

## STRATEGII DE COMUNICARE

### ■ Feedback-ul

Feedback-ul  
persoane si ce ati  
reprezinta  
comunicarii.



inseamna a descrie comportamentul unei  
simtit ca reactie la acest comportament si  
conexiunea inversa intre destinatar si initiatorul

Feedback-ul este  
sa-si schimbe  
aspecte

un mod de a ajuta pe cineva sa se gandeasca  
comportamentul, inseamna a furniza cuiva  
referitoare la comportamentul sau si efectele  
acestuia asupra dumneavoastra. Ca intr-un sistem de rachete dirijate, feedback-ul ajuta  
individul sa afle daca comportamentul lui a avut efectul scontat , il informeaza daca nu a  
pierdut „tinta” pe masura ce incearca sa-si atinga obiectivele. Feedback-ul este esential  
pentru o comunicare eficienta si este ultimul pas care incheie comunicarea.

#### ✚ Un feedback eficient

- Ne ajuta sa constientizam ceea ce facem si modul in care actionam
- Ne ofera posibilitatea de a ne schimba comportamentul
- Trebuie sa fie oferit intr-un mod delicat si suportiv.

#### ✚ Caracteristicile feedback-ului

- Trebuie sa mentioneze faptele descrise de vorbitor, nu interpretarile sau asteptarile ascultatorului. Daca sugeram motive pentru comportamentul altei persoane, acestea ii va fi mai greu sa-si inteleaga adevaratele motive si poate deveni defensiv.
- Sa fie descriptiv si nu evaluativ. Daca se fac judecati de valoare despre comportamentul unei persoane nu inseamna ca persoana va dori sa-si schimbe comportamentul ci mai curand va deveni ofensata si plina de resentimente. Exemplu: “Parerea ta este asadar ca...” si nu “Gresesti cu siguranta!”.
- Sa fie specific, concret, sa se refere la un comportament anume si nu la comportament in general. Referirile indirecte sau vagi nu-i ajuta pe cetateni chiar daca doresc sa se schimbe.
- Sa impartaseasca emotii si ganduri dar sa nu ofere sfaturi. Exemplu: “Imi place modul in care iti exprimi ideile.”



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

- Sa fie concentrate asupra informatiei pe care interlocutorul ar putea s-o utilizeze: informatii relevante, mai importante.
- Sa fie oferit pentru acele comportamente si atitudini care pot fi schimbate usor si care atrag schimbari mai mari.
- Sa ofere alternative comportamentale, altfel cetateanul va experimenta o stare de conflict si tensiune afectiva.

Feedback-ul nu trebuie folosit pentru a te descarca pe cineva.

**Feedback-ul nu contine intrebarea de ce?** Ci se incadreaza in limitele comportamentului cuiva si a reactiei alcuiva la acesta.

A teoretiza sau a intrea o persoana de ce face un anumit lucru inseamna a sonda in adancime motivatiile si poate ale subconstientului.



**Primirea feedback-ului ne da posibilitatea sa schimbam si sa modificam ceea ce facem si modul in care actionam.**

**✚ Cand se primeste feedback este bine sa**

- se asculte ceea ce se spune
- se intrebe interlocutorul ce a spus
- se ceara interlocutorului sa lamureasca orice neclaritate
- se incurajeze interlocutorul sa ofere si mai mult feedback
- daca este posibil, se compara feedback-ul primit de la o persoana cu observatii facute de altii pentru a constata daca feedback-ul este obiectiv
- se multumeasca persoanei care ofera feedback.

**✚ Dupa ce se primeste feedback este recomandat ca persoana**

- sa se gandeasca la ce a spus interlocutorul despre comportamentul sau
- sa se gandeasca la ceea ce vrea sa schimbe.

**✚ Ar trebui evitata**

- atitudinea defensiva cand se primeste feedback deoarece aceasta blocheaza oferirea feedback-ului
- ignorarea feedback-ului. Cand oferi feedback cel mai important este sa reflectezi: "Cum o va ajuta pe aceasta persoana sa invete, sa progreseze, sa se dezvolte ceea ce-i spun acum?"



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

### + Oferirea feedback-ului ii ajuta pe oameni

- sa fie mai atenti la ceea ce fac si modul in care actioneaza,
- sa invete, sa se dezvolte si sa evolueze.

### + Feedback-ul ar trebui sa tina seama de

- ceea ce s-a spus, nu pe semnificatia pe care o atribuim noi
- ceea ce se observa, nu pe ceea ce se gandeste despre persoana
- descrierea si nu evaluarea comportamentelor
- un comportament specific, nu de generalizari
- oferirea unor informatii despre idei si sentimente personale si nu a unor sfaturi,
- comportamente pe care interlocutorul le controleaza
- a incepe cu comportamente pozitive care au nevoie de aprobare si incurajare.

### + Feedback-ul pentru un comportament negativ

Atunci cand este necesar sa acordati feedback unui client sau unui coleg in urma unui comportament care va deranjeaza exista riscul ca feedbackul pe care il dati sa fie considerat ca un atac la persoana si sa duca la deteriorarea relatiei.

Pentru a diminua perceptia de atac personal si a-i face totusi cunoscut celuilalt punctul dumneavoastra de vedere puteti respecta urmatoarele **sugestii in acordarea feedback-ului:**

1. Niciodata in prezenta altora
2. Se acorda imediat
3. Ataca mingea nu jucatorul (greseala a fost in comportament-persoana este OK)
4. Fii specific – niciodata la modul general
5. Nu reveni asupra greselilor vechi
6. Arata consecintele comportamentului necorespunzator
7. Stabileste modalitati de a evita repetarea comportamentului

### + Pasii feedback-ului

- ✓ Descriu faptele fara judecati de valoare (m-a deranjat pentru ca.., m-a facut sa ma simt..)
- ✓ Consecintele – daca vei continua sa...
- ✓ Solutia – iti propun ca pe viitor..

A comunica inseamna a fi interesat sa-ti transmiti ideile si sa le cunosti pe ale celorlalti, inseamna a arata ca-ti pasa...



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



**De retinut:**

### Un bun comunicator...

- Asculta
- Transmite
- Convinge
- Mobilizeaza
- Influentaaza
- Negociaza
- Mediaza
- Transforma lumea si se transforma pe sine



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
DIRPOSDRU Regiunea Vest

## ■ Auto-dezvaluire și constientizare în comunicarea interpersonală

O ilustrare utilă și cuprinzătoare a procesului oferirii și receptării feedbackului este oferită de modelul cunoscut sub denumirea „**Fereastra Johari**” (Johari Window). Pornind de la credința că înțelegerea reciprocă îmbunătățește comunicarea și acuratețea perceptivă, **Fereastra Johari** (numită după autorii săi, Joseph Luft și Harry Ingram) este un **model frecvent pentru evaluarea și categorizarea stilurilor de comunicare**.

Modelul clasifică tendințele unui individ de a facilita sau de a împiedica procesul de comunicare interpersonală prin cele două dimensiuni ale acesteia: **expunere și feedback**:

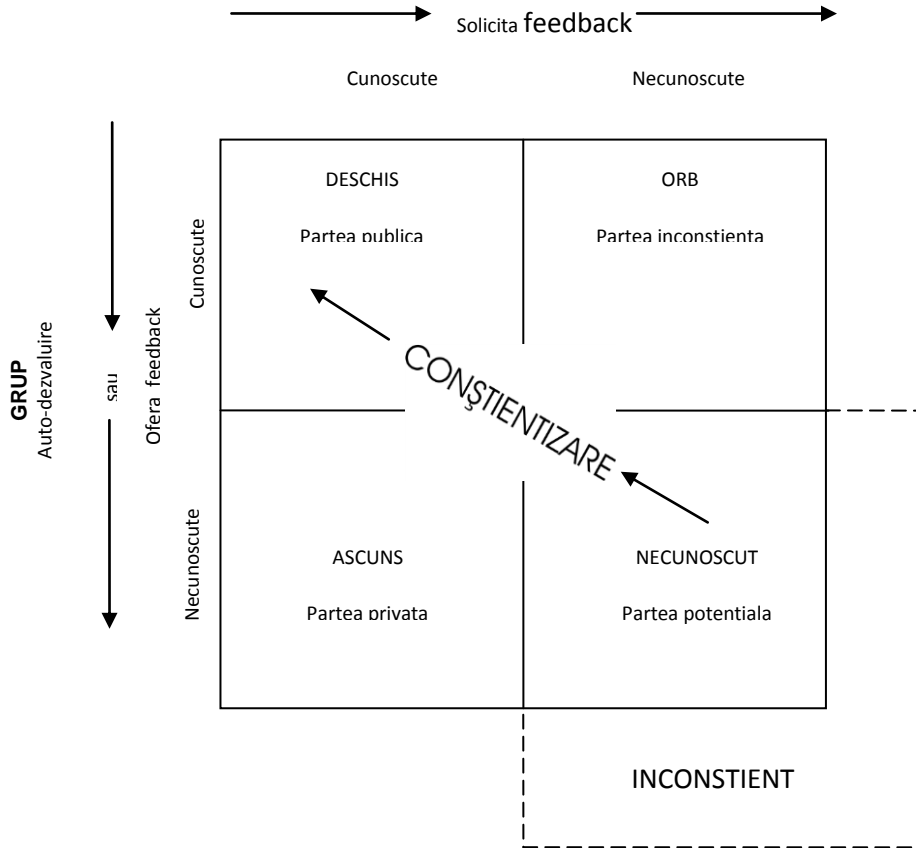
- ✚ **Expunerea** (sau capacitatea de auto-dezvaluire) reprezintă disponibilitatea de a oferi feedback (de a exprima propriile sentimente generate de comportamentele celorlalți), fiind definită ca măsura în care un individ își divulga deschis și sincer sentimentele, experiențele și informațiile atunci când încearcă să comunice.
- ✚ **Capacitatea de a solicita feedback-ul** este dată de măsura în care un individ este dispus să accepte feedback de la cei din jur, motivat de dorința de dezvoltare personală și autocunoaștere.

Aceste dimensiuni se raportează, la rândul lor, în cadrul procesului de înțelegere a sinelui, la acele aspecte ale comportamentului cunoscute de persoana în cauză (**Sinele**) și acele aspecte de comportament cunoscute de cei cu care persoana interacționează (**Ceilalți**).

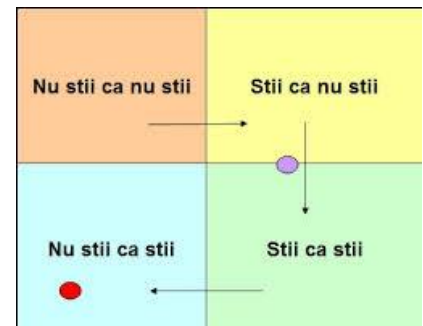
Ele pot fi transpuse în **patru “ferestre”** sau zone:

- ✚ Deschisă
- ✚ Oarbă
- ✚ Ascunsă
- ✚ Necunoscută

Fiecare dintre acestea definește anumite raporturi cognitive.



**Zona deschisa** reprezinta informatia/comportamente si motive cunoscute de persoana in cauza cat si de ceilalti. Aceasta reprezinta sinele public, partea comportamentului cunoscuta atat de persoana, cat si de cei cu care interactioneaza. Aceasta zona include informatii precum nume, varsta, apartenenta fizica si afilierea familiala si organizationala. Zona este caracterizata de un schimb de informatii liber si deschis intre sine si ceilalti. In acest spatiu, comportamentul este accesibil tuturor. Zona creste ca suprafata pe masura ce creste nivelul de incredere intre indivizi si sunt impartasite informatii cu caracter personal.



**Zona oarba** contine acele aspecte ale comportamentului si stilului persoanei pe care ceilalti le cunosc si le remarca, dar persoana in cauza nu. O persoana poate avea manierisme, ticuri verbale, de care nu este constienta si care sunt remarcate de ceilalti ca fiind amuzante, enervante, placute sau jenante. De exemplu, un individ poate fi



UNIUNEA EUROPEANĂ



GVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECŢIEI SOCIALE ŞI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

surprins sa afle ca metoda sa de a pune intrebari irita pe ceilalti deoarece este interpretata mai degraba ca un interogatoriu decat ca o curiozitate sau o solicitare de a afla informatii. Acesta este rezultatul faptului ca nimeni nu spune nimic persoanei in cauza sau a faptului ca persoana respectiva, printr-un comportament ofensiv, ii blocheaza. Masura in care suntem insensibili la prea multe aspecte ale comportamentului nostru si ceea ce poate fi comunicat altora poate fi destul de surprinzatoare.

**Zona ascunsa** reprezinta zona informatiilor despre noi insine, de care suntem constienti dar pe care, din anumite motive, le ascundem celorlalti. Aici sunt incluse sentimente, opinii, prejudecati. Oamenii au diferite motive pentru a avea secrete: unii din tema de ridicol sau de a fi respinsi, altii pentru a-i manipula pe cei din jur.

**Zona necunoscuta** contine aspecte pe care nici persoana in cauza nici ceilalti nu le cunosc. Unele dintre acestea sunt atat de ascunse incat niciodata nu vor fi scoase la iveala. Altele pot sa apara prin cresterea nivelului de constientizare si pot fi facute publice prin feedback. Acestea pot include amintiri din copilarie, potential nerealizat etc. Deoarece auto-cunoasterea completa este improbabila, zona necunoscuta din modelul Johari este largita, astfel, o parte din ea va ramane intotdeauna necunoscuta.

Acest model sustine o comunicare mai deschisa in baza presupozitiei ca oamenii se inteleg mai bine unii pe altii atunci cand creste cantitatea de informatii din zona deschisa. Daca acceptam aceasta concluzie, cum se poate mari zona deschisa? Luft si Ingram considera acest lucru posibil prin intermediul autodezvaluirii si al feedback-ului. Prin cresterea auto-dezvaluirii exprimam sentimentele si emotiile cele mai intime. Mai mult, experienta ilustreaza ca auto-dezvaluirea ii incurajeaza pe ceilalti sa fie in egala masura deschisi. Astfel, deschiderea genereaza mai multa deschidere.

Chiar daca este de dorit un climat de deschidere in care indivizii isi dezvaluie liber unii altora sentimentele si emotiile, trebuie acceptate ca adecvate si situatiile in care comunicarea este constransa. Aceste situatii includ relatiile tranzitorii, cele in care una din parti a inselat increderea celeilalte, situatiile de competitivitate sau cele in care cultura organizationala nu accepta deschiderea. Marimea si forma zonei deschise depind de raportul dintre feedback-ul oferit si cel solicitat.



**Fereastra ideala.** In orice relatie semnificativa, este ideala o fereastră cu o zona Deschisa mare si zona

Oarba, zona Ascunsa si zona Necunoscuta, mici.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

O persoană cu o descriere ca aceasta va fi o persoană cu care este ușor de interacționat și de înțeles, ceea ce va face relația mai bună și mai onestă. Cu cât sunt mai multe informații liber împărtășite, cu atât scade probabilitatea interpretărilor, a celor negative în special.

În general, mărimea zonei Deschise crește pe măsură ce crește nivelul de încredere în grup și sunt dezvoltate normele, ceea ce facilitează oferirea și recepționarea feedback-ului. Măsura în care aceasta fereastră ar trebui să fie un ideal pentru fiecare persoană ține de obiectivele sale, contextele de viață și persoanele cu care interacționează.

**Anchetatorul** reprezintă o persoană la care **predomina zona Ascunsă**. Acest tip de persoană se simte bine în postura de a pune întrebări altora în procesul de feedback, dar care nu dorește să dezvăluie informații personale – de aici, o zonă Ascunsă mare și o zonă Deschisă mică. Astfel de indivizi se simt confortabil într-un grup cu un nivel de participare ridicat, dar nu și atunci când atenția grupului se focalizează pe ei. O astfel de persoană vrea să știe cum se situează ceilalți înainte de a lua o anumită atitudine. În această ipoteză, cerința de feedback este mai mare decât cea corespunzătoare emiterii feedback-ului. Deoarece astfel de persoane nu se “încredintează” grupului, este greu de știut pe ce poziție se plasează. Acest comportament poate provoca reacții de neîncredere, retragere și iritare din partea celorlalți, reacții exprimate prin formule de tipul: “mereu încerci să afli ce gândesc ceilalți dar niciodată nu spui ce gândesti tu”.

**Elefantul în magazinul de porțelanuri**. O persoană cu o **zonă Oarba mare**. În opoziție cu Anchetatorii, persoanele cu un astfel de profil oferă foarte mult feedback, dar solicită foarte puțin. Felul său de a participa este acela de a comenta asupra a ceea ce se întâmplă în grup, incluzând problemele grupului și comportamentul celorlalți membri. De asemenea nu sunt interesați să ceară, în compensație, informații de la ceilalți. Din nefericire, astfel de persoane tind să fie atât slabi ascultători (insensibili la impactul comportamentului lor asupra celorlalți ori la ceea ce ceilalți încerca să le spună) sau pot răspunde la feedback în moduri care îi descurajează pe ceilalți în a le mai oferi feedback (manie, lacrimi, amenințarea că pleacă). Acest tip poate fi perceput de alții ca lipsit de sensibilitate, critic și incapatanat. Deoarece nu sunt conștienți de impactul comportamentului lor asupra celorlalți, astfel de indivizi nu știu ce comportament să își modifice.

**Broasca Testoasă**. Ilustrează un individ cu o **zonă Necunoscută foarte mare**. Acest tip tinde să fie un membru tăcut sau “**observator**” prin aceea că nici nu oferă și nici nu solicită informații. O astfel de persoană știe prea puține lucruri despre sine și prea puține lucruri despre grupul în care se află. Pentru membrii grupului este destul de dificil să afle pe ce poziții se plasează o persoană cu un asemenea profil. Când i se reproșează lipsa participării, persoana în cauză poate răspunde că “învăț mai mult ascultând”. De fapt, o astfel de persoană nu învață nimic despre sine deoarece nu oferă grupului nici o informație la care acesta să reacționeze. Acest tip de





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
DIRPOSDRU Regiunea Vest

comportament presupune un consum semnificativ de energie pentru a mentine zona Deschisa mica datorita presiunilor exercitate de normele grupului asupra sa. In plus, energia necesara mentinerii unui sistem inchis nu este disponibila auto-dezvaluirii si dezvoltarii personale.



Scopul invatarii de a oferi si de a solicita feedback este acela de a muta informatiile din zona Oarba si din zona Ascunsa in zona Deschisa.

In prezent, modelul „Fereastră Johari“ este important in special datorita eficientei in dezvoltarea asa-numitelor deprinderi „soft“ ale empatiei, cooperarii, ale relatiilor intergrupale si ale dezvoltarii personale.

Este un model care sintetizeaza conexiunile dintre modul in care ne percep ceilalti, atitudinea lor fata de noi si propria noastra parere fata de noi.

Prin intermediul acestui proces, noi informatii pot fi mutate/transferate din zona Necunoscuta in zona Deschisa. Acest proces este frecvent intitulat “intuitie” sau “constientizare”, fiind facilitat de accesul la experiente multiple si variate in cadrul carora individul are ocazia sa se descopere.

Utilizarea modelului Ferestrei Johari ofera un cadru in care oamenii pot practica oferirea si receptionarea feedback-ului.

Scopul sau general este acela ca indivizii invata sa se accepte pe sine si pe ceilalti.

In contextul acestui model deschiderea, autenticitatea, onestitatea sunt calitati valorizate in relatiile interpersonale. Acestea presupun interesul indivizilor de a-si extinde zona Deschisa prin cresterea auto-dezvaluirii si prin cresterea disponibilitatii de a receptiona feedback de la ceilalti chiar si atunci cand acesta nu este magulitor.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest



## ■ Comunicarea in echipa

Calitatea oricarei relatii incepe cu persoanele implicate in acea relatie. Masura in care membrii unei echipe lucreaza bine impreuna joaca un rol determinant in succesul echipei.

Variabila vitala pentru a avea relatii pozitive in cadrul echipei este ca acestea sa fie auto-corective (auto-reglabile) intr-o maniera constructiva.

O relatie buna/pozitiva/ de succes este o relatie care isi atinge obiectivele si care ofera celor implicati un nivel ridicat de satisfactie.

### ■ Relatiile bune sunt

1. constructive – respect reciproc, bazate pe incredere, ofera un sentiment de siguranta
2. productive – permit concentrarea pe aspectele cu adevarat importante intr-o maniera care produce rezultate, evita pierderea de timp si energie cu comportamente defensive, scot la iveala ceea ce este mai bun in noi in ceea ce priveste gandirea, atitudinile si valorile, crescandu-ne eficacitatea
3. caracterizate prin intelegere reciproca – incurajeaza intelegerea perspectivei celuilalt si ne ofera satisfactia de a fi intelesi, accentueaza claritatea si minimizeaza frustrarile provocate de incertitudini.
4. auto-reglabile (auto-corective) – cei implicati sunt hotarati sa faca ajustarile necesare pentru imbunatatirea relatiei. Exista increderea ca orice schimbari agreeate vor fi realizate intr-o maniera concreta, observabila.

**Pentru a construi o relatie de cooperare** este necesara prezenta sincrona a deschiderii si sprijinului – abilitatea a doi oameni de a discuta despre problemele reale intr-o maniera plina de afectiune si respect, care scoate la suprafata cea mai buna gandire si atitudine a celor implicati in relatie.

Feedback-ul este mecanismul de reglare al relatiei.

Cum feedback-ul este dificil de oferit bine si de primit in mod obiectiv, avem nevoie de un set de instrumente care sa ne apropie de reusita in incercarile de ajustare a relatiilor.

O disputa prost gestionata conduce la comportamente disfunctionale/ relatii disfunctionale, care pot afecta capacitatea echipei de a-si realiza obiectivele.

*„O lunga disputa inseamna ca ambele parti gresesc” (Voltaire)*

**Solutia:** cultivarea abilitatilor echipei de a oferi si primi feedback in mod constructiv si de a gestiona perspectivele diferite.



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
DIRIGIUNEA Regiunea Vest

## ■ Modelul CONNECT de relationare si comunicare constructiva

O **relatie** este o **experienta impartasita** de doi oameni si nu o demonstratie de abilitati interpersonale individuale.

**Colaborare** inseamna *integrarea diferitelor perspective* pentru a ajunge la o solutie acceptabila la o problema de interes comun.

Caramizile folosite in constructia unei relatii sunt **conversatiile constructive**.

O conversatie constructiva respecta **4 cerinte**:

### PATRU CERINTE

1. Putem conveni sa avem o conversatie constructiva?

2. Conversatia noastra poate fi suficient de productiva pentru a schimba ceva cu adevarat?

3. Putem sa ne intelegem si sa ne valorizam perspectivele unul altuia?

4. Putem sa ne angajam amandoi sa facem imbunatatiri?

### MODELUL PROCESULUI

Concentreaza-te pe relatie

Optimizeaza nivelul de securitate

Numai un singur aspect/ problema in discutie

Neutralizeaza comportamentul defensiv

Explica si reflecta fiecare perspectiva

Cate un comportament schimbat la fiecare

Trebuie sa monitorizati schimbarile!

## ■ Modelul CONNECT – pas cu pas

**Pasul 1. Concentreaza-te pe relatie** – aplica caracteristicile celei mai bune relatii din viata ta si evita-le pe ale celei mai proaste (fii constructiv, productiv, manifesta intelegere pentru perspectiva celuilalt si ajuta-l sa o inteleaga pe a ta, acorda si primeste feedback pentru reglarea relatiei). Considera relatia ca fiind mai importanta decat tine – numai in acest fel crezi sansele ca relatia sa functioneze.

Deschide conversatia semnaland angajamentul tau pentru imbunatatirea relatiei: „Razvan, avem ocazia sa discutam o problema care va consolida relatia noastra. Vrei



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSONELOR VÂRSTNICE  
DIRPOSDRU Regiunea Vest

*sa discutam despre asta?” De obicei celalalt raspunde „Da”. Daca totusi raspunde „Nu”, repeta bunele tale intentii si lasa o usa deschisa in cazul in care celalalt se razgandeste. Atunci cand celalalt este de acord sa discutati acest lucru, nu este obligatoriu sa se intample imediat – puteti stabili un moment care considerati ca este potrivit cu agenda fiecaruia, peste una sau doua zile.*

*Cand incepeti sa discutati, vorbeste mai intai despre relatie si nu despre problema. Spune-i celuilalt de ce crezi ca merita sa discutati si ca esti dornic sa lucrezi la relatia voastra. In esenta, spune-i celuilalt ceva de genul „Apreciez cu adevarat ocazia sa lucrez cu tine si sunt dispus sa-mi investesc eforturile si energia pentru a face aceasta relatie atat de buna pe cat poate ea deveni.”*

**Pasul 2. Optimizeaza** nivelul de securitate – evita sa faci orice lucru care l-ar face pe celalalt sa se simta neconfortabil si straduieste-te sa intelegi ce are de spus celalalt. Spune-i celuilalt: *„Razvan, vreau sa stii ca ma voi stradui sa nu fac nimic care te-ar putea leza in cursul acestei discutii si ca voi face tot ceea ce pot pentru a intelege ceea ce imi vei spune.”*

**Pasul 3. Numai un singur aspect/problema** in discutie – concentreaza discutia asupra unei singure probleme. Precizeaza problema pe care doresti sa o discutati intr-o maniera neamenintatoare.

In acest scop foloseste in limbaj „noi”: *„Razvan, problema despre care as vrea sa discutam este modul in care ne purtam unul cu celalalt in timpul sedintelor. Putem discuta despre asta?”* in loc de *„Razvan, problema pe care as vrea sa o discutam se refera la modul in care ma tratezi in timpul sedintelor.”*

Sau spune cum te simti in loc sa folosesti limbajul acuzator cu „tu”: *„Problema pe care as vrea sa o discutam este faptul ca ma simt minimalizat in cadrul sedintelor si acest lucru este inconfortabil pentru mine. As vrea sa iti spun care sunt lucrurile care cred ca ma fac sa ma simt astfel.”*

**Pasul 4. Neutralizeaza comportamentul defensiv** – evita subiectele care stii sau observi ca il fac pe celalalt sa devina defensiv (fiecare avem subiecte la care suntem sensibili si la care reactionam ca niste tauri carora li se flutura prin fata ochilor o esarfa rosie!). Clarifica inainte de a trece mai departe care sunt lucrurile pe care celalalt doreste sa le evitati in conversatie si precizeaza care sunt lucrurile pe care doresti tu sa le evitati. Cere-i celuilalt ca pe parcursul conversatiei sa iti spuna daca il faci sa devina defensiv pentru a putea evita ca acest lucru sa devina el insusi o problema majora in conversatie si in relatie.

Foloseste un limbaj cu expresii facilitatoare (dublate de intentia reala de a imbunatati relatia) si evita expresiile inhibitoare.

Expresii facilitatoare:

*„Ajuta-ma sa inteleg de ce te simti asa.”*

*„Te rog, spune-mi mai multe.”*



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

*„Cum așa?”*

*„Ce as putea face pentru a îmbunătăți relația noastră?”*

*„Hai să vedem dacă am înțeles bine ceea ce mi-ai spus.”*

Expresii inhibitoare:

*„Scuze, așa sunt eu!”*

*„Cred că faci din tantar armasar!”*

*„Ceea ce ai descris este greșeala ta, nu a mea.”*

*„Care este problema ta?”*

*„Nu ai dreptul să te simți așa!”*

**Pasul 5. Explica și reflecta** fiecare perspectivă – explica ceea ce spui (ce observi, cum te face să te simți acest lucru și care sunt consecințele pe termen lung), roaga-l pe celălalt să reflecte (reformuleze) ceea ce ai spus, cere-i să își expună propria perspectivă și reformulează-o pentru a verifica dacă ai înțeles corect.

Acest proces servește la înțelegerea reciprocă a punctului de vedere al celuilalt. Partile trebuie să fie capabile să înceteze să se concentreze asupra propriei poziții, să nu mai asculte vocea lor interioară care le șoptește judecăți despre ceea ce spune celălalt, să nu mai repete în minte ce vor spune când le va veni rândul să vorbească – să se oprească suficient timp pentru a putea auzi și înțelege cealaltă persoană, să încerce să vadă lucrurile din perspectiva celuilalt.

**Pasul 6. Cate un comportament schimbat la fiecare** – pentru ca relația să se autoregleze este nevoie să stabiliți de comun acord câte o schimbare în comportamentul fiecăruia, pe care să o considerați ca fiind utilă pentru binele relației, al echipei, al organizației și al clienților.

**Pasul 7. Trebuie să monitorizați schimbările** – stabiliți două sau trei „puncte de control” la intervale apropiate în următoarele săptămâni sau luni, în care să discutați dacă schimbările stabilite funcționează bine, să clarificați lucrurile dacă este necesar și să reînnoiți acordul vostru.



## ■ Importanța comunicării în afaceri

*Abilitatea de a comunica este cel mai pretios garant al succesului!*



### Cerințe ale unei prezentări orale de succes în domeniul afacerilor

- Introducere
- Cuprinsul - Cine? Ce? Unde? Când? Cum? De ce?
- Recapitulare succintă
- Încheiere

### Cum să vorbiți

- Vorbiți clar, tare, rar.
- Adecvați intensitatea vocii.
- Variați ritmul vorbirii.
- Folosiți fraze scurte.
- Folosiți pauze în rostire.

### Stafuri

- ✓ Vorbiți doar despre ceea ce cunoașteți!
- ✓ Concentrați pe subiect!
- ✓ Exemple, analogii, metafore, antiteze
- ✓ Verbe la diateza activă, cuvinte cheie
- ✓ Limbaj elevat, nu jargon
- ✓ Nu vă scuzați!
- ✓ Nu citiți cu voce tare!
- ✓ Abordați cel mult 4-5 idei principale



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

## Cum sa te prezinti in 30 de secunde

*Daca te-ai intalni acum, in lift, cu investitorul tau ideal, cum te-ai prezenta in 30 de secunde?*

Primele 30 de secunde sunt definatorii pentru tine si pentru business-ul tau, te vor face sa inchei parteneriatul pe care ti-l doresti, vei atrage atentia asupra ta sau nimeni nu te va remarca si nu vei reusi sa obtii contacte valoroase. Aceasta prezentare de 30 de secunde poarta denumirea de **elevator pitch** si este o introducere scurta si persuasiva a propriei persoane sau a unui business, care are drept scop atragerea atentiei auditorului asupra ta.

Pentru a avea rezultate in urma pitch-ului tau iti prezint cateva **tactici importante**.

1. Raspunde intotdeauna la trei intrebari: Cine esti tu? Cu ce te ocupi? Ce cauti sau ce poti sa oferi?
2. Intreaba-te care este lucrul pe care ti-l doresti ca oamenii sa si-l aminteasca despre tine.
3. Centreaza-ti atentia pe ce probleme au oamenii si pe ce solutii le oferi tu. Fiecare persoana are nevoie de ceva, iar daca tu le poti oferi ceea ce au nevoie, cu siguranta vei obtine un parteneriat sau o investitie.
4. Identifica elementul care te diferentiaza pe tine de toti ceilalti. Oamenii retin lucrurile inedite. Fii diferit!
5. Implica auditoriul. Adreseaza la sfarsit o intrebare (retorica) la care nu se poate raspunde prin da sau nu.
6. Elimina jargonul. Pitch-ul tau trebuie sa fie inteles de toata lumea, asa ca evita acronimele sau termenii tehnici pe care nu i-ar intelege toti.
7. Fii entuziasmat! Prezentarea ta trebuie sa-ti aduca un zambet pe buze sau sa-ti faca inima sa tresara. Chiar daca oamenii nu-si vor aminti exact ceea ce ai spus, isi vor aminti de entuziasmul tau.
8. Ai incredere in tine. Zambeste, stai drept si priveste-ti auditoriul in ochi.
9. Adapteaza-l in functie de situatie si de oameni. Intreaba-te mereu ce ar trebui sa stie omul din fata ta despre tine.
10. Rosteste-ti clar numele la inceput si repeta-l la sfarsit. Oamenii nu retin de prima data numele, asa ca daca ii vei atrage prin pitch isi vor dori sa afle cum te cheama. Mai spune-le o data la sfarsit.
11. Ai grija la aspectul fizic. Adapteaza-ti tinuta in functie de evenimentul la care participi.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

12.Repeta. Pitch-ul tau va deveni perfect numai prin practica. Cu cat il repeti mai des, cu atat il vei spune mai natural.





UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

## Bibliografie

*Formator de formatori*, Suport de curs, Asociația Euro<26, București, 2012

*Comunicare și negociere în afaceri*, Program RURAL-Antreprenor, Fundația Națională a Tinerilor Manageri, București, 2012

*Comunicare și Relații Publice*, Suport de curs Facultatea de Comunicare și Relații Publice, Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

*Comunicare și PR*, Departamentul de Științe Politice și Științele Comunicării, Universitatea din Oradea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Fondul Social European  
POS DRU 2007-2013



Instrumente Structurale  
2007-2013



GUVERNUL ROMÂNIEI  
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI,  
PROTECȚIEI SOCIALE ȘI  
PERSOANELOR VÂRSTNICE  
ORPOSDRU Regiunea Vest

**PROGRAMUL OPERATIONAL SECTORIAL - DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE  
ORGANISM INTERMEDIAR REGIONAL POS DRU Regiunea Vest**

**PROIECTUL: „Femeia – de la miscarea sufrageta la sec. XXI”**

**Materialul este editat și distribuit gratuit în cadrul proiectului,  
de CENTRUL DE ANALIZA SI INOVARE ECONOMICO SOCIALA în anul 2014**

***Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială  
a Uniunii Europene sau a Guvernului României.***