ținuta picioarelor reflectă diverse stări sufletești. Așadar, orice contact corporal dezvăluie o dorință sau chiar o legătură.

Ipostazele comunicării nonverbale în relațiile oficiale. Pot fi recunoscute în baza anumitor criterii și elemente, după care se apreciază că este vorba de o discuție sau de o polemică. Mimica și gesturile celor care participă la asemenea întâlniri ne înlesnesc înțelegerea manifestărilor nonverbale ale participanților.

Limbajul corpului la discursuri și prelegeri este corect manifestat și interpretat, dacă se iau în considerare anumite aspecte comportamentale. Deci, un orator trebuie să-ți gestioneze eficient emoțiile din interior, în așa fel, încât acestea să nu-i inhibe totalmente gesturile și mimica, dar nici să facă abuz de ele.

Limbaajul corpului la interviuri de angajare este decisiv pentru orice candidat. De aceea, un zâmbet prietenos, o salutare sinceră și o strângere de mână fermă vor „sparge gheața” și vor destinde atmosfera de conversație, iar postura corporală corectă în timpul interviului va adăuga numai valoare și siguranță de sine candidatului.

Tema nr.4: Procesul de ascultare

Înțelepții întotdeauna ascultă mult și vorbesc puțin. În susținerea acestui adevăr, venim cu următoarele argumente: Stoicul Zenon afirma: „Ne-au fost date două urechi și doar o singură gură, pentru ca să ascultăm mai mult și să vorbim mai puțin.” Acest adevăr poate fi tălmăcit prin următoarele zicale: Cine vorbește seamănă, cine ascultă culege. Tăcerea este de aur, iar vorba e de argint.

Dale Carnegie observa:”Când vorbești, spui o poveste. Când ascuți, aduci o mângâiere.”

Mulți oameni nu știu să asculte. În loc să urmărească ce spune interlocutorul, le place să îl întrerupă, să dea sfaturi, să povestească ce li s-a întâmplat lor sau să-și exprime punctele de vedere.

De fapt, a ști să ascuți e o adevărată artă. Și poate fi învățată, antrenată.

Tipurile de ascultare, cauzele și finalitățile ascultării

Afirmarea ipotezei:”Succesul unei comunicări depinde de modul de explicare și de exprimare ale vorbitorului” va rămâne insuficient argumentată, dacă nu o vom completa și cu secvența:”dar și de capacitatea receptorului de a asculta”.

Ori, „a asculta presupune, în primul rând, să taci.”

De ce, totuși, nu ascultăm în mod efectiv? Pentru că ascultarea înseamnă:

1. Efort

2. Concurență –supraîncărcarea cu mesaje ne obligă să comutăm atenția de la o sursă de informații la alta (radio, client, telefon, șef, subaltern)

3. Graba spre acțiune – credem că știm ce are de spus interlocutorul și ne grăbim să-i luăm vorba din gură.

4. Diferența de viteză între vorbe-gândire – o persoană, în medie, vorbește circa 135-175 de cuvinte pe minut; iar o persoană, în medie, poate asculta circa 400-500 de cuvinte pe minut.

5. Lipsa de antrenament-75 procente din timp este rezervat ascultării. Un ascultător neantrenat înțelege și reține circa 50 procente dintr-o conversație, după 48 de ore acest procent scade la 25 procente.

6. Egocentrismul – interlocutorul este sigur că ceea ce spune el este mai valoros decât ceea ce spune partenerul de afaceri.

Alte cauze ale ascultării insuficiente și neefective

- Zgomotele și perturbările cele mai diverse, care bruiază și irită, sparg fluența comunicării;
- Deficiențele auzului, care, de fapt, sunt mai puțin frecvente;
- Neîncrederea în cele spuse de orator;
- Mentalitatea, conform căreia ascultarea este o stare pasivă, și nu una activă, profundă;
- Percepțiile eronate asupra utilității informației, conform căreia ascultătorul consideră că nu are nevoie de ea pentru viitor.

Așadar, nu este suficient de a auzi ceea ce se spune, ci este necesar de a asculta, a percepe, a analiza și a înțelege cele spuse, căci există o distincție clară între a asculta și a auzi, în sensul că a asculta presupune a auzi și a înțelege simultan cele audiate. În acest context, putem ușor identifica două **tipuri de ascultare**:

1. Ascultarea pasivă, care ține de receptarea mesajelor, asociată cu absența răspunsurilor și a întrebărilor din parte interlocutorului.

2. Ascultarea participativă – caracterizată prin frecvente luări de cuvânt ale partenerului de comunicare și reflectă faptul că acesta înțelege ceea ce i se comunică. Ascultarea participativă, după conceptul teoretic al psihologului american Carl Rogers, s-a transformat într-o adevărată

tehnică de perfecționare, de eficientizare a comunicării organizaționale. Dintre tehnicile de optimizare a comunicării, practica ascultării participative, numită și ascultare de tip dialog este una dintre cele mai eficiente, mai ales în situațiile: a) rezolvarea conflictelor interpersonale; b) susținerea morală, încurajarea interlocutorului. Tehnica ascultării participative a plecat de la o serie de observații simple, cum ar fi: oamenii gândesc mai rapid decât vorbesc și, în consecință, nu ascultă întregul mesaj care li se transmite, fiind preocupați de pregătirea propriului răspuns. Ca orice tehnică, ascultarea participativă presupune parcurgerea mai multor **etape**:

**I. Stabilirea unei relații directe, deschise
cu partenerul de comunicare**

**II. Susținerea / încurajarea comunicării
și semnalizarea recepției**

Etapele ascultării participative

I. Reguli ale etapei de stabilire a relațiilor în baza ascultării:

- Ascultătorul trebuie să evite tragerea unor concluzii imediat, după prima impresie lăsată de vorbitor, la fel și tendința de a anticipa ceea ce vrea să explice, să spună, să confirme interlocutorul;
- Ascultătorul trebuie să evite raportarea celor audiate la vreun element din trecutul oratorului;
- Ascultătorul trebuie să asculte, fără a concepe vreun proiect în legătură cu spusele vorbitorului.

II. Reguli ale etapei de susținere/încurajare a comunicării și semnalizare a recepției:

Se evită:

- a. Intervențiile și întreruperile vorbitorului, pe parcursul expunerii mesajului, deoarece acestea l-ar putea abate de la firul logic al vorbirii sau ar putea favoriza omisiuni;
- b. Retragerea receptorului într-o tăcere automată și absolută, care ar putea induce vorbitorului sentimentul de suspiciune, și, în final, ar conduce la deformarea mesajului.

Se evită:

1. Gesturile ce relevă semne de nerăbdare.
2. Critica la adresa oratorului. Spusele oratorului nu pot fi criticate, ele trebuie acceptate, explicate, interpretate și nu abandonate. Este necesară o apreciere progresivă, calmă față de trăirile interlocutorului, fără asalturi bruște, interminabile ale unei interpretări sofisticate.

Reguli simple de realizare a ascultării eficiente:

Am afirmat că tehnicile ascultării eficiente ajută la receptarea, decodificarea și verificarea mesajului prin dialog imediat cu emitentul. În acest fel, emitentul constată că este ascultat, iar receptorul își clarifică și își confirmă impresiile

Cele mai elementare reguli pentru o ascultare eficientă:

1. A găsi distanța, plasamentul și poziția corpului din care se poate asculta clar și se poate vedea fără efort partenerul;
2. A ne concentra atenția asupra vorbitorului și, mental, asupra conținutului mesajului;
3. A fi empatici, pentru a-i înțelege și reține emoțiile și sentimentele pe care le dezvăluie prin tonul, volumul, ritmul vocii și limbajul corpului.
4. A ne concentra asupra sentimentelor, atitudinilor care însoțesc mesajul oratorului, ceea ce conduce la încurajarea acestuia în expunerea gândurilor.
5. A ne intercala în dialog doar cu întrebări / observații / propuneri pertinente subiectului discutat.

Abilitățile ascultătorului participativ (activ) sunt ușor de învățat și implementat, dar este greu de schimbat atitudinea. De aceea, trebuie înțelese trei momente-cheie: 1) ascultarea este la fel de importantă ca și vorbirea; 2) ascultarea economisește timpul; 3) ascultarea merită efortul cu oricine. De ce? Pentru că se reduce numărul greșelilor și se îmbunătățesc relațiile și productivitatea.

Tipurile de întrebări și contextul utilizării lor

De ce adresăm întrebări?

Prin intermediul întrebărilor, ne putem compela informațiile despre interlocutor.

În general, întrebările sunt puse pentru a **obține răspunsuri** referitoare la ceea ce un individ știe, gândește și simte despre ceva.

De asemenea, întrebările urmăresc și alte scopuri:

- A deschide, stimula sau închide o conversație: imaginați-vă o lecție la care nimeni nu pune nici o întrebare. Cum ar fi?
- 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.: oare nonverbalul întotdeauna este suficient pentru a ne convinge de aceasta?
- A verifica informația: verificați dacă ați înțeles corect.

Cunoașterea tehnicii de punere a întrebărilor este foarte importantă.

A stăpâni tehnica punerii întrebărilor înseamnă a adresa acel tip de întrebări pentru care se urmărește obținerea unui anumit tip de răspuns, în funcție de scopul și obiectivele propuse și prin relațiile cu interlocutorul nostru.

În acest sens, vom detalia câteva tipuri de întrebări:

1. Întrebările deschise – Cine? Ce? Unde? De ce? Cum? Cât de mult? sunt, în general, întrebări stimulative, care necesită răspunsuri mai complexe și mai ample.

Scopul principal al întrebărilor deschise este de a ajuta un debutant să ofere experiențele, comportamentele, nevoile și sentimentele sale. Exemple: *Ce credeți despre întâlnire? Cum ne vom putea îndeplini obiectivele?*

2. Întrebările închise sunt cele care oferă posibilități limitate de răspuns, de tipul DA sau NU sau cu un răspuns scurt. Exemplu: *Doriți să participați la această ședință?*

3. Întrebările generale, nu solicită opinia partenerului într-o anumită problemă, ci simple informații, care ar putea să nu fie legate direct de obiectul discuției.

Scopul întrebărilor generale constă în:

- Menținerea unei atmosfere destinse;
- Distragerea atenției interlocutorului de la un anumit subiect;
- Câștigarea de timp;
- Punerea în valoare a interlocutorului;

4. Întrebările de opinie sunt cele prin care se cere părerea persoanei cu care se discută. Scopul întrebărilor de opinie poate consta în:

- Valorizarea clientului- simpatia cuiva de a –i solicita părerea, soluțiile sale.
- Culegerea de informații nu numai despre subiectul propriu-zis, ci și date pe care ar putea fi aplicate ulterior;
- Definirea personalității interlocutorului: descoperirea elementelor care l-ar motiva pe interlocutor să se deschidă;
- Verificarea înțelegerii, de către partenerul de dialog, a ideii exprimate;
- Câștigarea de timp prin îndepărtarea de la subiect.

5. Întrebările de investigare au scopul să clarifice unele situații, să aducă elemente noi, să detalieze, în special când apare o nevoie ascunsă. Pot fi folosite și pentru a arăta interlocutorului că este ascultat cu atenție spre a-i înțelege mai bine probleme.

6. Întrebările de confirmare sunt foarte des utilizate în toate etapele discuției.

Scopul acestora constă în verificarea, rezumarea ideilor, reformularea, confirmarea lor, conducerea către o concluzie. Ex: „*Deci, dacă am înțeles corect, dumneavoastră puneți accentul mai mult pe inteligența și personalitatea candidatului recrutat (primit, anajat) decât pe competențele sale tehnice, este adevărat?*” De cele mai dese ori, aceste întrebări se folosesc înaintea finalizării unei discuții.

7. Întrebările de retur se pun atunci când se dorește să se răspundă la o obiecție sau la o întrebare cu o altă întrebare.

8. Întrebările fals alternative sunt acelea prin intermediul cărora interlocutorul este pus să aleagă între două sau mai multe variante conținute în întrebare. De ex: „*Doriți ogaranție de 3 luni pentru echipamentul achiziționat sau una de 6 luni?*”

9. Întrebările de relansare au scopul de a devia discuția și de a prelua inițiativa, fără a-l brusca pe interlocutor.

10. Întrebările de control sunt cele care verifică dacă cel întrebat este de acord cu cele discutate sau mai are și alte preferințe în afara celor precizate. Ex: „*Aveți aceeași părere ca mine?*”

11. Întrebările de orientare implică sau sugerează interlocutorului răspunsul, dar au și scopul de a convinge dacă partenerul de discuție continuă să-și mențină părerile sau intențiile anterioare. Ex: „*Ați înțeles care este scopul pe care îl urmărim?*”

12. Întrebările ipotetice au scopul de a analiza soluțiile propuse, pentru a fi constatate posibilele consecințe ale fiecărei soluții. Ex: „*Ce s-ar întâmpla, dacă...?*”

13. Întrebările secundare se folosesc cu scopul de a obține informații mai detaliate în cazul unui răspuns incomplet, superficial, vag (neclar, nesigur, confuz), irelevant (neinteresant). De exemplu: „*Spune-mi mai multe despre asta.*”

14. Întrebări multiple au scopul de a dezorienta interlocutorul prin modul de a întreba despre mai multe lucruri la un moment dat, ceea ce înseamnă că partenerul de discuție nu mai știe la ce anume să răspundă.

15. Întrebările justificative au scopul de a justifica răspunsul interlocutorului. Ex: „*De ce ...?*” Acest gen de întrebări dau impresia interlocutorului că trebuie să-și justifice faptele, acțiunile, atitudinile.

Regulile pentru adresarea întrebărilor adecvate:

1. A folosi întrebări scurte sau medii, pentru a fi ușor de urmărit și reținut răspunsul la ele;
2. A utiliza cuvinte pe înțelesul interlocutorului și conform preferințelor lui;
3. A reformula întrebările pe care interlocutorul nu le-a înțeles;
4. A evita adresarea aceluiași tip de întrebare după fiecare răspuns, se recomandă a parafraza cuvintele.

Formularea răspunsurilor la întrebări

Pentru a satisface interlocutorul cu răspunsul la întrebare, acesta, în funcție de situație, trebuie să fie: **potrivit, corect, complet.**

1. Răspunsul potrivit. În procesul comunicării, un dialog corect și rațional presupune nu numai o întrebare formulată clar și adresată în condiții potrivite, dar și un răspuns inteligibil, al cărui conținut corespunde întrebării respective. Realitatea ne demonstrează că cele mai frecvente incoerențe sau chiar blocaje de comunicare sunt cauzate tocmai de răspunsuri nepotrivite sau chiar greșite.

2. Răspunsul corect este acel care satisface întrebarea. De exemplu: Care este prețul acestui șifonier? Răspunsuri: 1) 1500 de lei. 2) Nu este scump. Și este foarte încăpător.

Evident, primul răspuns e corect, căci are un conținut ce corespunde incertitudinii întrebării, iar cel de-al doilea este incorect, pentru că are un conținut necorespunzător incertitudinii întrebării.

3. **Răspunsul complet.** Conținutul răspunsului corect poate corespunde total sau parțial incertitudinii întrebării. În cazul în care coincidența este totală, avem un răspuns corect și complet, în cazul în care coincidența este parțială, avem un răspuns corect, dar incomplet.

Comentați afirmația lui Confucius: „Nu căuta răspunsuri imposibile,
Mai bine schimbă întrebările.”

Tema nr. 5: „Conflictele de comunicare”

Situații conflictuale, conflicte majore sau minore, crize politice – toate acestea fac parte din realitatea în care trăim și, inevitabil, ne afectează. Suferim din cauza lor, ne dor, ne macină. Încercăm să facem față, să le găsim rezolvarea dincolo de atitudinea de negare sau de ignorare a acestora, care însă, mai întotdeauna a, le adâncește.

Conflictul – o situație în care oamenii interdependenți prezintă diferențe în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interferează (a se suprapune, a se combina, a se încrucișa) în procesul de îndeplinire a acestor scopuri.

În ceea ce privește **structura triadică a conflictului**, propusă de Bernard Mayer, o abordăm în continuare.

Componenta 1: Percepția conflictului-modul în care îl înțelegem și cum îl evaluăm.

Percepția nu este totdeauna rezonabilă sau realistă, întrucât fiecare individ decodifică datele situației în funcție de grila de lectură proprie: experiențe anterioare, cunoștințe, capacitatea de analiză a situației, atitudini, dorințe, starea dispozițională momentană etc. Astfel, el poate vedea surse ale unui conflict acolo unde ele nu există. Conflictul începe prin a exista numai în imaginația unei sau mai multor persoane, dar curând devine conflict real.

Componenta 2: Afectivitatea în conflict (emoțiile și sentimentele)

Emoțiile sunt inerente (esențiale) conflictului (emoțiile-șoc de genul: furia, disperarea, spaima, ura, dar și tensiunea, tristețea, teama). În multe conflicte, oamenii ajung să acționeze împotriva propriilor interese, arătându-se mai interesați să-și exprime sentimentele, decât să obțină satisfacerea nevoii care a cauzat intrarea lor în conflict.

Componenta 3: Acțiunea

Comportamentul în conflict poate avea două roluri: exprimarea conflictului, a emoțiilor implicate și satisfacerea nevoilor.

Acțiunile pot îmbrăca o largă diversitate de manifestare: de la încercarea de a face ceva în dezavantajul altuia, la exercitarea puterii, apoi la violență și distructivitate sau, dimpotrivă, la caracterul (care cade de acord), constructiv și prietenos.

Încercarea de a defini **conflictul** poate pune în evidență, dincolo de caracterizarea mai generală din definițiile de mai sus, diferite nuanțe: **neînțelegere, ciocnire de interese, ceartă, discuție violentă, dezacord.**

Etapile apariției unui conflict sunt următoarele:

I fază – confruntarea

II fază – ruperea cooperării

III fază – alimentarea dezacordului

IV fază – dezacordul

1. Dezacordul presupune:

- Puncte de vedere diferite;
- Simple neînțelegeri sau chiar neînțelegeri aparente, false;
- Divergențe (neînțelegeri) minore.

2. Alimentarea dezacordului:

- Susținerea exagerată a propriului punct de vedere;
- Sublinierea erorilor din punct de vedere susținut de interlocutor;
- Acceptarea argumentelor propuse;
- Comunicarea defectuoasă într-o atmosferă tensionată.

3. Ruperea cooperării:

- Accentuarea stresului;
- Scăderea încrederii;
- Întreruperea comunicării.

4. Confruntarea sau manifestarea conflictului propriu-zis presupune:

- Manifestarea unui comportament concurențial exagerat;
- Lunecarea către agresivitate (verbală sau în comportament).

Clasificarea conflictelor

Tipuri de conflicte:

După numărul persoanelor implicate:

- Individuale, interioare;
- Între două sau mai multe persoane (de grup);
- Colective.

După gradul de relevanță (însemnătate):

- Minore;
- Majore.

După gradul de rezolvare în timp:

- Instantanee (momentan);
- Intermitente (din când în când).

După natura lor:

- Afective;
- Intelectuale;
- Mixte.

Conform obiectivelor sale:

- Conflict-scop;
- Conflict cognitiv.

Metode de prevenire a conflictelor

- **Prezentarea corectă a imaginii de sine:** se exprimă prin cunoașterea de sine și a interlocutorilor, ceea ce permite o comunicare eficientă.;
- **Cunoașterea și respectarea celoralți:** pentru obținerea unui rezultat bun, într-o anumită situație;
- **Recunoașterea impactului greșelii:** asumarea răspunderii și câștigarea încrederii;
- **Ascultarea activă;**
- **Anticiparea comunicării prin acțiunea de a chibzui;**
- **Alegerea metodei, căii de comunicare, a cuvintelor corespunzătoare subiectului și scopului comunicării;**

Metode de rezolvare a conflictelor

- Constrângerea
- Nonacțiunea
- Secretizarea conflictului
- Integrarea
- Stăpânirea
- Separarea părților implicate în conflict

Tehnici de apărare:

- Tehnica oglinzii (critici, certăreți, persoane nepoliticoase)
- Tehnica amabilității (critici, certăreți, pesimiști)
- Tehnica întrebării adresate repetat (intriganți, glumeți, critici)
- Tehnica confruntării (intriganți, glumeți)
- Contraatacul (glumeți, certăreți).

Tipurile de comportament

1. Pasivitatea este un comportament prin care individul încearcă să evite confruntările, conflictele, pentru a păstra relații „bune” cu toată lumea, fără însă a ține cont de drepturile sau dorințele sale personale.

2. Agresivitatea reprezintă o reacție comportamentală prin care este minimizată valoarea celorlalți, sunt încălcate regulile promovate de instituții și de autorități (de exemplu, profesori sau părinți).

Asertivitatea se referă la abilitatea de exprimare a emoțiilor și a convingerilor, însă, fără a încălca drepturile celorlalți.

Tehnici de apărare în raport cu manifestările unor persoane

Comunicăm zilnic cu diferite tipuri de oameni.

1. Criticul, vânează orice greșeală, obișnuiește să nu argumenteze, fiind plin de reproșuri, este nemulțumit.

2. Certărețul, obișnuiește să se certe cu oricine, vede totul în culori negre, trimite către exterior doar semnale negative.

3. Ursuzul, este mai tot timpul indispus, izbucnește provocând conflicte.

4. Sloiul de ghiață, liniștit, plictisit, absent, poartă o mască dincolo de care e greu de știut cum este în realitate.

5. Intrigantul, este un manipulator, folosește în comunicare jumătăți de adevăr.

6. Glumețul, obișnuiește să spună glume de prost gust, jighește, exprimându-și, de fapt, invidia, dușmănia, obosesc prin prezența lor, ofensează.



Completați, cât mai creativ, fraza: ”Nu aş vrea să mă cert niciodată cu persoana X..., pentru că...”

Oamenii construiesc prea multe ziduri și prea puține poduri. Nu lăsați să se ajungă la conflict.

Isaac Newton

Noțiuni – cheie: conflict, conflicte minore, conflicte de grup / colective, tehnici de apărare în conflict, conflict cognitiv.

Tema nr.6: Norme de logică în comunicare

Argumentarea și demonstrarea tezelor

Argumentul denumește temeiul existenței unui lucru, fenomen, a unei afirmații.

Argumentul este obiect de studiu al retoricii (arta discursului), logicii, filozofiei și răspunde la întrebarea: „De ce ... exprimăm anumite cuvinte... într-o formă ... într-un anumit moment...cu anumite persoane?”

Argumentarea este modalitatea de a prezenta și a susține un punct de vedere asupra unei probleme și, în egală măsură, de a convinge interlocutorul.

Orice dovadă inclusă în argumentare devine argument, însă nu orice argumentare poate fi justă.



Structura argumentării

Afirmație=>explicație=>dovezi=>explicație=>exemplificare=>concluzie

De exemplu, să argumentăm afirmația: „Copiii au nevoie de educație”.

Unul din argumente ar putea fi argumentul oportunității:

- ✚ **Afirmație:** copiii vor avea mai multe șanse de realizare în viitor;
- ✚ **Explicație:** o educație corectă și specializată le va oferi un nivel de cunoștințe și abilități care o să-i ajute să se cunoască mai bine, să-și cunoască punctele forte și cele mai slabe. Educația le va oferi șansa unei integrări socio-profesionale, a găsi unui loc de muncă;
- ✚ **Dovezi:** un sondaj social arată că o mare parte dintre persoanele care au beneficiat de educație și-au găsit un loc de muncă; deci, nivelul de educație este un criteriu și în alegerea personalului;
- ✚ **Exemplificare:** este cazul unei personalități care, deși avea unele talente și abilități, nu a reușit să se exprime artistic decât atunci când cineva a învățat-o cum să-și pună în evidență valoarea;
- ✚ **Concluzie:** prin urmare, tinerii au nevoie de educație, fiindcă astfel vor avea mai multe șanse de realizare în viitor, dar și societatea, în ansamblu, va fi una prosperă.

Calitățile argumentului

1. **După impactul lor**, argumentele sunt **bune** ori **slabe**.

Un argument bun respectă următoarele criterii:

+ Acceptabilitate;

+ Relevanță;

+ Suficiență.

2. **În funcție de complexitatea lor**, argumente sunt **majore** și **minore**.

3. **După natura ei**, argumentarea poate fi: **simplă, compusă și incompletă, științifică** sau **de popularizare**.

4. **În funcție de modalitatea și stilul de convingere**, argumentarea poate fi: **obiectivă, subiectivă și pragmatică**.

A. Argumentarea obiectivă (logică) demonstrează adevărul sau combate falsul, de aceea, ea se mai numește **argumentare demonstrativă**.

Argumentarea logică este o judecată sau o concluzie care confirmă sau infirmă o opinie sau o poziție a părții.

Argumentarea obiectivă se face prin: argumente logice, fapte sau probe.

B. Argumentarea subiectivă încearcă să-l convingă pe ascultător prin alte procedee decât cele raționale, fără să poată demonstra adevărul, de aceea, ea se numește **argumentare nedemonstrativă**.

C. Argumentarea pragmatică este folosită mai ales de către avocați, negociatori, politicieni.

Contraargumentul

Are aceeași structură, aceleași caracteristici și se bazează pe aceleași principii ca argumentul.

Tragerea concluziilor

Concluzia este încheierea unui șir de judecăți, o gândire dedusă dintr-o serie de argumente sau constatări.

Concluziile pripite

De exemplu: dacă o persoană întârzie la serviciu, iar directorul trage din acest caz concluzia că persoana este *indisciplinată și iresponsabilă*, fără a afla cauza întârzierii, consecințele pot fi umilitoare pentru angajat.



Tema nr. 7: Discuția – esența adevărului

Discutați cu omul erudit (învățat); cereți sfatul omului delicat și sensibil.

Este cunoscut dictonul (expresia) „Adevărul se naște în discuție”, dar există și opusul acestuia: „Despre gusturi nu se discută”.

Discuția este: 1) schimbul de păreri, de propuneri, de critici referitoare la o chestiune, cu scopul de a o studia mai bine și de a o soluționa; 2) o conversație, o cercetare, o examinare a unei probleme; 3) dispută.

Discuția este considerată cel mai eficient mijloc de convingere a partenerului de comunicare.

Scopul discuției este de a soluționa, în comun, o problemă, de a scoate în evidență adevărul.

Într-o discuție, fiecare persoană ține la opinia sa ca la ceva foarte scump, de aceea, în multe discuții, le vine greu să cedeze, dacă nu sunt argumente convingătoare.

În cadrul discuțiilor pot fi atestate două atitudini: constructivă (menită să găsească o soluție satisfăcătoare) și distructivă (atunci când părțile au tendința de a nu ceda nimic).

7.1. Principiile de realizare a discuției

1. Principiul securității ambelor părți se referă la tendința de a nu provoca daune psihologice niciuneia din părți, de a nu înjosi demnitatea personală.
2. Principiul orientării descentralizate indică faptul că cei care discută nu au voie să coboare la nivelul intereselor personale, ci trebuie să pledeze pentru o cauză comună – cea a adevărului.
3. Principiul caracterului adecvat al celor recepționate se referă la necesitatea de a nu denatura gândurile expuse de interlocutor, voluntar sau involuntar. În acest scop, se poate solicita exprimarea mai simplă a gândurilor, accesibilă tuturor.

Barierile discuției

1. Particularitățile intelectuale limitate;
2. Starea fiziologică și psihologică critică în timpul comunicării;
3. Îngâmfaarea, ambiția, invidia, ura, desconsiderarea;
4. Stereotipurile de gândire;
5. Cunoștințe sporadice ale celor ce comunică: din această cauză. Cel inclus în discuție își consideră punctul de vedere drept unicul posibil; în această situație, vorbitorii nu se mai ascultă unii pe alții, manifestă încăpățănare și formulează concluzii pripite.

7.2. Genurile discuțiilor

1. Discuțiile apodictice exprimă raporturi, legături esențiale între lucruri, fenomene și însușirile lor și care exclud posibilitatea unei poziții indiscutabile. În asemenea discuții, ambii parteneri sunt interesați să ajungă la un punct de vedere, de aceea, nu se dușmănesc, se ajută reciproc, manifestând respect și încredere unul față de altul, răbdători și sinceri. De aceea, tezele trebuie formulate corect și înțelese exact, pentru a găsi argumentarea lor cu probe suficiente și a ajunge la un punct de vedere comun.

2. Discuția euristică are loc atunci când unul dintre interlocutori acceptă punctul de vedere al celuilalt, însă nu înainte de a i se fi adus argumente. De regulă, asemenea discuții se duc când există o viziune asupra faptelor, evenimentelor, fenomenelor. De obicei, discuțiile de acest gen

sunt inițiate de organizatori speciali. Inițiatorul discuției în cauză, ce deține o poziție justă în problema pusă în dezbateră, trebuie să mizeze pe succes și acesta nu se va lăsa mult așteptat.

3. Discuțiile sofisticate au intenția de a impune cu orice preț punctul propriu de vedere, de a nu ceda, ba chiar de a căuta, șiretlicuri, să producă o impresie de obiectivitate și de gândire logică.

7.3. Compoziția discuției organizate

Deși comunicările în cadrul discuțiilor organizate sunt mici ca proporții, totuși, ele, ca și în discuția ca atare, trebuie să aibă o structură bine definită:

1. Introducerea în discuție

3. Încheierea discuției

2. Partea principală a discuției

1. Introducerea în discuție este făcută de către organizator, care pregătește auditoriul pentru receptare, captivează atenția, trezește interesul și încrederea.

Participanții la discuție urmează pașii respectivi:

- a) prezintă problema;
- b) formulează tezele (afirmațiile);
- c) se lansează tezele;
- d) comunică planul discuției;
- e) anunță participanții și ordinea evoluării lor.

2. În partea principală a discuției, se rezolvă mai multe probleme:

- a) se dezvăluie esența noțiunilor luate în discuție și legătura dintre ele;
- b) se formulează definiții;
- c) se aduc argumente;
- d) se face coeziunea dintre cele discutate în plan teoretic și cel practic, formulându-se sugestii și argumentându-le.

3. În încheierea discuției

- a) se scoate încă o dată în evidență concluzia;
- b) se consultă opinia celor prezenți privind modalitatea de realizare a coeziunii dintre teorie și practică;
- c) se formulează probleme de perspectivă.

Aptitudini importante pentru discuție

- A fi bine documentat despre diverse subiecte;
- A arăta interes față de interlocutor, a se adapta la partenerul de comunicare;
- A fi în stare să schimbe foarte ușor subiectul discuției;
- A face declarații și a ne expune părerile, bazându-ne pe cunoaștere și experiență;
- A privi interlocutorul drept în ochi;
- A evita să corectăm greșelile gramaticale sau de pronunție ale interlocutorului în public;
- A nu întrerupe interlocutorul;
- A accepta și a face complimente cu eleganță;
- A ne da seama când începem să plictisim interlocutorul.

Discuția trece prin următoarele faze:

- 1) Organizațională (când se dezvăluie sensul discuției);
- 2) Acceptarea de către participanți a alternativei și argumentarea punctelor de vedere adoptate;
- 3) Desfășurarea discuției propriu-zisă (întrebări, replici ale oponentului, ale participanților);
- 4) Conturarea punctelor de vedere juste asupra chestiunilor discutate și argumentarea lor;

5) Formularea concluziilor cu participarea activă nu numai a oponentilor, ci și a tuturor celor prezenți la discuție.

Într-o discuție, se recomandă a fi evitate subiectele: sănătatea personală, sănătatea altor persoane, subiecte controversate, ghinioanele personale, subiecte banale și plictisitoare, bîrfe dăunătoare.

7.4. Polemica și valoarea ei ca factor social

Când în discuție apar două opinii în privința unui fenomen, când se confruntă puncte de vedere diametral opuse, incompatibile și fiecare dintre părți le susține, discuția se transformă în **polemică**.

Polemica semnifică: discuție în contradictoriu, luptă de idei cu privire la o problemă, și presupune, în relațiile de comunicare, o atitudine critică, combativă a interlocutorilor. În polemică, intră persoanele cu stereotipuri ale gândirii, cu viziuni proprii formate, care nu pot fi schimbate ușor. Polemica este însă o adevărată luptă de idei și cei care intră în ea **știu CE** doresc, dar nu **știu CUM** să acționeze.

Sub aspectul formei sale, polemica este de două tipuri: **scrisă și orală**.

Polemica orală este mult mai eficientă decât cea scrisă. În același timp, este mai dificilă și necesită măiestrie, promptitudinea reacției, ingeniozitate din parte vorbitorilor. Desfășurându-se ca un proces public deschis, polemica poate avea una din următoarele consecințe: mobilizarea și convingerea auditorului sau dispersarea, indignarea acestuia.

În această ordine de idei, privită sub aspectul eficienței, polemica poate fi constructivă și distructivă. Polemica rămâne a fi știința de a convinge.

Corectitudinea întreținerii polemicii

CE se discută?=> DE CE se discută?=>CUM se discută?=>CU CINE se discută?

Tipuri de întrebări folosite pe parcursul polemicii:

1. **Întrebarea capcană** are scopul de a-l pune pe oponent într-o situație dezarmantă chiar din primele momente. De ex: „Din conversația cu colegul Dvs., am înțeles că ați luat altă decizie?”
2. **Întrebarea în sens invers (contraîntrebarea)** - cu scopul de a fugi de răspuns. De ex: „Dar parcă părerea mea ar avea vreo importanță pentru a schimba decizia luată?”
3. **Întrebarea-blocare** este adresată cu scopul de a forța o decizie sau de a determina oponentul să dea un răspuns ce i-ar conveni interlocutorului. De ex. „Aceasta este decizia Dvs. finală?”
4. **Întrebare-impunere** este adresată cu scopul de a impune punctul de vedere propriu. De ex: „După cum am înțeles, Dvs. nu sunteți de acord cu faptul că ...?”
5. **Întrebare-precizare** se formulează pentru a obține informații auxiliare sau pentru a refuza diferite afirmații ale oponentului. De ex: „Ați spus că, în general, ați sprijini ideea?”
6. **Întrebare retorică** este folosită nu atât pentru a obține răspunsuri, ci de a-l sili pe oponent să formuleze un răspuns satisfăcător. De ex: „Chiar vreți să credeți că produsul Dvs. corespunde tuturor normelor?”

Scopul întrebărilor este de a lumina subiectul, motiv pentru care ele trebuie puse cu grijă, pentru a evita impresia de interogatoriu.

Polemica se diferențiază de **discuție** prin scopul său:

- **În polemică**, participanții au scopul: de a înțelege / a ieși învingător în polemică; de a-și impune punctul de vedere, de a-și confirma punctul de vedere;
- **În discuție**, participanții au scopul: de a ajunge la un punct de vedere comun, de a găsi o soluție optimă, de a identifica adevărul.

Oratorul implicat în polemică trebuie **să cunoască și să respecte**: cerințele de ordin psihologic și moral, regulile de conduită adecvate situației de comunicare, regulile de punere a întrebărilor și de folosire a replicilor, remarcilor, a procedeelelor de neutralizare a oponentului.

În concluzie, putem afirma: în polemică, nu e cazul să mizăm pe ajutorul cuiva, pe reacția celor prezenți și, mai ales, pe anumite persoane competente, dar fricoase. E necesar de a intra în polemică cu oamenii inteligenți.

Dalai Lama afirma: „Dăruiește-i persoanei pe care o iubești: aripi pentru a zbura, rădăcini pentru a se întoarce și motive pentru a rămâne.”

Tema nr. 8: Discursul

„Cine nu știe să vorbească acela nu-și va face o carieră nicicând.”
(Napoleon Bonaparte)

Discursul este o specie a genului oratoric, care constă într-o expunere făcută în fața unui auditoriu, pe o temă oarecare.

Scopul oratorului în discurs este să convingă, să obțină adeziune (alipire, alăturare) celor ce îl ascultă, să placă și să emoționeze.

Rostul discursului, cum spunea cel mai mare orator al Antichității, Cicero, este să convingă, să placă și să emoționeze. Învață, deci, să elaborezi și să ții discursuri astfel încât să nu le regreți niciodată.

În funcție de intenția enunțatorului, se disting următoarele **tipuri de discurs**:

1. Discurs narativ	2. Discursul descriptiv	3. Discursul explicativ	4. Discursul argumentativ
-----------------------	----------------------------	----------------------------	------------------------------

Indiferent de tipul discursului pe care îl alegem, trebuie să conștientizăm, că pentru a fi un bun orator, discursul necesită o pregătire, mai ales dacă este vorba de un începător.

Structura discursului

1. Introducere => **2. Abordare de fond** => **3. Încheiere**

1. În introducere, se obișnuiește să se utilizeze un procedeu original, ieșit din comun, care va stimula atenția și interesul publicului, încât acesta să fie dornic să-i acorde oratorului timpul lui.

Introducerea = 30sec. – 1 min. pentru a capta auditoriul.

Introducerea trebuie să fie *scurtă, originală și suficient de interesantă.*

2. Abordarea de fond. Se prezintă argumentele și se aduc dovezi în sprijinul acestora, adică: se dezvoltă ideea centrală; se dezvoltă argumentele; se aduc exemple (dovezi), care să susțină argumentele.

3. Încheierea. Finalul „încununează discursul”. Înainte de a concepe finalul discursului, trebuie să se cunoască ce trebuie **să se evite**. Și anume:

✚ *A nu lăsa în suspans problemele expuse:* ele trebuie comentate interesant, ca auditoriul să nu părăsească sala;

✚ *A evita repetiții:* se prezintă punctele principale, fără a prezenta amănunte despre ele;

✚ *A evita expresii ca:* „În concluzie ...”, deoarece ele sunt șablonarde și plictisitoare;

✚ *A evita utilizarea notițelor pentru încheiere*, ca să nu se piardă contactul vizual cu auditoriul.

Joe Navaro spunea: „Înainte de a susține un discurs la o conferință, repetă-l, de cel puțin, 13 ori. Reține, de 13 ori, cel puțin, în oglindă!”

Oricine poate fi orator?

Fiecare dintre noi avem potențial de orator.

Există anumite lucruri pe care **un orator**

NU trebuie să le facă

sub nici o formă atunci,

când trebuie să se afle

în fața unui public:

- ✚ Un orator NU trebuie să aibă teamă de public;
- ✚ NU venim în fața publicului nepregătiți;
- ✚ Discursul nu se realizează într-o jumătate de oră.

Prezentarea discursului

1. Prezentarea la locul evenimentului cu minimum o oră mai devreme
2. Transformarea discursului într-o poveste
3. Aplicarea teoriei unificatoare a lui 2+2, semnifică “implicarea publicului în povestea sa într-un mod activ.” A-i determina pe ceilalți să fie atenți, să ne completeze, să anticipeze și să colaboreze cu noi.
4. Prezentarea cu imagini bune și cuvinte puține (**Power Point**)

La exersarea discursului, oratorul trebuie să fie atent la: intonația pe care dorește să o aibă, limbajul nonverbal, istorioarele, maximele, glumele pe care le va folosi; apoi, va încerca să să-și aprofundeze și să-și analizeze prestația, să gândească pozitiv și să-și imagineze sala în care va susține discursul, modul în care pățește pe scenă, reacțiile pozitive și entuziasmul audienței.

Mijloacele vizuale și auditive vor crea o conexiune mai bună între fond și formă, deci, și o memorare mai bună a discursului.

Cele mai multe prezentări sunt susținute prin mijloace suport, acestea având avantajul de a veni în sprijinul vorbitorilor, ne asigură că discursul va urma ordinea dorită a ideilor, fără să ne bazăm, exclusiv, pe memorie, dar au și beneficul că pot sedimenta ideile și în rândul audienței.

Pentru o prezentare în Power Point, coerentă și atractivă, se vor respecta câteva etape pentru crearea unei prezentări și anumite criterii de format pentru realizarea unei prezentări atractive.

Pentru un discurs reușit, oratorul trebuie să realizeze următoarele: să fie prezent la locul evenimentului cu minimum o oră mai devreme, să facă prezentările cu imagini bune și cuvinte puține, să transforme discursul într-o poveste, să determine publicul să fie atent (să-l completeze, să colaboreze cu el), să-și arate latura sa umană, iar în momentul când oamenii se plictisesc, să încerce să-i implice în discurs, să le solicite păreri cu privire la subiectul discutat.

Un bun vorbitor public va ține cont de unele recomandări în ceea ce privește evitarea greșelilor întâlnite la prezentări, și anume:

- Verificați claritatea imaginii înainte de a începe;
- Amintiți-vă de condițiile favorabile apariției somnului;
- Nu este bine să tipăriți prea multe pe un slide;
- Evitați să așezați informații importante pe jumătatea de jos a slide-lui;
- Evitați să utilizați culorile nepotrivite;
- Este bine să obțineți și părerea altora înainte de prezentarea propriu-zisă;
- Este numai în beneficiul Dvs. să vedeți prezentarea pe hârtie;
- Este recomandabil să urmăriți tehnica utilizată de alții;
- Nu exagerați cu efectele speciale;
- Luați în considerare mișcarea luminii soarelui.



Tema 9: Interviu

Interviul este o formă de comunicare orală, ce desemnează o întrevvedere directă, față în față, între două sau mai multe persoane.

Scopul comun al interviurilor fiind obținerea de aprecieri, opinii și informații diverse, printr-un proces planificat de întrebări și răspunsuri.

Interviul este o convorbire între două persoane, un interviuator și un interviuat, condusă de interviuator. Scopul acestei convorbiri este de a favoriza producerea unui discurs pe o temă definită de un cadru de cercetare.

- | | |
|---|---|
| 1. Ce se urmărește în cadrul unui interviu? | 1. Obținerea, clarificarea și transmiterea (schimbul) de informații. |
| 2. Când este eficient un interviu? | 2. Când are o finalitate, realizându-se conform unei planificări, permițând astfel o interacțiune reală între interviuator-interviutat. |

Punctele de vedere specifice interviuatorului și interviuatului

Tipuri de interviuri

1. **Interviul de selecție.** Cunoscut și sub numele de interviu de angajare, acest tip de interviu este utilizat pentru a completa datele deja cunoscute din Curriculum Vitae (CV) și din recomandările puse la dispoziție de către candidat.
2. **Interviul de informare.** Scopul acestui tip de interviu este acela al culegerii de date, în vederea rezolvării unei probleme sau pentru documentare. Este folosit de manageri, pentru a investiga cauzele unor deficiențe.
3. **Interviul de evaluare.** De regulă, participă un manager și un subordonat, după ce managerul și subordonatul au completat o fișă de evaluare.
4. **Interviul de consiliere.** Acest tip de interviu se practică pentru a veni în sprijinul unui angajat, ale cărei probleme personale îi afectează activitatea. Interviul de consiliere nu înseamnă doar a da niște sfaturi.
5. **Interviul de părăsire a instituției** este o categorie specială de interviu de informare, care ar trebui să se regăsească în sistemul de resurse umane al oricărei instituții. Angajații care părăsesc o instituție din propria inițiativă sunt, în general, sinceri în comentariile pe care le fac, fiind dispuși să dezvăluie informații, care ar putea îmbunătăți situația colegilor lor.

În funcție de scopul urmărit de către intervievator, există mai multe tipuri de interviu.

Interviul pentru angajare

Interviul își propune două scopuri:

- 1. Să-l informeze pe candidat asupra întreprinderii, postului vacant și cerințelor acestuia;**
- 2. Să dea posibilitate candidatului să prezinte informații cât mai ample privind trecutul său profesional și aspirațiile sale în perspectivă.**

Interviul de angajare reprezintă un dialog între candidatul la un post și angajatorul care oferă postul, cu ajutorul căruia se află anumite detalii, pe care nu le-a putut surprinde intervievatorul prin intermediul testelor sau al CV-lui.

Criteriile ce stau la baza structurării unui interviu pentru angajare: locul desfășurării, numărul intervievatorilor, durata întrevederii; scopurile specifice urmărite etc.

La ora actuală, cele mai utilizate tipuri de interviuri sunt următoarele:

- 1. Interviul structurat**, caracteristici:
 - Folosește întrebări cu o direcție clară;
 - Întrebările pot fi stabilite anticipat;
 - Se aseamănă cu un chestionar oral;
 - Este utilizat ca formă de selecție preliminară, când există un număr mare de solicitanți;
 - Întrebările nu sunt rigide;
 - Se pot pune întrebări suplimentare până se obține informația dorită;
 - Permite obținerea unor informații similare despre fiecare candidat;
 - Obiectivul interviului este acela de a constata realizări, dar și de a depista eventuale neconcordanțe între cerințele și rezultatele reale.
- 2. Interviul nestructurat**, caracteristici:
 - Este utilizat pentru evidențierea unor trăsături de personalitate;
 - Rolul întrebărilor este de a-l determina pe solicitant să vorbească despre sine;
 - Unele întrebări pot să nu fie legate de natura postului;
 - Ordinea adresării întrebărilor generale și specifice nu e stabilită anticipat.
- 3. Interviul de sondare a comportamentului candidatului**, caracteristici:
 - Comportamentul format al candidaților indică modul în care vor reacționa la viitorul loc de muncă;
 - Întrebările tipice sunt: ” Ce ați face, dacă ați fi în situația X?”;
 - Intervievatorul construiește, de regulă, întrebările pe baza conținutului CV-lui;
 - Răspunsurile trebuie bine structurate.
- 4. Interviul susținut în fața unei comisii lărgite (Panel)**, caracteristici:
 - Prezența unui număr mai mare de trei intervievatori care, prin specificul întrebărilor formulate, urmăresc lucruri diferite și au priorități diferite;
 - Ritmul conversației este mai alert, iar concentrarea candidatului trebuie să fie maximă, necesar de a stabili un bun contact vizual cu fiecare membru din comisie;
 - Răspunsurile trebuie să fie cât mai clare și prompte.
- 5. Interviul de testare a rezistenței la stres**, caracteristici:
 - Are scopul de a testa comportamentul candidatului în condiții de stres;
 - Este utilizat în cazul posturilor care implică o varietate de sarcini pe lângă acelea privind menținerea relației cu clienții.

Pentru a se angaja într-un serviciu, un candidat trebuie să cunoască:

- Obiectul de activitate al firmei (ce vinde, ce servicii prestează);
- Anul instituirii acesteia;
- Ce statut juridic are;
- Cifra de afaceri;
- Cultura entității;
- Cât personal are entitatea;
- Unde își are sediul;
- Câte filiale sau sucursale are și locația lor;
- Să știe cum au influențat-o ultimele evenimente economice sau politice;
- Dacă a fost citată de curând în emisiunile de actualități și dacă da, de ce, exportă bunuri și dacă da, unde etc.

Candidatul trebuie să cunoască tipul întrebărilor care i se pun la interviu, pentru a identifica scopul angajatorului, precum și tipul de întrebări pe care are voie să le adreseze intervievatorului, ca să descopere informații despre condiția de angajat al entității, iar pentru intervievator să evalueze candidatura sa pentru locul de muncăscos la concurs.

Pregătindu-se pentru interviu, candidatul la un post trebuie să fie gata de a oferi intervievatorului, în mod prompt, real și ingenios, diferite informații sau detalii referitoare la pregătirea profesională și experiența acumulată, de a pune la dispoziția intervievatorului informații personale, capabile să releve punctul de vedere asupra anumitor probleme expuse în timpul discuțiilor.

Există câteva **reguli pe care trebuie să le cunoască și să le respecte orice candidat în timpul interviului:**

- Așezarea la masă („față în față”, stilul clasic, numit „colegial”, stilul clasic „country club”);
- Necontrazicerea intervievatorului;
- Ascultarea în timpul interviului;
- Negocierea salariului (venitului);
- Relatarea adevărului – condiție primară pentru a susține cu demnitate interviul;
- Utilizarea limbajului standard și cel de specialitate;
- Evitarea poziției „soldatul de plumb” etc.

Comportamentul intervievatului după interviu, de asemenea, este foarte important: chiar dacă intervievatul primește un refuz politic, el trebuie să privească interviul ca pe o oportunitate de a învăța, ceea ce îl va ajuta să treacă peste dezamăgirea provocată de faptul că nu a obținut jobul dorit. Oricum, candidatul poate să mulțumească intervievatorului pentru experiența din timpul interviului.

Cunoașterea **tipurilor de intervievatori** de către candidat sporește reușita acestuia în susținerea interviului. Astfel, există intervievatori: **amiabili, agresivi și indiferenți**.

Amiabilul va fi întotdeauna binevoitor, de acord cu ceea ce spune candidatul, nu-l va contrazice sub nici un motiv, îl va încuraja, denotând un pozitivism. El va da permanent aprobator din cap, va utiliza gesturi care vor îndemna intervievatul să vorbească în continuare, întrerupând foarte rar interlocutorul. Reacțiile sale comportamentale vor fi: „Aveți perfectă dreptate!”

Agresivul este cel mai contestat de către intervievat. El va pune cele mai indiscrete întrebări, având și cele mai „ofensive” atitudini comportamentale. Reacțiile sale verbale vor fi: „De ce credeți că vă diferențiați de ceilalți candidați?”

Indiferentul este persoana care poate pune cele mai multe întrebări. În același timp, el va avea, permanent, cu totul alte preocupări: va răsfoi o agendă, nu va fi deloc atent la răspunsurile intervievatului.

Odată însușite caracteristicile comportamentale ale acestora, intervievatul va ști cum să reacționeze în comunicarea cu ei.

Există **două structuri de bază ale interviurilor**: *planul în 7 puncte și planul în 5 puncte*. Identificând structura interviului, candidatul va înțelege care sunt intențiile interviewerului și va răspunde corespunzător la întrebările puse.

Planul în 7 puncte (după Alec Rodger)

1. Aspectele fizice
2. Pregătirea
3. Inteligența
4. Aptitudinile speciale
5. Interesele
6. Dispoziția
7. Circumstanțele

Planul în 5 puncte (după John Munro Fraser)

1. Impactul asupra celorlalți
2. Calificarea și experiența
3. Abilitățile înnăscute
4. Motivațiile
5. Adaptabilitate emoțională.

**Cercetează, nu interoga.
Chestionează, nu provoca.
Sugerează, nu ordona.
Îndrumă, nu domina.
Descoperă, nu atrage în cursă.
Trage de limbă,
Nu stoarce informații.**

INTERVIUL DE ANGAJARE



Surse bibliografice

Nr. crt.	Denumirea resursei	Locul în care poate fi consultată/accesată/procurată resursa
1.	Beldrige Letiția. <i>Codul manierelor în afaceri</i> . București: Business Tech International 1994.	Bibliotecă
2.	<i>Dezvoltarea abilităților de comunicare. Introducere în comunicare</i> . Disponibil: http://ccimn.ulbsibiu.ro/com.pdf ;	Surse online
3.	Deaconu Alecsandrina, Podgoreanu Simona, Rașca Lavinia. <i>Tehnici de comunicare</i> . În: Factorul uman și performanțele organizației. Partea a II-a, cap.2. Disponibil: http://www.biblioteca-digitala.ase.ro/biblioteca/pag.2 .	Surse online
4.	Cioclov Roxana. <i>Ghid de comunicare și discurs public</i> . Timișoara: Tipografia Artpress, 2013.	Bibliotecă
5.	King Larry. <i>Secretele comunicării</i> . București: AMALTEA, 1994.	Bibliotecă
6.	Palii Alexei. <i>Cultura comunicării</i> . Chișinău: Editura EPIGRAF, 2005.	Bibliotecă
7.	Pânișoară Ion-Ovidiu. <i>Comunicarea eficientă</i> . Iași, Polirom, 2003.	Bibliotecă
8.	Popescu Dan. <i>Arta de a comunica</i> . București: Editura Economica.	Bibliotecă
9.	Prutianu Ștefan. <i>Manual de comunicare și negociere în afaceri</i> . Iași. Vol. I: Polirom, 2000.	Bibliotecă
10.	Stanton Nicki. <i>Comunicarea</i> . București: Ed. Știință și Tehnică, 1995.	Bibliotecă
11.	Stephen E. Lucas. <i>Arta de a vorbi în public</i> . Iași: Editura Polirom, 2014.	Bibliotecă