

Facultatea de Științe Economice

SILVIA POPESCU

Comunicarea managerială și relațiile publice



București

2007

Procesul de comunicare managerială este un proces decizional.

12. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Managerul este persoana cu autoritate asupra unei organizații sau a unei subunități a acesteia și care trebuie să își asume una sau mai multe dintre următoarele funcții manageriale:

Planificarea – este bazată pe previziune, stabilește unde vrea să ajungă organizația și cum să ajungă acolo.

Organizarea – urmează planificării și stabilește cum se va realiza planul stabilit; implică stabilirea și atribuirea de sarcini, gruparea sarcinilor pe compartimente, alocarea resurselor, determinarea structurii organizaționale, construirea cadrului relațional, a sistemului informațional etc.

Comanda – înseamnă direcționarea subordonaților înspre înfăptuirea obiectivelor planificate prin luarea de decizii și transmiterea de dispoziții și instrucțiuni clare și precise.

Coordonarea – trebuie să asigure ca activitățile desfășurate și resursele folosite să conlucreze armonios spre scopul comun – obiectivele organizației.

Controlul – managerul constată dacă organizația își îndeplinește obiectivele și, dacă nu, decide cum să se asigure efectuarea corecțiilor corespunzătoare.

În îndeplinirea funcțiilor sale, managerul are diferite roluri și fiecare rol are aspecte specifice legate de modul în care managerul comunică. Munca reală a managerului se concretizează prin intermediul următoarelor *roluri*:

Roluri interpersonale: figură de reprezentare, lider și persoană de legătură – reprezentarea organizației în fața subordonaților, motivarea și influențarea subordonaților, crearea și menținerea legăturilor din interiorul și exteriorul organizației.

Roluri informaționale: monitor de informație, diseminator de informație, purtător de cuvânt – căutarea și primirea din diferite surse a informațiilor, transmiterea de informații în interiorul organizației și spre exterior, purtător de cuvânt al politicii, acțiunilor și rezultatelor organizației.

Roluri decizionale: întreprinzător, rezolvator de disfuncționalități, responsabil cu alocarea de resurse, negociator – inițierea de activități, de strategii și tactici, elaborarea acțiunilor colective, luarea sau aprobarea deciziilor importante privind alocarea de resurse, asigurarea acceptării și implementării acestor decizii, discuții și tratative.

Proces decizional		Comunicare	
Etape	caracteristici	Etape	caracteristici
Pregătirea deciziei	Analiza situației Stabilirea obiectivelor Culegere informației	Pregătirea comunicării	Alegerea formei de comunicare Stabilirea scopului comunicării Stabilirea locului și momentului comunicării Cunoașterea receptorilor
Luarea deciziei	Elaborarea unor variante de decizii Analiza avantajelor și dezavantajelor Alegerea variantei optime	Comunicarea mesajului	Formulare de mesaje concise și la obiect Urmărirea indicatorilor din care sa rezulte dacă este înțeles Utilizarea cu grijă a limbajului nonverbal și folosirea vocii în mod corespunzător
Implementarea și controlul aplicării	Aplicarea deciziei Controlul aplicării Corecția necesară	Controlul înțelegerii mesajului	Realizarea de feedback

Funcțiile comunicării manageriale trebuie privite și înțelese în unitatea și intercondiționare lor, astfel mediul, sistemul managerial și sistemul operațional au legătură strânsă între ele. *Comunicarea managerială*, ca formă de comunicare interumană, are anumite particularități impuse nu numai de scopul, obiectivele și rolul ei, ci și de cadrul organizațional și de structura organizației.

Obiectivele comunicării manageriale sunt:

- receptarea corectă a mesajului;
- înțelegerea corectă a mesajului;
- acceptarea mesajului;
- provocarea unei reacții (o schimbare de comportament).

Funcțiile comunicării manageriale

Înt-o organizație comunicarea îndeplinește următoarele funcții:

INFORMAREA

- asigurarea accesului la informații
- furnizarea informațiilor necesare desfășurării unei activități care să permită realizarea obiectivelor
- furnizarea informațiilor necesare implementării deciziilor

TRANSMITEREA DECIZIILOR

- comunicarea operativă a deciziilor
- crearea unui climat care să stimuleze asumarea responsabilității pentru îndeplinirea deciziilor.

INFLUENTAREA RECEPTORULUI

- organizarea de dialoguri cu angajații cu asigurarea de feedback
- stimularea comunicării dintre angajați
- impulsivitatea inițiativei și a creativității

INSTRUIREA ANGAJAȚILOR

- transmiterea cunoștințelor necesare perfecționării pregătirii profesionale și dezvoltării spirituale
- dobândirea aptitudinilor și competențelor necesare exersării profesiei
- amplificarea capacității de a percepe și interpreta fenomenele, de a aborda și soluționa eficient problemele

CREAREA DE IMAGINE

- asigurarea informațiilor necesare creării de imagine personală și organizațională
- formarea unei conștiințe de apartenență la organizație

MOTIVAREA ANGAJAȚILOR

- furnizarea informațiilor menite să consolideze interesul și participarea angajaților la realizarea sarcinilor
- recunoașterea realizărilor performante
- evaluarea corectă a angajaților

- întreținerea unui climat favorabil de muncă
- stimularea încrederii în sine
- creșterea răspunderii personale

PROMOVAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

- transmiterea elementelor culturii organizaționale (sloganuri, norme, sisteme de valori)
- lărgirea orizontului cultural ala angajaților
- dezvoltarea imaginației și creativității
- stimularea nevoilor etice și estetice

Importanța comunicării manageriale

Comunicarea managerială este atât problema majoră întâlnită în implementarea schimbării, cât și factorul care a explicat succesul avut în managementul schimbării. Comunicarea managerială este un avantaj strategic în cazul funcționării organizației într-un mediu puternic concurențial, aceasta cu atât mai mult cu cât acest mediu este în schimbare rapidă. Condiția de supraviețuire a oricărei organizații este capacitatea de a se adapta schimbărilor ce au loc în mediul ei de funcționare, iar aceasta se poate realiza numai prin comunicare intensă și competență.

Comunicarea managerială eficientă este una din variabilele și, în același timp, unul dintre instrumentele strategiilor de schimbare a organizației, implicit a strategiilor rezultante referitoare la resursa umană. Ea poate contribui la ajustarea atitudinilor, a modului de a privi lucrurile și la schimbarea comportamentelor. Corelarea strânsă dintre comunicarea eficientă și performanța organizațională se datorează faptului că, în organizațiile de azi, tot ceea ce este important pentru această performanță (moralul angajaților, satisfacția în muncă, relațiile de muncă, capacitatea de schimbare, imaginea organizației, schimbul de informație corectă, relevanță și la timp, cu mediul de funcționare etc.) este afectat, în mod direct sau indirect, de procesul de comunicare.

Două probleme sunt de actualitate în comunicarea managerială: adaptarea misiunii acesteia la schimbările organizaționale și apariția de elemente noi de care trebuie să țină cont comunicarea managerială externă.

- Comunicarea managerială în condiții de schimbare organizațională
- Schimbarea mediului în care funcționează organizația atrage după sine: nevoia unor strategii noi a unei reprojecții a proceselor interne
- O reprojecție a structurii organizației împreună cu setul corespunzător de relații impune nevoia unei culturi organizaționale

În acest context apare și una din caracteristicile specifice ale comunicării manageriale în condițiile actuale: orientarea misiunii comunicării manageriale spre sprijinirea implementării strategiei organizației. În multe dintre organizațiile din economie performante se constată în prezent tendința de descentralizare a structurii organizaționale și trecerea de la cea desfășurată pe verticală la cea desfășurată pe orizontală. De asemenea există tendința:

- de adoptare a principiului TQM (Total Quality Management)
- de adoptare a managementului de tip MBWA (Management By Walking Around) – “management prin a te plimba la locul de muncă”
- ideea de împuțernicire și implicare a angajaților
- lucrul în echipe.

Acestea impun orientarea comunicării manageriale spre asigurarea de noi relații între compartimente, spre încurajarea cooperării inter-funcțiuni, spre dezvoltarea unei noi atitudini a angajaților față de muncă și față de client.

TIPURI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

Comunicarea managerială internă

Se referă la schimbul de mesaje ce are loc în interiorul organizației, implicând persoane sau grupuri, și poate fi formală și informală. Câteva dintre cele mai importante **obiective ale comunicării manageriale** interne sunt:

- asigurarea ca angajații să înțeleagă și să sprijine schimbările ce au loc în organizație
- formarea și influențarea culturii organizaționale în procesul de adaptare a schimbărilor care au loc în mediu
- influențarea atitudinii și comportamentului angajaților privind calitatea și clientul.

Sprijinirea implementării strategiei organizației poate fi realizată pe mai multe **căi**:

- informarea permanentă a angajaților cu privire la munca ce o au de îndeplinit și despre schimbările din organizație
- crearea oportunităților de comunicare a feedbackului și a ideilor
- încurajarea unor comportamente și dezvoltarea unor atitudini care să sporească eficiența forței de muncă
- facilitarea procesului de sporire a responsabilităților asumate de către angajați
- implicarea și împuțernicirea angajaților în vederea identificării intereselor lor cu cele ale organizației.

Comunicarea managerială trebuie să asigure un mod eficient de informare, educare, instruire și motivare prin crearea unui climat care să încurajeze schimbul de informații, păreri, idei să asigure satisfacția în muncă și productivitatea individuală. Angajatul trebuie să înțeleagă ce produce organizația, politica organizației, regulile și standardele acesteia, mediul extern căruia organizația trebuie să-i facă față. Prin comunicare trebuie să se asigure crearea și menținerea unei imagini pozitive a conducerii organizației în fața auditoriului intern și extern al organizației. Reproiectarea proceselor interne ale organizației are următoarele **caracteristici esențiale**:

- comunicarea trebuie să aibă loc fără încetare și prin orice mijloace
- comunicarea trebuie să fie simplă și clară; conceptele de bază și motivarea legate de reproiectare trebuie să fie exprimate pe înțelesul tuturor
- comunicarea trebuie să acționeze la nivel emoțional mai degrabă, decât la nivel intelectual, să fie dramatică (făcând apel la arta de a “vinde” schimbarea), să sugereze urgența și importanța procesului de reproiectare.

Comunicarea managerială externă în condiții de schimbare rapidă a mediului organizației

Comunicarea managerială include aspecte complexe corelate cu procesul de schimbare nu numai în comunicarea internă, cu angajații, ci și în comunicare externă, națională și internațională, cu clienții, furnizorii, investitorii sau cu orice grup care are vreun interes în ceea ce privește organizația. Comunicarea managerială externă include și relațiile cu guvernul, comunitatea, publicul larg și mass-media. De interacțiunea organizației cu aceste grupuri de interese, interacțiune care se realizează prin comunicare managerială externă, depinde, în mare măsură, imaginea organizației. O trăsătură caracteristică a zilelor noastre este efortul spre dezvoltarea deprinderilor de comunicare managerială între culturi (subcultur) organizaționale și naționale diferite. Se remarcă, de asemenea, schimbări fundamentale în comportarea presei și a auditoriului organizației, schimbări pe care managerul nu-și poate permite să le negligeze atunci când stabilește strategia comunicării cu exteriorul organizației. Dintre aceste **schimbări** pot fi menționate:

- comunitatea jurnalistică tinde să pună accent tot mai mult pe senzaționalul unui fapt decât pe faptul real, ceea ce încurajează tratarea evenimentelor ca fiind fie “doar albe”, fie “doar negre”,
- apariția unor probleme extrem de complexe și “spinoase” cum

sunt responsabilitatea organizației față de mediu și alte responsabilități sociale;

- nevoia de transparență a sistemului de decizii, nevoia de a comunica totul și imediat, nevoie ce apare atât la nivel intern cât și extern al organizației;
- scepticismul crescând privind performanțele financiare ale organizațiilor;
- credibilitatea internă și externă subredă a conducătorilor organizațiilor;
- nevoia schimbării percepției investitorilor față de organizație;
- nevoia parteneriatului cu sindicatele.

Comunicarea formală

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise prin canale prestabilite și ia forma rapoartelor, notelor, circularilor, prezentărilor, ședințelor. În orice organizație o mare cantitate de informație circulează prin canale informale, sub forma discuțiilor în afara contextului de subordonare.

- E caracteristică cu precădere organizațiilor mari; comunicarea are loc în mod sistematic și formalizat
- canalele formale de comunicare sunt create în mod controlat; sistem formal de responsabilități și delegări de sarcini ierarhic
- diseminarea informației prin canalele formale este lentă; liniile formale de comunicare sunt de trei feluri: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală.
- *Comunicarea managerială de sus în jos* este comunicarea inițiată de managerii din eșalonul superior de conducere și este îndreptată către nivelurile subordonate.
- *Comunicarea de jos în sus* are loc dinșpre subordonați spre nivelurile ierarhic superioare. Aceasta furnizează un oarecare feedback pentru manageri, facilitează implementarea deciziilor și încurajează propunerea de idei valoroase.
- *Comunicarea pe orizontală* are rolul de a realiza coordonarea diferitelor compartimente, intercorelarea activităților, rezolvarea de probleme și conflicte și transmiterea de informații între compartimente.

Comunicarea informală

Orice comunicare ce are loc în afara canalelor formale de comunicare se încadrează în comunicarea informală. Ea cuprinde două componente principale: comunicarea ce are loc prin canalele informale create spontan și comunicarea pe care o are managerul în afara contextului de subordonare impus de structura organizatorică.

Canalele informale care iau naștere spontan transmit zvonul (mesajul neformal se referă la situații, evenimente, întâmplări) și bârfa (mesajul se referă la persoane). Mesajele informale conțin informații legate de unele aspecte mai delicate: sentimente, atitudini, percepții etc.

Canalele informale:

- apar și există în mod necontrolat
- sunt în continuă modificare și operează în toate direcțiile
- au avantajul că sunt rapide, selective și au putere mare de influențare
- suplimentează canalele formale
- constituie "pulsul" organizației
- pot realiza legături directe între managerii din eșalonul superior și subordonații de pe ultimul nivel ierarhic
- au cel mai activ rol atunci când organizația trece prin perioade de schimbare sau este amenințată în vreun fel.

Canalele formale și informale de comunicare se pot conecta sub formă de rețele de comunicare: în formă de stea, în formă de Y, în lanț (serială), în cerc și multiplă.

Dificultăți ce pot fi prezente în comunicarea managerială din organizațiile cu o structură complexă de rețele de comunicare formale și informale:

- managerii primesc prea multă informație greșită sau inutilă
- informația este localizată în prea multe locuri în organizație
- posibilitatea fenomenului de distorsionare și blocare datorită interpretărilor greșite și a intereselor personale
- informația vitală sosește de obicei după ce decizia a fost luată
- Pentru a reduce la minimum aceste neajunsuri, organizațiile mari introduc sisteme informatice pentru management. Ele sprijină evaluarea, abstractizarea, indexarea, diseminarea și stocarea de informație.
- Procesul de evaluare stabilește exactitatea informației și măsura în care se poate conta pe ea.

- Datele sunt abstractizate și editate, astfel încât managerii să primească numai date relevante și într-o formă adecvată
- Funcția de indexare asigură clasificarea informației în scopul păstrării și accesibilității rapide.
- Diseminarea implică transmiterea informației persoanei potrivite la timpul potrivit.
- Stocarea permite păstrarea informațiilor pentru utilizare ulterioară.

Comunicarea managerială externă

În exteriorul organizației managerul comunică cu elemente din mediul economic, social și politic: clienți, furnizori, concurenți, acționari, asociați, comunitatea locală, publicul general, mass-media, guvern, partide. Managerul trebuie să fie vigila de legătură a organizației cu acest mediu pentru a putea asigura procesul de orientare a organizației, procesul de continuă schimbare și progres. Comunicarea managerială externă se constituie deci în relațiile stabilite cu cei care sunt legați în vreun fel de organizație și cu publicul în general. Managerul este reprezentantul organizației în exterior, iar în reprezentarea intereselor acesteia el sprijină crearea imaginii organizației.

Contextul comunicational general de cultura organizațională

Cultura organizațională poate fi definită drept totalitatea standardelor, normelor, regulilor, tradițiilor și valorilor împărtășite de membrii organizației în procesul muncii lor. Organizațiile au culturi specifice la fel cum oamenii au personalități individuale. Cultura organizațională se regăsește în manifestări concrete cum sunt:

- stilul dominant de management
- modul în care sunt motivați angajații
- relațiile de muncă
- cerințele legate de un anumit comportament sau aspect vestimentar
- disciplina în muncă

Stilul, canalele și strategiile de comunicare vor fi intercorelate cu cultura organizațională, iar climatul rezultat al comunicării va fi o variabilă importantă a acestei culturi. Cultura organizației este aceea care prezice pe termen lung comportarea organizației.

Procesul de formare a culturii organizaționale poate fi marcat de:

- originea (istoria) și proprietarii organizației
- mediul de operare al organizației

- evenimentele dramatice ce au loc în interiorul organizației (faliment, schimbarea conducerii, greseli majore, accidente)
- mărimea organizației
- oamenii din care este compusă
- obiectul activității organizației
- profilul profesional și tehnologia
- scopul și obiectivele organizației (profitul, calitatea, supraviețuirea, dezvoltarea, prestigiul)
- stilurile și strategiile de comunicare

Unii teoreticieni identifică patru **categorii de culturi organizaționale**:

- **Cultura puterii** se dezvoltă cu succes în organizațiile mici antreprenoriale, în unele sindicate, în organizații politice, în general în organizațiile cu scop unic și limitat. Se caracterizează prin: - control centralizat, decizii ce se iau ca rezultat al puterii și influenței; - comunicarea are loc de sus în jos și are caracter prescriptiv; - atrage oamenii orientați spre putere, spre asumarea de riscuri; - sursa majoră de putere o reprezintă poziția și deținerea resurselor; - comunicare directă și asertivă, - performanța se judecă în funcție de rezultate; - strategiile de comunicare adoptate de manageri sunt de control, de structurare sau dinamice; - climatul de comunicare rezultat este defensiv.

- **Cultura rolului** se dezvoltă în organizația formală clasică. Este caracterizată prin: - prezența unor sectoare puternic specializate (compartiment financiar, de marketing, de relații cu publicul); - grad înalt de standardizare și formalizare; - totul este controlat de reguli și proceduri; - rețelele de comunicare formală sunt bine structurate; - sursa majoră de putere este poziția; - recompensarea se face proporțional cu stingerea unor standarde; - stilul de comunicare este cel de blamare și de dirijare-informare; - strategii de comunicare, de control și de structurare; - climatul este defensiv.

- **Cultura sarcinii** este o cultură orientată spre o anumită sarcină de îndeplinit, un anumit proiect sau obiectiv. Are următoarele caracteristici: - aducerea împreună a resurselor umane, materiale și financiare; - comunicare puternic interactivă; - este o cultură de echipă; - influența se bazează pe puterea de expert și mai puțin pe cea a poziției; - grad înalt de autonomie și relații de muncă agreabile; - stilurile de comunicare sunt stilul de convingere sau consultare și de

rezolvare de probleme; - strategia egalitară, de structurare sau dinamică; - climatul comunicării este de cooperare.

- *Cultura persoanei* se întâlnește mai rar. Ea se focalizează în jurul individului, pe calitățile și performanțele sale. Organizația este subordonată individului și există prin acesta. Firmele de consultanță, birourile de avocatură etc. pot dezvolta la început o astfel de cultură. Stilurile de comunicare, de convingere și consultare sunt singurele acceptate în acest context cultural. Strategia de acceptare și egalitară sunt cel mai adesea adoptate. Climatul comunicării este de cooperare, cel puțin în primele faze.

TEHNICI DE COMUNICARE MANAGERIALĂ

Tehnici de comunicare managerială sunt de două tipuri: **orală** și **scrisă**.

Tehnici de comunicare managerială orală

Sub umbrela denumită a noțiunii de comunicare orală se află deopotrivă elemente care țin de expresia sonoră a vocii umane și elemente care țin de sensul cuvintelor. În acest sens se poate face o distincție între două tipuri de limbaj, profund diferite ca natură, dar intim conectate:

- **limbajul paraverbal** sau ceea ce oamenii comunică prin voce (volum, intonație, ritm, tonalitate, accent, pauze) și prin manifestări vocale fără conținut verbal (râsul, dresul vocii, geamătul, oftatul, mormăiel, plescăituri, urlete, țipete, fluierături etc.);
- **limbajul verbal** sau ceea ce oamenii comunică prin rostirea și descifrarea înțelesului cuvintelor.

În lumina acestei distincții este evident statutul de componentă a comunicării orale atribuit comunicării verbale.

Comunicarea orală prezintă numeroase **avantaje** față de comunicarea scrisă:

- vorbitorul își poate observa interlocutorul și interveni pe loc cu modificări, atât la nivelul limbajului paraverbal cât și verbal, pentru a eficientiza comunicarea.
- oralitatea permite „un joc logic și imediat al întrebărilor cu răspunsurile, într-o derulare spontană și flexibilă”
- oralitatea „asigură terenul cel mai fertil pentru manifestarea comportamentelor persuasive și manipulative”, pune în valoare “carisma și capacitatea de a convinge și influența oamenii”.

Putemica legătură existentă între mesajul paraverbal și cel verbal se traduce prin aceea că intervenția celui dintâi provoacă intensificarea, slăbirea, distorsionarea sau anularea semnificațiilor cuvintelor roșite. De aceea, persoanele care doresc să influențeze sau să-i controleze pe cei din jurul lor, să-i încurajeze sau să-i intimideze, să-și afirme autoritatea și să-și mențină controlul, să obțină aprobarea sau refuzul interlocutorilor, trebuie să învețe să mănuiască mesajul paraverbal. În timp ce vorbește, omul dezvoltă o cantitate imensă de informații despre sine, dar nu atât de mult prin cuvinte cât prin voce. Prin alterarea tonurilor vocii putem contracara monotonia și direcționa atenția ascultătorului. Tonurile crescând exprină o doză de siguranță, în timp ce inflexiunile descrescând punctează nesiguranța. Atunci când dorim să arătăm încredere și competență, când vrem să atragem atenția și să fim convingători, psihologii ne recomandă folosirea unui “ton parental”. Când nu suntem luați în serios, când vedem că nu prea reușim să convingem și nu ne putem impune în fața celorlalți, e timpul să ne întrebăm și dacă nu cumva tonul adoptat de noi este unul de copil.

Varierea volumului vocii este o altă tehnică pe care trebuie să învățăm a o stăpâni deoarece ne ajută să dominăm sau să fim dominați. Fiecare dintre noi putem face acest lucru mai bine sau mai rău, în funcție de volumul plămânilor, de capacitatea toracică, de calitatea corzilor vocale, de modul în care ne controlăm respirația, de poziția corpului etc. Elementele care nu țin neapărat de noi în corecția volumului vocii, dar care trebuie luate în seamă dacă vrem să fim auziți și ascultați, sunt mărimea încăperi, mărimea publicului și zgomotele de fond. Articulația este arta de a vorbi inteligibil și a emite sunete potrivite folosind buzele, maxilarul, dinții și limba. Dicția depinde de articulația corectă și completă a consoanelor și de enunțarea clară a vocalelor. Cei pe care natura nu i-a prea ajutat și vorbesc dintr-o dată devine neclar sau bâlbâit nu pot fi bănuți de adoptarea vreunei strategii de comunicare, dar un vorbitor care de regulă vorbește răspicat și care dintr-o dată devine neclar în anumite zone ale discursului sau, lasă să se înțeleagă că ori nu este sigur pe ceea ce spune, ori nu-i place ceea ce spune, ori pur și simplu are ceva de ascuns. Uneori, deși nu avem probleme cu articulația, e posibil să nu stăpânim bine accentul. Acesta se referă la pronunțarea mai intensă și pe un ton mai înalt a unei silabe dintr-un cuvânt sau a unui cuvânt dintr-un grup sintactic. Accentul deține un rol important în schimbarea înțelesului cuvintelor și inducerea de mesaje colaterale celui transmis prin cuvinte. Ritmul vorbirii este dat de derularea lentă (aproximativ 200 de silabe/minut) normală (în jur de 350 de silabe /minut) sau rapidă (în jur de 500 de silabe/minut) a cuvintelor pronunțate. Un bun vorbitor trebuie să varieze viteza pronunțării cuvintelor în funcție de conținutul și importanța generală a mesajului. Pauzele dintre cuvinte și fraze transmit indicii atât despre

intențiile și atitudinile discursive ale vorbitorului, cât și despre stările lui afective. Pauzele scurte divid ideile dintr-o frază, iar cele lungi marchează sfârșitul frazelor. Pauzele prea lungi pot obosei audiența, cele scurte și bine plasate dau ascultătorului sentimentul de implicare activă. Pauzele tactice sunt făcute înainte de cuvintele sau ideile care merită subliniate, altele nu vizează deloc interlocutorul ci necesitatea unui moment de meditație, de aducere aminte. Există și pauze datorate stănenelii, când tot ce putem spera este ca interlocutorul nostru să ia cuvântul. *Dincolo de calitățile vocii stă la pândă cuvântul*. Gândim în cuvinte și comunicăm tot cu ajutorul cuvintelor. Deviza witgensteiniană "Nu căutați sensul unui cuvânt, ci modul lui de înțelegere" ne reamintește că "singurul control empiric pe care îl avem asupra studiului limbii este "întrebuintarea" enunțurilor".

Altfel spus, sensul cuvintelor depinde întotdeauna de contextul în care sunt plasate. Deși uneori nu facem față atâtor sensuri principale și secundare, atâtor acțiuni comunicaționale care construiesc sensuri prin manipularea diferitelor tipuri de contexte, cuvântul rămâne "expresia cea mai înaltă a limbajului și este actul de identitate al speciei umane." Există și nenumărate **obstacole** în calea gândirii și roșirii de cuvinte:

- confuziile dintre denotațiile și conotațiile cuvintelor, lipsa unei moderații în folosirea sinonimiei, omonimiei sau polisemiei conduc la ambiguitate;
- lumea este plină de contradicții, iar oamenii le descriu prin cuvinte extreme: alb sau negru, bun sau rău. Această modalitate de polarizare a gândirii prin limbaj ne face uneori să "atacăm", să nu avem răbdare să căutam o cale de mijloc, să nu ne putem înfrâna pornirile dușmănoase și să roștim "cine nu este cu mine este împotriva mea";
- convinși că putem cunoaște lucrurile în totalitatea lor, nu ne sfîm să tragem concluzii mult prea generale, să folosim enunțuri globalizante, deseori generatoare de conflicte: "întotdeauna mă critică!";
- cei care vorbesc mult, inutil și mai comit și indiscreții sunt evitați în comunicare sau acceptați cu rezerve;
- păstrarea prea multor secrete și refuzul sistematic de a pune în discuție aspecte ale propriei personalități înseamnă a întoarce spațiile comunicării. Egocentrismul este un păcat pe care comunicarea nu-l tolerează;
- utilizarea abuzivă sau neadevărată momentului comunicării și componentei auditoriului a unui jargon sau argou blochează comunicarea;

- prețiozitatea cuvintelor și abstracțiunile exagerate ne pot plictisi, adormi sau alunga ascultătorii.

Managerul poate fi pus în fața unei multitudini de acte de comunicare orală, depinzând de specificul muncii și poziția sa ierarhică. Interlocutorul poate fi o persoană, un grup sau publicul larg, poate fi din interiorul sau din exteriorul organizației. Comunicarea orală poate fi directă sau mediată de mijloace electronice de comunicare: telefon, TV, video, calculator.

Situațiile specifice de comunicare orală sunt:

Comunicarea față în față cu o persoană (comunicare interpersonală sau diadică) are avantajul că este directă și permite folosirea tuturor mijloacelor verbale și nonverbale de comunicare. Ea este interactivă și permite ajustarea mesajelor pe parcurs, pe baza feedbackului verbal și nonverbal. Comunicarea interpersonală este importantă în situații de evaluare a performanței și motivare, de dare de instrucțiuni, de rezolvare de conflicte, de negociere, în construirea de relații interpersonale (comunicare suportivă).

Comunicarea managerială în grup ajută la definirea grupului, sprijină procesul de implementare a deciziilor, este un instrument pentru dezvoltarea membrilor grupului și pentru apariția de lideri.

Comunicarea în fața unui auditoriu are ca scop formarea unei imagini proprii, a grupului sau organizației, sau are loc în diferite situații de lucru în grup (raportare, informare, prezentare etc.).

Artă de a convinge se bazează pe gândirea strategică a actului de comunicare în sine. Managerul poate folosi, pentru a fi convingător, următoarele **tactici**:

Monitorizarea gradului de implicare a auditoriului. Trebuie analizată în prealabil măsura în care auditoriul este interesat de subiectul ce urmează să fie discutat și gradul în care este afectat de ceea ce rezultă din acesta. Dacă auditoriul este puternic implicat, este mult mai probabil să fie sensibil la argumente. De aceea este nevoie de argumente solide, logice. Nu trebuie să contați pe credibilitate sau pe "politica organizației" în sprijinul argumentului. Dacă auditoriul nu este implicat, credibilitatea și contextul comunicării devin mult mai importante. De asemenea, un auditoriu mai puțin implicat își poate schimba mai ușor părerea sub influența comunicării, dar efectul este de scurtă durată. În cazul auditoriului mai puțin implicat (sceptic sau neutru) este nevoie să îl determinăm să facă un pas în direcția în care vrem să îl convingem, să înțepind o acțiune în direcția respectivă, oricât de nesemnificativă. Prin aceasta va deveni mai implicat chiar dacă nu este convins încă.

Monitorizarea polarizării auditoriului. Polarizarea auditoriului se referă la poziția lui inițială față de subiectul mesajului. El poate avea o atitudine pozitivă, negativă sau neutră. Polarizarea unui auditoriu puternic implicat este mai mare decât cea a unui mai puțin implicat. Un auditoriu polarizat negativ va răspunde mai favorabil argumentelor/raționamentelor bipolare (aceste argumente analizează atât punctul de vedere al auditoriului, cât și pe cel al vorbitorului) decât una monopolară. Un raționament monopolar ar putea fi interpretat ca neconvins, neînțeles sau neluat în considerare a celui la care este adresat. Dacă nevoii altora, ca lipsă de onestitate. Pentru a putea prezenta cu succes un argument bipolar, trebuie cunoscute motivele polarizării negative și trebuie să ne adresăm concret acestor motive pentru a le reduce sau îndepărta. În cazul auditoriului polarizat negativ o bună strategie este și structurarea indirectă a mesajului. În cazul auditoriului polarizat pozitiv, raționamentele cu o singură latură sunt eficiente dar menținerea poziției, în cazul în care argumentele contra, este mai puțin sigură. Prin prezentarea raționamentelor bipolare are loc o "imunizare" a auditoriului pentru eventuale schimbări.

Folosirea credibilității. Credibilitatea vorbitorului în fața auditoriului depinde de funcție și statut în organizație, bune-intenții percepute, competență, imagine, moralitate, cinste și afectează succesul acțiunii de convingere. Schimbările de atitudine bazate pe credibilitate sunt de scurtă durată. Trebuie deci ca auditoriul să acționeze imediat pentru a nu se pierde ce s-a câștigat pe baza credibilității. Dacă credibilitatea inițială este redusă, se adoptă în fața unui auditoriu negativ structura indirectă a mesajelor pentru a lăsa timpul necesar câștigării de credibilitate. Credibilitatea inițială previne auditoriul de la a reacționa de la început puternic negativ; menționarea prin asociere a altor persoane cu credibilitate mare poate fi utilă.

Folosirea contextului organizațional al comunicării. Contextul organizațional al comunicării poate influența strategia raționamentelor în mai multe moduri, în funcție de circumstanțele implicate. Pot fi utilizate:

- *tactica reciprocativității* – favoare contra favoare, concesie contra concesie;
- *tactica de a cere mai mult inițial și apoi a ceda puțin*;
- *tactica folosirii sentimentului de "urmă"* – fiecare, toată lumea face așa, deci și noi trebuie să facem la fel.

Construirea bazei comune. Comunicatorii care exprimă de la început opinii împărțite de auditoriu, chiar și în altă problemă decât cea în discuție, au șanse mai mari de a schimba atitudinea acestuia în probleme de interes. La început referiți-vă la interese și obiective comune cu auditoriul și abia apoi treceți la aspectul care ar putea să vă pună în dezacord. De asemenea, trebuie reținut că oamenii pot fi cel mai bine convinși cu propriile lor argumente.

Repetarea și accentuarea. Schimbările de atitudine sunt în general de scurtă durată. Ele pot fi întărite prin repetarea și accentuarea poziției pentru a asigura înțelegerea și reținerea pe termen lung sau prin determinarea unei acțiuni a auditoriului în favoarea poziției câștigate.

Regula "numărului 7" spune că același lucru trebuie spus de șapte ori în șapte feluri diferite pentru ca să fi crezut de cineva. Pentru a putea convinge, în primul rând trebuie să fi ascultat, apoi înțeles și apoi crezut și urmat.

Comunicarea în zona de confort (domeniul de acceptare). Această procedură constă în determinarea zonelor de acord și dezacord ale auditoriului și vorbitorului și respectarea strictă a graniței dintre ele. Odată identificate aceste zone, convingerea se va realiza mai ușor în pași mici și în mai multe etape.

Folosirea emoțiilor nu doar a logicii. Se poate apela la o comunicare suportivă. Vorbele trebuie să convingă nu numai mințile ci și sufletele. Numai așa puterea de convingere este profundă și poate conduce la schimbări stabile. Înainte de a decide asupra propoziției următoare vor fi interpretate semnalele interlocutorului, mesajele de feedback, verbale, nonverbale și paraverbale. Mesajele transmise trebuie să apeleze la toate simțurile interlocutorului, să fie tangibile, vizibile, nu numai audibile. Singura cale este onestitatea. Nu promiteți ceea ce nu puteți respecta pentru că se pierde credibilitatea. Minciunile și exagerările sunt nu numai neetice, ci și neproductive. Dacă ceva nu este sigur, recunoașteți; dacă există și dezavantaje, menționați-le; dacă nu știți ceva, admiteti.

COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Comunicarea verbală

Comunicarea verbală este folosită în viața de zi cu zi dar și în relațiile interumane din cadrul unei organizații.

Comunicarea verbală trebuie tratată ca o parte integrată a responsabilității fiecărei persoane față de cei din jur.

Principii pentru creșterea eficienței comunicării verbale:

1. Orice individ trebuie să fie pregătit atât pentru rolul de emițător cât și pentru cel de receptor, adică emițătorul are în vedere:
 - pregătirea atenției a mesajului
 - folosirea unei tonalități adecvate a vocii
 - practicarea unui debit adecvat de 5 – 6 silabe/secundă, cu interval de separație de 0,5 secunde între cuvintele cheie

- verificarea înțelegerii mesajului

Pregătirea receptorului:

- să cunoască ce dorește emițătorul de la el
- să identifice părțile utile din mesaj pe care să le rețină
- să cunoască credibilitatea emițătorului

2. Orice receptor trebuie să se autoeduce pentru a putea "asculta activ", ceea ce înseamnă:

- crearea unei stări de spirit favorabilă ascultării
- participarea la discuție
- concentrarea atenției asupra esențialului
- ascultare inteligentă în sensul acordării atenției asupra pronunției timbrului vocii, gesturilor

3. Purtaarea prietenosă

- De obicei oamenii când vin în contact cu alții iau o figură serioasă, oficială care provoacă o impresie rece. Sunt rezervați în discuție de aceea este greu să comunici cu ei.
- Oamenii care zâmbesc de la prima întâlnire și se poartă atât de prietenos încât discuția se desfășoară de la sine.
- Rețeta unei comunicări eficiente poate fi: zâmbet, ton prietenesc, ascultare atentă, privit în ochii interlocutorului

"Un surâs nu costă nimic dar înfruptuiește mult" – spune un proverb chinezesc.

Forme ale comunicării verbale

Comunicarea verbală se poate realiza sub mai multe forme:

- Alocuțiunea: scurtă cuvântare ocazională cu o încălțătură afectivă mare având o structură simplă – importantă evenimentului, impresii, sentimente, urări, felicitări.
- Toastul: foarte scurtă cuvântare ocazională în formă spontană și cu încălțare afectivă foarte mare. Ex: Pentru o seară deosebită și pentru tine în mod deosebit.
- Dialogul
- Conferința
- Dezbaterea
- Dizertația
- Discursul: cele de mai sus susțin o temă, o idee și presupune o abordare multidisciplinară având o structură complexă axată pe introducerea, tratarea, închiderea.

COMUNICAREA PRIN TELEFON

Telefonul este un mijloc de comunicare folosit foarte frecvent de foarte mulți oameni.

Folosirea eficientă a telefonului are în vedere:

- pregătirea mesajului: înseamnă să realizăm o detașare de la problemele care ne preocupau până în acel moment și definirea prealabilă a subiectului convorbirii, obiectivul conversației. Într-o conversație telefonică se includ numai 2-3 idei principale;
- pregătirea pentru apelul telefonic: să ne gândim la tonul și atitudinea pe care le vom adopta, să avem o poziție comodă. Vom vorbi mai rar decât în mod obișnuit, dar nu trebuie să vorbim tare ci direct în telefon;
- prezentarea corectă a mesajului: trebuie să evităm cuvintele și formulările negative și să prezentăm clar și la obiect mesajul;
- ascultarea interlocutorului: se ascultă cu mare atenție ce ne spune interlocutorul iar dacă acesta se oprește un timp, nu trebuie întrerupt, se va lăsa timp de gândire;
- concluzia convorbirii: la sfârșitul convorbirii se reformulează concluzia la care s-a ajuns. Convorbirea trebuie încheiată întotdeauna într-un climat amical, indiferent de rezultatul ei.

Comunicarea verbală manager-angajat

DIALOGUL

Dialogul este o discuție planificată și controlată între două sau mai multe persoane, care are un anumit scop: transmiterea unor informații, rezolvarea unor probleme, obținerea de noi informații.

Reguliile unei comunicări eficiente sunt

- orientare pozitivă a comunicării (pe fapte plăcute, stimulative)
- comunicarea trebuie să fie bilaterală (permite schimbul de mesaje, punere de întrebări)
- comunicarea să fie securizată (nu un priel de abuz afectiv, emoțional al unuia asupra celorlalți)
- concordanța comunicării verbale cu cea mimico-gestuală
- evitarea ambiguităților (subînțelegerilor, incertitudinilor)
- evitarea suprapunerilor mesajelor (intervenția peste cuvântul celuilalt)

COMUNICARE MANAGERIALĂ ȘI RELAȚII PUBLICE

- constituirea de mesaje clare, concise (exprimate cu cuvinte și expresii uzuale).

Comunicare este esențială în stabilirea unor relații corespunzătoare între manager și angajați.

Comunicarea managerială verbală este cel mai important mod de a motiva și dezvolta angajații.

Nu există un stil de comunicare valabil pentru toți managerii sau pentru toate situațiile, dar încă câteva reguli care pot să crească șansa de succes în comunicare:

- o comunicare reală a managerului care are în vedere:

- să-și rezerve timp dialogului
- să asigure un climat de comunicare adecvat
- să fie obiectiv
- să evite contradicțiile directe și cearta
- să dea răspunsuri clare și la obiect pentru a evita neînțelegerile
- să comunice angajaților schimbările care se fac și să țină cont și de părerea acestora
- să evite monopolizarea discuției
- o ascultare activă din partea managerului concretizată în:
 - disponibilitatea de a lua în considerare punctele de vedere ale interlocutorului și de a le accepta dacă sunt bune
 - crearea unor ocazii de feedback, cerând interlocutorului să explice și să argumenteze opiniile sale
 - ascultarea mesajului fără a anticipa ce va fi spus
 - înțelegerea comunicării nonverbale și folosirea ei pozitivă pentru a ajuta procesul de ascultare

- o informare corectă concretizată în:

- transparența în comunicare
 - folosirea numai de informații corecte
 - circulația rapidă a informațiilor în sens ascendent și descendent
- o comunicare transparentă care:

- să informeze angajații continuu asupra schimbărilor care i-ar putea afecta
- să protejeze angajații de zvonuri și bârfe
- să evite stările tensionate
- să ofere argumente raționale

12. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Un manager competent și corect știe să comunice cu fiecare angajat individual, știe să-și țină promisiunile făcute.

PREZENTAREA/CONFERINȚA/DEZABATEREA/DISCURSUL

Prezintărea și susținerea unei prezentări orale

Susținerea unei prezentări orale este una din cerințele frecvente în facultăți și colegii. Faptul că mulți studenți se tem să apară în public sau nu toți reușesc să aibă succes ține și de o oarecare ignoranță: a ști cum trebuie să faci o prezentare orală este o abilitate care poate fi dezvoltată și perfecționată. Uneori suntem surprinși de faptul că parcă ne place mai mult să-i ascultăm pe oameni vorbind, povestind și explicând, decât să ne cutundăm în lectură. E mai rapid și mai spectaculos. Ascultătorii nu vor neapărat numai informație; ei vor să fie lăsați în considerare, stimulați, antrenați, bine-dispuși. Acesta este și motivul pentru care ne plicisim să-i ascultăm pe cei care nu-și dezlipesc privirea de pe foaia de hârtie.

FACTORI DE INFLUENȚĂ AI PREZENTĂRII ORALE

Factori interpersonali

Toți cei care se sperie la gândul că trebuie să vorbească în public sunt știuți să pomească la drum cu ideea că auditoriul e de partea lor. Publicul își dorește să ia parte la o prezentare reușită din toate punctele de vedere, dar va manifesta și o oarecare toleranță față de greșeli sau ezitări. Oricum ar fi, publicul pornește la drum de partea vorbitorului și va rămâne de partea lui până la sfârșitul prezentării mai ales dacă vorbitorul va face tot posibilul să nu stârnească vreun conflict sau se va feri să îi aducă ofense prea mari. Ni se poate întâmpla ca pe parcursul prezentării să mai uităm ce am vrut să spunem sau cum trebuie să continuăm o idee, să ne împiedicăm când coborâm de pe podium și totuși să fim aplaudați cu căldură la sfârșit și să ni se spună că prezentarea a plăcut. Dacă vom ști cum să comunicăm publicului faptul că îl tratăm cu interes și seriozitate, că avem sa îi spunem lucruri importante și interesante, dacă avem conștiința depunerii unui efort cât de mic pentru a ne pregăti trup și suflet în vederea marii confruntări, publicul va simți și va manifesta toleranță. Cu cât publicul se va apropia, sub conducerea noastră, de miezul dezbatelor, cu atât se va simți mai antrenat. Acesta este și motivul pentru care specialiștii sugerează vorbitorului menținerea unui contact vizual permanent cu auditoriul. Această permanență nu trebuie însă înțeleasă greșit:

privirea insistența, ațintită asupra unei singure persoane dintr-un grup, păstrarea contactului vizual cu o persoană mai mult de 5-6 secunde trebuie evitate cu orice preț. E bine să privim pe rând, fiecare segment de grup și apoi o persoană sau alta. Dacă în general întâmpinăm greutăți în stabilirea contactului vizual, va trebui să exersăm atunci când stăm de vorbă cu cineva tehnica îndreptării privirii spre un punct imaginar, situat între ochii interlocutorului. Dacă dorim ca publicul să ne acorde atenție, să ne urmărească și să ne simpatizeze, trebuie să avem în vedere și următoarele aspecte:

- verificarea acusticii sălii;
- plasarea optimă în spațiu a materialelor vizuale;
- evitarea grimaselor;
- crearea unei atmosfere destinse prin zâmbet;
- evitarea vulgarităților;
- evitarea glumelor nesărate însoțite de un râs zgomotos;
- expunerea pe un ton plictisit;
- încadrarea în limita de timp impusă prezentării.

Pregătirea prezentării

Factorul timp este decisiv în pregătirea unei prezentări. Oratorii spuneau că pentru a putea vorbi cinci minute aveau nevoie de două săptămâni de pregătire, iar pentru a vorbi o oră, de o singură săptămână. Putem să ne bucurăm de concentrarea maximă a publicului preț de 10 minute, după care va trebui să facem eforturi pentru a o menține la cote ridicate. De aceea este indicat să ne structurăm prezentarea cât mai riguros, acordând între 10 și 20% în timp introducerii, 60-80% din timp să-l alocăm problemelor de conținut și să păstrăm 10-20% din timp pentru concluzii. Exersarea prezentării acasă, cu ceasul în față, este o excelență modalitate de a verifica dacă selecția materialelor se încadrează în spațiul de timp solicitat; înregistrarea prezentării și apoi analiza ei poate scoate la iveală atât deficiențele de natura paraverbală, cât și cele de conținut și logică. Pentru a nu perime memoria să vă joace feste, pregătiți-vă notițe clare și ușor de urmărit, adoptând formatul fișelor scrise pe o singură parte și nicidecum pe coli A4 scrise pe ambele fețe. Ele va vor ajuta să nu omiteți ideile importante, să construiți argumentări solide și să nu vă abateți de la succesiunea normală sau corectă a faptelor și aspectelor selectate pentru prezentare.

Folosirea mijloacelor vizuale

În pregătirea materialelor vizuale trebuie să porniți de la premisa că ele au rolul să orienteze publicul, să ajute la crearea de corelări și conexiuni ideatice,

să completeze doar ceea ce aveți de spus și nicidecum să se constituie într-o variantă scrisă a vorbelor dumneavoastră. Cuvintele nu vă vor ajuta prea mult dacă nu vor fi asociate sau întărite vizual prin procedee grafice cum ar fi sublinieri, încercuiri sau încadrări. Încercați să anticipați unele din întrebările publicului și să aveți pregătite transparentele care să ilustreze răspunsurile dumneavoastră. Numărul transparentelor pe care le veți rula trebuie bine corelat cu volumul de informație pe care l-ați stabilit pentru prezentare și timpul în care trebuie să vă încadrați. Astfel, este recomandabil ca pentru o prezentare de zece minute să aveți pregătite cam 10 transparente. Dacă este vorba despre o prezentare de o oră, o transparentă la 2-3 minute impune un ritm rezonabil de prezentare. Chiar dacă aveți de pregătit o singură folie transparentă sau zece, încercați să vegheați asupra ortografiei, punctuației și exprimării corecte. În cazul în care credeți că aveți nevoie de un program de grafică de prezentare precum PowerPoint, care să vă ajute să comunicați ideile cu forță, încercați să **evitați următoarele clișee vizuale:**

- butoanele animate;
- topirea unei imagini în alta;
- formarea textului prin căderea literei;
- sporirea spectaculozității trecerii de la o pagină la alta prin punctarea sonoră cu sunete de fanfară.

Postirea discursului

Nu începeți să vorbiți până nu vă asigurați că publicul este așezat și vă acordă toată atenția, până când, preț de circa 20 de secunde, nu ați stabilit un contact vizual cu auditoriul, nu ați studiat dintr-o privire organizarea spațiului dumneavoastră de mișcare, nu ați respirat adânc și nu v-ați găsit poziția cea mai comodă în fața celor care așteaptă să soarbă cuvintele dumneavoastră. Încercați să nu folosiți clișee sau expresii banale de tipul "Am marea plăcere de a...", să nu prezentați nici mulțumiri și nici scuze în primele fraze ale discursului dumneavoastră. Păstrați-le eventual pentru sfârșit.

Încercați să vă controlați starea de nervozitate din primele minute ale prezentării. Două dintre semnele cele mai des întâlnite ale acestei stări sunt impunerea unui ritm prea alert de expunere și tendința de a nu ne orienta corpul și privirea către public.

Există mai multe **moduri de a începe un discurs**, totul este să facem alegerea cea mai potrivită personalității noastre:

- Denumirea temei, urmată eventual de câteva precizări referitoare la alegerea titlului prezentării

- Referirea la obiectivele și aspectele pe care doriți să le abordați în cadrul temei propuse
- Anticiparea unor întrebări sau aspecte problematice;
- Deschiderea discursului cu o anecdotă sau cu o glumă; măturisire;
- Prezentarea unor fapte sau date statistice;
- Folosirea unui citat nu foarte lung și relevant pentru subiectul discursului;
- Afirmatii cu conținut șocant.

Finalizarea discursului

Modalitățile pe care le aveți la îndemână pentru încheierea prezentării sunt la fel de numeroase:

- prezentarea unor concluzii punctuale;
- lansarea unor întrebări (retorice) prin care să recaptați interesul slăbit al publicului;
- anecdote scurte, care să ilustreze aplicabilitatea ideilor dumneavoastră;
- invitarea publicului de a trece la acțiune în spiritul celor afirmate în prezentare;
- folosirea de citate prin care să subliniați credibilitatea performanțelor sau rezultatelor expuse.

E preferabil ca în ciuda tuturor schimbărilor de moment intervenite pe parcursul prezentării să nu vă abateți de la concepția inițială, așa după cum e bine să nu vă răzgândiți odată ajunși în fața publicului asupra frazelor de început.

Conținutul discursului nu se memorează, fraza de început și cea de încheiere sunt bătute în cuie. Chiar dacă pe undeva ne-am bâlbâit sau ne-am încurcat puțin în detalii sau argumentări, cel puțin să începem și să sfârșim fără să ne împiedicăm.

Astfel, ne vom simți mult mai bine și mai pregătiți să înfruntăm inevitabilele întrebări. Dacă vreă întrebare adresată ne pune într-o asemenea încurcătură încât ne dăm seama că nu putem răspunde, este mult mai corect și mai elegant să nu încercăm "s-o scăldăm" și să rostim cu sinceritate și aplomb "Îmi pare rău, nu știu/nu cunosc/nu vă pot ...". Iar dacă ni se adresează o întrebare care nu are nimic de-a face cu subiectul prezentării noastre, nu trebuie să ne simțim obligați să răspundem. Irrelevantă se poate sancționa cu eleganță și diplomație.

Limbaajul corpului la discursuri și prelegeri

Recomandări asupra modului în care corpul dumneavoastră vă poate ajuta să fiți ascultat și apreciat pentru expunerea făcută:

- deplasați-vă spre locul de unde vă veți adresa auditoriului în pas măsurat și liniștit sau viori și repede (în funcție de distanța pe care trebuie să o parcurgeți).
- uitați-vă la publicul dumneavoastră și începeți să vorbiți numai atunci când atât publicul cât și dumneavoastră sunteți pregătiți.
- pentru a nu obosi cât stați în picioare, sprijiniți-vă ambele picioare pe călcâie și degete, nu apropiați genunchii și împingeți puțin bazinul înainte, astfel încât corpul dumneavoastră să aibă o ținută generată lejeră, dar nu foarte relaxată.
- dacă doriți să emanați siguranță, veți ține picioarele depărtate la 10-15 cm unul de celălalt astfel încât, plecând de la șolduri, de-a lungul piciorului, până jos, să se obțină o linie verticală.
- dacă doriți să comunicați nesiguranță și supunere, apropiați-vă mult călcâiele. Când picioarele sunt mult prea depărtate, se lasă impresia că doriți să ocupați locul și creați senzația de autoritate și dominare coplesitoare.
- ce puteți face cu brațele? Le puteți lăsa în jos pe lângă corp, puteți îndoi un braț deasupra liniei centurii sau puteți îndoi ambele brațe și aduce lejer deasupra centurii, mai spre interior. Brațul îndoit în unghi drept, mâna lejeră în dreptul stomacului este o ținută de bază. Relaxarea se poate exprima prin degetul mare adus în vecinătatea celorlalte și prin cel arătător foarte puțin curbat.
- nu se recomandă ridicarea pumnului sau întinderea dreaptă a degetelor; este mai bine să aveți mâna îndoită și degetele ușor îndepărtate, pentru a comunica acceptare și deschidere.
- gesturile afirmative presupun mișcări orientate în sus sau spre corp, iar cele negative mișcări orientate în jos și în afara corpului.
- pentru a părea modest, folosiți gesturi mici, lente și deloc bruște.
- pentru menținerea interesului publicului pentru conținutul comunicării, țineți capul drept sau în așa fel încât cei care vă urmăresc să vă poată vedea permanent fața.
- atunci când folosiți folii transparente, este recomandabil să prelungiți degetul arătător cu o baghetă sau un obiect de scris.
- dacă folosiți tabla, în momentul indicării este bine să folosiți mâna stângă cu palma în sus și degetele strâns lipite pentru a comunica

- seriozitate și modeste (subiectul spre care trimiteți este mai important decât persoana). Mâna dreaptă poate rămâne pe lângă corp sau poate fi îndoită deasupra centurii, aproape de poziția de scriere.
- schimbați-vă din când în când poziția din care vorbiți, dar nu vă deplasați nervos dintr-o parte în alta.

INTERVIUL

Interviul este o formă de comunicare orală specifică publicisticii și sociologiei. El se bazează pe un sistem de chestionare directă, scopul urmărind fiind obținerea de aprecieri, opinii și informații diverse. În sfera forței de muncă, intervederile sau întâlnirile între două sau mai multe persoane, în care se discută chestiuni de interes comun pot fi de mai multe tipuri:

Interviul de selecție. Acest tip de interviu, cunoscut și sub numele de interviu de angajare, este utilizat pentru a completa datele deja cunoscute din curriculum vitae și din recomandările puse la dispoziție de către candidat. Cu cât poziția ierarhică este mai înaltă, cu atât complexitatea și exigențele de selecție sunt mai ridicate. Pentru multe posturi și funcții de conducere se organizează adesea două sau mai multe interviuri.

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 sau de experți ai serviciilor de resurse umane în studiul anumitor atitudini ale angajaților.

Interviul de evaluare. La interviul de evaluare participă de regulă un manager și un subordonat, după ce managerul și eventual subordonatul au completat o fișă de evaluare. Obiectivul interviului este acela de a constata realizări dar și de a depista eventuale neconcordanțe între cerințele și rezultatele reale. Acest tip de interviu poate sta la baza unei colaborări inițiate în vederea întocmirii unor planuri care să aibă ca rezultat îmbunătățirea activității subordonatului.

Interviul de admonestare. Acest tip de interviu se organizează atunci când, prin comportamentul său, un angajat a încălcat politica firmei atât de grav, încât este nevoie de o întâlnire oficială bine documentată. Spre deosebire de interviul de evaluare, în cadrul căruia este absolut necesară exprimarea opiniei angajatului. În cursul interviului de admonestare comunicarea are loc în cea mai mare parte unidirecțional, de la manager la angajat. Angajatului i se spune ce ar trebui să facă pentru a-și îmbunătăți comportamentul și ce consecințe poate avea nerespectarea recomandărilor făcute.

Interviul de consiliere. Acest tip de interviu se practică pentru a veni în sprijinul unui angajat, ale cărui probleme personale îi afectează activitatea. Interviul de consiliere nu înseamnă doar a da niște sfaturi. Dacă cel care conduce interviul este o persoană cu experiență, va ști că majoritatea oamenilor dețin răspunsuri la problemele care îi frământă, dar le păstrează bine ascunse într-un colț al conștiinței lor. Ceea ce le lipsește este tocmai șansa de a vorbi cuiva deschis despre problemele lor.

Interviul de pătrășire a instituției. Aceasta este o categorie specială de interviu de informare care ar trebui să se regăsească în sistemul de resurse umane al oricărei instituții. Angajaților care își anunță intenția de a părăsi instituția li se cere să aibă o întvedere cu un specialist din domeniul resurselor umane, care, prin intermediul unui set de întrebări bine gândite, le solicită opinii referitoare la condițiile de lucru din cadrul respectivei instituții. Angajații care părăsesc o instituție din proprie inițiativă sunt în general sinceri în comentariile pe care le fac și dispuși să dezvăluie informații care ar putea îmbunătăți situația colegilor lor.

Tipuri de interviuri de angajare

Tipologia interviurilor de angajare este și ea bine reprezentată. Criteriile care stau la baza alcătuirii uneia sau altele dintre sunt extrem de variate: locul desfășurării, numărul interviuatorilor, durata întvederii, scopuri specifice urmărite. La ora actuală cele mai uzitate tipuri de interviuri ar fi următoarele:

Interviul structurat

- 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.

Interviul nestructurat

- are o mare tentă subiectivă
- este folosit 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 strict de natura postului
- ordinea adresării întrebărilor generale și specifice nu este stabilită dinainte.

Interviu de sondare a comportamentului candidatului

- comportamentul trecut al candidaților indică modul în care vor reacționa la viitorul loc de muncă
- interviuatorul construiește de regulă întrebările pe baza conținutului CV-ului
- răspunsurile trebuie bine structurate (descrierea situației, discutarea acțiunilor întreprinse, precizarea rezultatelor și specificarea învățămintelor).

Interviu susținut în fața unei comisii largite (panel)

- prezența unui număr mai mare de trei interviuatori, specificul întrebărilor formulate, se urmăresc lucruri diferite și au priorități diferite
- ritmul conversației este mai alert, iar concentrarea candidatului trebuie să fie maximă astfel încât răspunsurile sale să dea satisfacție fiecărui membru
- necesitatea stabilirii unui bun contact vizual cu fiecare membru din comisie
- răspunsurile trebuie să fie cât mai clare și prompte.

Interviu de testare a rezistenței la stres

- scopul major este testarea comportamentului candidatului în condiții de stres
- este folosit în cazul posturilor care implică o varietate de sarcini pe lângă acelea privind menținerea relației cu clienții.

Interviu de angajare (caracterizare și desfășurare)

Dacă ai fost convocat la un interviu, aceasta înseamnă că atât scrierea ta de intenție cât și CV-ul tău au atras atenția angajatorului, iar acesta consideră că meriți o șansă de a demonstra că ești omul potrivit pentru postul respectiv. Se presupune faptul că ai fost selectat dintre mulți alți candidați și ar fi bine să înveți să apreciezi această ocazie care ți se oferă. Profită pe cât posibil de experiența pe care o vei căpăta ca urmare a interviului.

Există mai multe tipuri de interviuri de angajare la un loc de muncă. Dacă are loc un **interviu „de unul la unul”** s-a stabilit deja că solicitantul are abilitățile și studiile necesare pentru locul de muncă respectiv. Prin acest tip de interviu, angajatorul dorește să cunoască, în plus, dacă și în ce măsură ești potrivit cu firma și departamentul unde urmează a fi angajat. Solicitantul care este invitat la interviu „de unul la unul” nu trebuie să uite ca scopul lui este de a stabili un raport cu cel care ia interviul și de a arăta ca el are calificarea necesară de care are nevoie firma respectivă. Este cea mai des întâlnită formă de interviu și durează între 30 de minute și o oră. Atmosfera este de cele mai multe ori degajată, de obicei are loc stând în fotolii și nu în spatele unui birou care ar da o notă de agresivitate accentuând și mai mult diferențele de statut și astfel ar îngreuna comunicarea. Acest tip de interviu se leagă strâns de interviul bazat pe „competențe”, când angajatorul caută dovezi ale abilităților și competențelor tale - organizare, spirit de conducere, capacități de comunicare, capacitatea de a lucra în echipa. Tot ceea ce îți rămâne este să dai aceste dovezi, chiar dacă acestea se regăsesc în CV-ul și scrisoarea ta de intenție, este bine să le reamintești.

Interviu „în grup”

Interviu „în grup” presupune participarea mai multor interlocutori la selecție, până la cinci examinatori (de obicei sunt trei) care reprezintă departamente diferite ale firmei angajatoare și ei vor pune întrebări din domeniul lor de activitate. Dacă te vei afla într-o astfel de situație va trebui în primul rând să adresezi răspunsul celui care ți-a pus întrebarea dar să nu uiți de ceilalți; uită-te din când în când la ei și adresează-le un zâmbet, vei destinde atmosfera și îți vei crea o imagine pozitivă.

Interviu prin telefon

Deși nu este foarte des întâlnit și nici nu reprezintă maxima garanție pe care o poate da, acesta totuși este uzual în unele firme. Dacă totuși ți se întâmplă să te afli la un interviu care se desfășoară la telefon imaginează-ți că te afli în aceeași cameră cu interlocutorul, ți ai în fața ta și totuși decurge în mod normal ca la un interviu obișnuit. Fă toate lucrurile pe care le-ai face dacă interviul s-ar desfășura în biroul lui: așează-te confortabil, relaxează-te, fii energic, manifestă-ți entuziasmul, accentuează cuvintele, zâmbește din când în când.

Pregătirea pentru interviu

Ca înainte de orice examen pe care trebuie să-l susții trebuie să fii pregătit atât din punct de vedere al cunoștințelor dar și să fii stăpân pe tine. Cel mai

important este să-ți pregătești **atitudinea**. Fii optimist și ai încredere în forțele tale, concentrează-te asupra trăsăturilor tale pozitive și a realizărilor tale.

Gândește-te că te intervevează doar dacă te iau în serios. Reconsideră-ți punctele tari și amintește-ți de succesele tale de până acum. Dacă tu crezi în tine vor crede și ei. Trăiește succesul pe care îl vei avea. Ascultă-te cu convingere, vizualizează aerul de încredere în sine pe care îl degați personalitatea ta. Dacă tu crezi în tine vor crede și ei.

Înainte de a ajunge la interviu încearcă să obții cât mai multe **informații despre firma și locul de muncă oferit**. Pentru a face asta ia legătura cu un angajat al firmei sau contactează secretara. Poți cere o prezentare a firmei și chiar mai multe informații care îți-ar putea fi utile la interviu. Dacă firma este una mica nu vei avea prea multe șanse de reușită dar poți încerca să găsești o miniprezentare a acesteia.

Cel care la interviu va lua în considerare interesul și motivația celui care solicită poziția respectivă pentru problemele firmei de aceea îți va explica care sunt nevoile actuale ale firmei. Tu trebuie să descoperi cât mai multe informații cheie pentru firma. Astfel de informații poți obține și prin intermediul internetului.

Ai grijă cum îți alegi **îmbrăcămintea!** Aspectul exterior contează! El demonstrează nivelul de înțelegere al culturii în care va trebui să-ți desfășori activitatea și gradul de adaptare la cerințele firmei. Va trebui să-l consideri pe interviuator ca pe un client al tău. Ținuta vestimentară trebuie să fie adecvată locului de muncă. Dacă te vei îmbrăca în costum pentru o slujbă care cere activitate manuală atunci vei da impresia ca pretențiile tale depășesc condițiile de muncă pe care ți le poate oferi firma. Dacă soliciți un loc de muncă unde se desfășoară activități de lucru cu publicul, cu clienții atunci ar trebui să-ți reconsideri atitudinea și să îmbraci un costum. Este recomandată îmbrăcămintea sobră, dar nu austere. În orice situație este bine să fii îmbrăcat profesional și confortabil. Prezența vizuală poate conta foarte mult pentru prima impresie. Așa că ai grijă!

Pentru femei ar fi recomandabil să îmbrace un costum clasic, să poarte pantofi cât mai simpli, să fie moderată cu machiajul, fără prea multe bijuterii și să aibă un aspect îngrijit.

Pentru bărbați ar fi potrivit un costum și o cravată conservatoare și să aibă un aspect îngrijit (proaspăt ras, pantofi lustruiți).

Pentru a combate stresul de dinainte de interviu **pregătește-te psihic!** Cu o zi înainte pregătește tot ce vei avea nevoie a doua zi (haine, mapa cu documentele necesare, copia după cartea de muncă etc.). Dar mai ales recapitulează informațiile pe care le-ai dobândit referitoare la firma angajatoare, recitește anunțul ca să-ți reamintești aspectele importante și exersează subiectul pe

care-l vei avea a doua zi de dezbătut. Cu cât vei stăpâni mai bine rolul de candidat ideal, cu atât vei avea mai multe șanse. Exersează răspunsurile la eventuale întrebări ale angajatorului. Revezi întrebările pe care ai putea să le pui angajatorului și cel mai important fă o „repetiție” a interviului cu o persoană apropiată care trebuie să fie sinceră și obiectivă. Ai grijă să ai un bloc-notes și ceva de scris și să ai la îndemână numele persoanei pe care o vei întâlni, adresa unde se va desfășura interviul, numărul de telefon al acestuia și traseul pe care-l vei parcurge a doua zi. Pregătește bani suficienți pentru cheltuieli neprevăzute și dormi bine în noaptea dinaintea interviului.

Ce ar trebui să faci pentru a crea o **bună impresie**:

- **Fii punctual!** Cel care va lua interviul va interpreta punctualitatea ca o dovadă a seriozității, a profesionalismului și a dorinței solicitantului de a se angaja. Dacă poți vino cu zece minute înainte și recitește-ți notițele pe care le-ai pregătit. la contact cu locul unde se va desfășura interviul, obișnuiește-te cu el și încearcă să te relaxezi.

- **Fii pozitiv!** Încearcă să fii amabil cu toată lumea, fă-i să se simtă confortabil, zâmbește. Răspunde la mâna întinsă de cel care la interviu și strânge-o cu fermiate. Arată că ai o atitudine profesională.

- **Fii relaxat!** Interviul este o conversație, nu un interogatoriu. Și cel din fața ta vrea să facă o impresie bună. Stai de vorba cu el, nu te îndepărta de la subiect, fă precizări dacă și se cer.

- **Fii încrezător** în forțele tale! Răspunde la întrebări cu voce clară și privește în ochi interviuatorul. Fii atent și entuzias!

- **Nu fă comentarii negative la adresa foștilor angajatori!** Vei crea o impresie negativă și nu vor mai avea încredere în ceea ce spui.

- **Ascultă ce ți se spune!** Comunicarea implică doi parteneri. Dacă vei vorbi mult nu vei mai observa ce este important pentru angajator.

- **Reflectă înainte de a răspunde la o întrebare!**

- **Atunci când nu ești sigur de răspunsul pe care trebuie să-l dai, poți răspunde, în replică, punând o întrebare.** Dacă de exemplu ești

întrebat care este salariul pe care îl dorești, poți răspunde „Da, este o întrebare bună, însă cât ați plăti pentru cel mai bun candidat?”

- *Pune întrebările pregătite de acasă!* Ele trebuie să reflecte orice informații despre firmă, loc de muncă, responsabilități raportate la poziția pe care o dorești în firma respectivă.

- *Nu pune întrebări care pot provoca suspiciuni!* Dacă vei întreba de exemplu „Se fac delegări în țară, sunt absolut necesare?”, atunci interviuatorul va crede că nu este de dorit să te trimită într-o delegație. Prea multe întrebări legate de concediu de odihnă îl vor face pe angajator să creadă că este un interes mult prea mare pentru zilele libere plătite de firmă. Va trebui să explici motivul pentru care pui o astfel de întrebare.

- *Convinge-l pe interviuator că îți dorești postul respectiv!* Spune-i ce ai putea face pentru a veni în întâmpinarea nevoilor firmei sau oferă detalii despre cum ai procedat la locurile de muncă anterioare pentru a crește eficiența firmei. Îți poți exprima dorința de a ocupa postul respectiv și punând întrebări despre responsabilitățile care îți vor reveni, cu cine vei lucra, cui îi vei raporta rezultatele obținute ș.a.m.d.

- *Evită „îmbrăulii trupului”!* Verifică-ți poziția în mod regulat, nu oferi mesaje false din partea ta și mai ales controlează-ți nervozitatea sau tensiunea: muscatul buzelor, atingerea feței, zămbete forțate, balanșarea picioarelor, evitarea contactului vizual, pocnitul degetelor, frământatul mâinilor. Dacă ești timid încearcă să-ți controlezi emoțiile vorbind mai tare, susținând contactul vizual, respirând adânc, imaginându-ți situații relaxante etc.

- *Fii sincer cu tine!* Cei care te intervievează nu vor să te verifice decât dacă te suspectează de neseriozitate sau de „înfloritur”. Evită răspunsurile ipotetice, fă-le cât se poate de adevărate!

Nu insistă asupra greșelilor tale sau a îndoielilor tale! Cei din fața ta vor fi tentați să adopte aceeași atitudine. Nu-ți fă griji că nu vei apuca să spui totul, vei avea ocazia mai târziu!

- *Evită răspunsurile prea scurte!* După un șir de astfel de răspunsuri atenția interviuatorului se va muta de la ceea ce spui tu la ceea ce te va întreba el. Însă în aceeași măsură ferește-te de răspunsuri prea lungi care ar putea să plictisească.

- *Nu aminti nume ale unor cunoștințe cu influență!* Este puțin probabil ca cei care te intervievează să fie impresionați că îi cunoști pe directorul executiv al firmei, prestigiul și statutul social sunt motive neadecvate în solicitarea unei slujbe.

- *Exemplifică ceea ce spui!* Doar așa angajatorii se vor convinge ca într-adevăr te caracterizează cele spuse.

- *Fii entuzias!* Înviează-ți răspunsurile cu afirmații de genul „îmi place la nebunie să...”

- *Nu intra în panică dacă ai ezitări sau greșești!* Acesta este un interviu și este firesc să ți se întâmple! Răspunsurile pregătite, fără nici o ezitare par de regulă false.

Cum să reușim la un interviu

Șansele tale de a reuși la un interviu țin de 2 factori:

- 1. Cât de clar stabilește organizația angajatoare nevoile acestora și tipul de persoană căutăta pentru a satisface aceste nevoi.

- 2. Cât de bine înțelegi tu aceste nevoi și care sunt abilitățile tale potrivite nevoilor organizației.

Cu cât angajatorul are stabilite anumite tipare pentru tipul de persoană potrivită cu atât îți va fi mai greu să convingi că ești persoana ideală. De fiecare dată când se fac angajări pentru un post, angajatorii sunt întotdeauna în căutarea „candidatului ideal”. Vor folosi frecvent această fraza „Candidatul ideal va avea... va fi...”. În această situație ți se va reaminti că, de fapt, candidatul ideal nu există. Însă angajatorii pot face și compromisuri, aceasta depinzând însă de urgența nevoilor organizației respective în acel moment, dar depinde și de gradul de profesionalism al candidaților. De aceea nu trebuie să te descurajezi dacă nu îndeplinești toate cerințele postului respectiv. Citește-le, ia-ți

noțiie cu atenție despre nevoile organizației. Fii atent la cuvinte cum ar fi: „de dorit”, „de preferat”, dacă satisfaci 80% din aceste cerințe atunci aplică pentru interviu.

- În recrutarea posibiloilor candidați pentru postul respectiv CV-urile și scrisorile de intenție vor fi supuse atenției doar 60 de secunde. Însa în aceste 60 de secunde cel care recrutează va căuța motive, nu pentru care să fi acceptat la interviu ci pentru care să nu fi. Astfel, toți aplicații care nu se potrivesc profilului vor fi eliminați.

Iată 10 dintre cele mai întâlnite **obstacole care pot apărea la un interviu**:

1. Prezentarea săracă a candidatului
2. Depășit de vârstă pentru poziția respectivă
3. Cerința unui salariu prea mare/prea mic
4. Situații de eșec în CV-ul tău
5. Prejudecățile angajatorului
6. Supracalificat pentru slujba respectivă
7. Lipsa experienței candidatului
8. „Strângătorul de job-uri”
9. Prea tânăr pentru poziția respectivă
10. CV-uri goale, neconvingătoare

De reținut:

- Niciodată nu-ți cere scuze pentru vârsta ta.
- Niciodată nu face referiri la vârsta pe care o ai în CV-ul tău.

- Pune toate detaliile personale la sfârșitul CV-ului tău.
- Scrie «data nașterii» în loc de «vârsta» sau omite-le pe ambele.
- Niciodată nu-ți vinde experiența ta profesională prin anii pe care îi ai.
- Formează-ți o imagine de sine tinerească.
- Fii pregătit să-ți negociezi salariul.
- Nu-ți trece în CV niciodată salariul actual/ anterior ori pretențiile salariale.
- Gândește în termeni de remunerație nu de salariu (gândește-te și la celelalte beneficii/avantaje).
- Evită să accepți un salariu prea mic/mai mic decât cel actual.
- Situații de eșec în CV-ul tău.

Atunci când vei fi chemat la un interviu angajatorii vor dori să vadă dacă ai avut eșecuri – acestea, dacă sunt menționate în CV-ul tău, vor fi în dezavantajul tău. Nu toți au curajul să vorbească despre eșecurile lor, deși acest fapt este firesc și se poate întâmpla oricui. Eșecul este într-adevăr o problemă a echilibrului. De exemplu: eșecul unui examen nu este sfârșitul lumii. Însa dacă l-ai dat din nou și l-ai trecut atunci înseamnă că ești o persoană hotărâtă și nu dai ușor înapoi. Cum „cu o floare nu se face primăvară”, așa nici cu un eșec nu te poți considera o persoană ratată.

Un obiectiv ratat nu este sfârșitul lumii, însă este interesant cum cel care-ți va citi CV-ul își poate forma impresia că ești un ratat prin afirmațiile tale care ție personal ți se par chiar inocente. De exemplu: Statut marital/civil: divorțat.

Este surprinzător cum adesea oamenii trec astfel de chestiuni în CV-ul lor asta chiar la începutul CV-ului. Unii angajatori privesc divorțul ca pe un eșec personal și care îți poate afecta și viața profesională.

Deși nu este corect, oamenii au prejudecăți, și dacă cel care va citi CV-ul (nu neapărat) are prejudecăți în legătură cu divorțul, atunci prejudecata lui te poate afecta. Dacă încă ești căsătorit - atunci spune-o, dacă ești divorțat, atunci spune „necăsătorit”.

COMUNICARE MANAGERIALĂ ȘI RELAȚII PUBLICE

Titlurile job-urilor anterioare pot indica eșecul chiar dacă ți-ai îndeplinit cu succes atribuțiile în fiecare dintre ele. De exemplu: Prima slujbă - asistent supervisor. A doua slujbă - supervisor. A treia slujbă - asistent supervisor.

Deși tu vei încerca să le explici motivele pentru care ai trecut de pe postul de supervisor pe cel de asistent supervisor, angajatorul va crede că deși ai fost promovat, nu ai făcut față responsabilităților.

De asemenea, anunțurile titlaturi de joburi pot însemna ceva într-o companie și altceva într-o alta, astfel nu ezita în a schimba vechile titlaturi dacă ești convins că acestea vor crea impresii greșite noilor angajați, eventual poți explica în cadrul interviului schimbările care au intervenit pe parcurs în cariera ta. persoana De exemplu:

- Include în CV-ul tău doar acele interese care te ajută în a te vinde.
- Fii conștient că interesele sale pot proiecta și alte calități personale.
- Cât de relevante sunt interesele tale pentru tipurile de joburi pentru care aplici?
- Interesele tale sugerează abilități transferabile.
- Întreabă-te dacă nu cumva ai coborât standardele.
- Nu menționa salariul dorit.
- Ai grijă la preferințele titlaturilor.
- Nu scrie toate activitățile ori cursurile care nu au legătură cu poziția aplicată.

Dacă ai experiența relevantă în raport cu cerințele angajatorului, fii clar și concis. Nu te ascunde în spatele unor cuvinte care sună bine în fața unui angajator, dar care nu au relevanță pentru angajator: „deschis”, „implicat”, „mă descurc în a”. Vei fi întrebat „cât de deschis ești?”, „cum te-ai implicat?”, „cum te-ai descurcat cu problemele clienților?” Dacă le-ai rezolvat „cum ai făcut acest lucru?”, „ce abilități sunt necesare în rezolvarea lor?”.

12. COMUNICAREA MANAGERIALĂ

- Nu vinde experiența irelevantă.
- Nu-ți vinde angajatorii anteriori.
- Fii concis și clar, fără descrieri vagi.
- Vinde experiența pe care o ai - nu pe cea care-ți lipsește.
- Descrie-ți pozițiile anterioare în ordine cronologică descrescătoare.
- Pune toate datele în partea dreaptă a paginii;
- Nu explica motivele plecării;
- Formulează-ți un obiectiv prezent clar;
- Folosește CV-ul funcțional.

Întrebări posibile la un interviu

- „Vorbește-mi despre tine!”
- „Care este experiența ta de muncă?”
- „De ce ai părăsit vechiul loc de muncă?”
- „Care sunt calitățile tale?”
- „Care sunt defectele tale?”
- „Preferi să lucrezi singur sau cu alții?”
- „Poți lucra în condiții de stres sau având termene scurte?”
- „Ce faci într-o anumite situație?”
- Care sunt hobby-urile tale? sau Faci vreun sport?

- Ce vă face să credeți că v-ar plăcea să lucrați pentru firma noastră?
- Care a fost ultimul loc de muncă?
- Care au fost responsabilitățile dv.? Ce făceați la acel loc de muncă?
- De ce l-ați părăsit?
- Sunteți gata să faceți ore suplimentare?
- Care sunt inconvenientele meseriei dv.?
- Cu ce puteți contribui la eficiența firmei?
- Care vă sunt proiectele de viitor?
- Ce vă motivează să doriți exact acest post?
- Cum v-a fost apreciată munca de către șefi și colegi?
- Ce activitate desășurată v-a plăcut cel mai mult?
- Credeți că experiența acumulată va permite să vă asumați responsabilități mai mari?
- Cum vedeți candidatul ideal?
- Ce salariu ați dori?
- Care sunt cele 5 calități care vă descriu cel mai bine?
- Care a fost cea mai mare greșeală din cariera dvs. de până acum?

Întrebările puse de solicitant

La cele mai multe interviuri, solicitantul va fi rugat să răspundă la întrebările puse de către cel care ia interviul. Este o ocazie foarte bună pentru candidat să descopere cât mai multe lucruri despre condiția de angajat al firmei, iar pentru cel care ia interviul să evalueze candidatura sa pentru locul de muncă scos la concurs.

Din modul în care solicitantul pune întrebări, interviewerul extrage informații care aduc o contribuție importantă în decizia de angajare. Pentru a reuși în această încercare, candidatul are nevoie de o pregătire anterioară. Se pregătesc cinci întrebări „bune”: despre locul de muncă, firma/întreprinderea, domeniul de activitate sau profesia, programul de lucru, termenele de plată a salariilor. Întrebările vor reflecta interesul pentru aceste subiecte și faptul că solicitantul a citit sau s-a gândit la acestea. De exemplu, se poate începe cu următoarea întrebare: „Am citit în ziarul ... că Mă întreb dacă acest fapt nu va avea un anumit efect asupra firmei dv.” Nu se întreabă numai despre o singură temă. Cei care pun astfel de întrebări nu sunt considerați niște buni candidați. Teme posibile de abordat: responsabilitățile pe care le veți avea, mediul concurențial în care firma operează, obstacole ce se anticipează în atingerea scopurilor firmei, evoluția firmei în ultimii ani, resursele pe care ți le oferă compania pentru îndeplinirea obiectivelor ș.a.

Întrebările de clarificare sunt oportune pentru înțelegerea unor lucruri spuse de către cel care ia interviul. Se ascultă însă cu atenție, se cer lămuriri suplimentare numai pentru a clarifica un aspect sau altul al muncii, dar nu se solicită repetarea unor informații, pentru că se va lăsa impresia că există dificultăți de atenție.

Exemple de întrebări

În legătură cu postul:

- Care este mărimea serviciului, secției sau direcției?
- Există un program de formare? Ați putea să-l descrieți, vă rog?
- Care sunt șansele mele de avansare?

În legătură cu persoana pentru care muncești:

- Cine va fi superiorul meu imediat?

- De cât timp lucrează în firmă?
- Ce pregătire are?

În legătură cu firma:

- Are firma planuri de extindere sau restrângere?
- Câți candidați sunt intervievați pentru acest post?
- În ce măsură este firma un loc stimulant?
- Ce tip de management promovează conducerea firmei?
- Care sunt obiective pe termen scurt/lung ale firmei?

În legătură cu angajații:

- Cum au fost tratați angajații în perioadele grele?
- Cum este abordată problema concedierilor?
- În ce mod recompensează firma realizările angajaților?

Întrebări dificile

- De ce există o pauză de un/doi/cinci ani în C.V.-ul tău?
- De ce ai fost concediat?
- Pari să nu fii îndeajuns de calificat pentru acest post. Ești de aceeași părere?
- Cum te vezi peste cinci ani?
- De ce ai solicitat un interviu pentru un post în care se cere o persoană mai tânără decât tine?

- De ce ești interesat de o slujbă care este mai prost plătită și inferioară celei pe care ai avut-o până acum?
- De ce vrei să părăsești actualul tău loc de muncă?
- Care este părerea fostului tău angajator despre munca ta?
- Când puteai începe lucrul?

Este bine să iei notițe în timpul interviului. Notează punctele care ți se par pertinente. Această va arăta interviatorului că ești o persoană minuțioasă și că postul te interesează. Aceste note îți permit să evaluezi avantajele și dezavantajele postului. Ele ar putea fi foarte utile în cursul altor interviuri

Tehnici de comunicare managerială în scris

Comunicarea managerială în scris ridică unele **probleme specifice** cum ar fi:

- are în cea mai mare parte un caracter formal
- nu beneficiază de avantajele feedbackului imediat
- este o comunicare ce rămâne înregistrată
- poate ajunge la destinatari neintenționați de emitenț.

Depinderile de comunicare managerială în scris sunt cu atât mai importante cu cât managerul se află mai sus în ierarhie și cu cât organizația este mai mare. O imagine defavorabilă pentru manager și organizația pe care o reprezintă poate fi creată de: conținutul și forma neadecvată a unei scrisori, erorile de adresare, greseliile gramaticale dintr-un text, tonul, impactul și stilul greșit. Caracteristicile pe care trebuie să le aibă un mesaj scris pentru a fi eficace și eficient sunt: lizibilitate, corectitudine, adecvare și gândire.

Mesajul scris trebuie să fie ușor de citit

Limbaajul și formularea mesajului trebuie să respecte nivelul cititorului din punct de vedere al profesiei și ca grad de familiaritate cu subiectul; limbaajul să fie simplu și nepretentios; construcția propozițiilor (lungime, sintaxă) trebuie să sprijine mesajul, nu să-l complice; pagina să fie divizată în paragrafe, fiecare dintre ele conținând o singură idee; paragrafele să nu conțină mai mult de 5-6 propoziții; textul să aibă un schelet logic, în care înălțurarea de idei să fie evidentă.

Mesajul scris trebuie să fie corect

Punctuația și gramatica textului trebuie să fie corecte; evitarea greșelilor de ortografie; folosirea formatului adecvat al textului; asigurarea coerenței textului.

Mesajul trebuie să fie adecvat direcției de transmitere

Comunicarea managerială internă dintr-o organizație îmbracă forme specifice și depinde de direcția ierarhică în care este îndreptată. De exemplu, în cazul **comunicării de jos în sus** sunt importante următoarele aspecte:

- **tacit** – conștientizarea poziției ierarhice relative și adoptarea tonului potrivit;
- **nivelul de detaliu** – furnizarea de suficiente detalii pentru acoperirea subiectului și justificarea concluziilor, dar evitarea detaliilor inutile, neprelucrate;
- **exprimarea de opinii** – să fie foarte clar unde se termină faptele și unde încep opiniile; în general, șeful preferă să tragă propriile concluzii;
- **atitudinea adoptată** – atitudinile de servilism, de teamă în fața puterii, de apărare sau de frică pot conduce la un ton de nesiguranță sau de exagerare.

***În comunicarea de sus în jos*, se recomandă:**

- **diplomație sporită** în relația cu subalternul;
- **claritatea scopului** – mesajul trebuie să exprime clar ce se dorește și ce se așteaptă ca rezultat al comunicării; mesajul trebuie să conțină toate elementele explicative de care subordonatul are nevoie;
- **asigurarea motivării** – o dispoziție trebuie explicată și trebuie scoase în evidență avantajele reale ce rezultă pentru subaltern din implementarea ei.

Mesajul scris trebuie să fie bine gândit

Presupune o organizare logică a mesajului. Procesul de gândire asupra scopului comunicării și asupra strategiei comunicării trebuie să înceapă înainte de a începe scrierea, nu în timp ce scriem. Subiectul mesajului trebuie să fie gândit și prezentat de așa manieră încât să corespundă atât competenței celui care îl scrie, cât și celui care îl citește. În procesul de gândire se acordă atenția potrivită fiecărui tip specific de comunicare. Analizarea concluziilor trebuie să fie justificată prin date și fapte; datele nu trebuie interpretate distorsionat datorită unei atitudini subiective. Este necesară analiza obiectivă a tuturor laturilor subiectului în discuție și a tuturor alternativelor posibile. Mesajul scris trebuie să

aibă putere de convingere, dar trebuie evitată manipularea. Mesajul să nu sune mai convingător sau mai puțin convingător decât este susținut de fapte sau de date.

Scrisoarea de intenție - formă a comunicării manageriale în scris

Scrisoarea de intenție sau de motivație (denumită și scrisoarea de prezentare) este prima modalitate de a vă prezenta, de a vă face cunoscute "punctele forte" care vă fac un candidat favorit pentru jobul solicitat.

Scrisoarea de intenție/motivație trebuie să conțină motivația (oficială nu neapărat cea reală), calificările și aptitudinile dvs. și, nu în ultimul rând, trebuie să exprime disponibilitățile dvs. față de compania la care intenționați să vă angajați. De regulă, este prima șansă de a face o impresie bună, iar o scrisoare concepută exclusiv pentru firma respectivă arată interesul deosebit pe care îl acordați acesteia. CV-ul dvs. poate da o mulțime de informații despre dvs., însă scrisoarea de intenție/motivație trebuie să-l determine pe cititor să se gândească un minut în plus dacă să vă aleagă pe dvs. și nu pe oricare alt candidat.

În acest sens, scrisoarea de intenție/motivație trebuie să conțină neapărat solicitarea efectivă a postului pe care îl doriți. Pentru aceasta, explicați în cuvinte puține și simple motivația pentru care doriți postul respectiv, care ar fi principalele calități ale dvs. care vă recomandă pentru ocuparea postului respectiv, ce doriți să realizați în cadrul firmei. Trebuie, de asemenea, să menționați ce anume din activitatea firmei (eventual prestigiul acesteia) v-a determinat să solicitați respectivul post. Trebuie să reiașă încrederea că angajarea dvs. va fi la fel de rentabilă pentru ambele părți.

Scrisoarea de intenție/motivație nu are un conținut standard, ci, în general, trebuie să exprime interesul candidatului pentru postul vizat. Scrisoarea va fi adresată persoanei care se ocupă de angajări sau direct departamentului de resurse umane, dacă nu aveți informații complete. Dacă firma este mică, scrisoarea poate fi trimisă direct către manager (executiv sau general) ori președintele acesteia. În primul rând, trebuie să se precizeze postul vizat și sursa din care a fost obținută informația referitoare la jobul disponibil (anunț publicitar, cunoștințe, prieteni etc.). Dacă nu aveți informații exacte despre un anumit post, vă puteți exprima opțiunea pentru un domeniu de activitate. Oricum, este bine să subliniați domeniul în care v-ați remarcat sau ați avut performanțe deosebite.

Trebuie să vă exprimați clar dorința de a candida pentru respectivul post, să arătați pe scurt motivele pentru care sunteți interesat și de ce doriți să vă părașiți vechiul loc de muncă, menționați disponibilitatea pentru un interviu de angajare, cât și faptul că respectiva scrisoare este însoțită de un CV.

Reguli de bază referitoare la conținut:

- **trebuie să fie clară și la obiect.** Mai exact, trebuie să conțină titlul jobului solicitat, câteva motive plauzibile pentru care experiența dvs. profesională v-ar ajuta și câteva "puncte forte" ale carierei dvs.;
- **personalizați conținutul** în raport cu profilul și pretențiile companiei respective.

Oricine poate lua o scrisoare de intenție/motivație standard pe care să o trimiță și să speră că va fi invitat la interviu. În loc să faceți așa, mai stați câteva minute și scrieți ceva care să lege direct competențele dvs. de firma respectivă. Scrieți un motiv special pentru care solicitați jobul, menționați un departament care vă interesează ori un proiect al firmei la care ați vrea să participați. Adresați scrisoarea direct unei anumite persoane din companie, eventual cea responsabilă cu angajările ori cea care coordonează direct respectivul departament sau proiect;

- **evidențiați clar realizările dvs. profesionale**, puteți chiar exagera, dar nu foarte mult. Puteți fi un om excepțional dar potențialii angajatori vor să știe exact de ce ar trebui să vă ia în echipă. Oferiți câteva exemple concrete de realizări la precedentele joburi care i-ar putea impresiona;

- **puneți accentul pe ce anume vă face diferit față de alți candidați la acel post.** Subliniați-vă calitățile și abilitățile și arătați cum le puteți pune în folosul firmei. Dacă aveți o experiență profesională relevantă, menționați-o pe scurt în scrisoare;

- **scrieți intențiile și calificările** într-un loc și într-un mod care să le facă accesibile (cât mai la vedere);

- **nu includeți aspecte negative**, respectiv: mențiuni despre conflicte avute la alte locuri de muncă, litigii în curs sau vreun fel de remarci sarcastice, nu vorbiți de rău locurile unde ați mai fost angajați;

- **nu includeți informații legate de salariul dorit.** Regula este să menționați nivelul salariului solicitat în scrisoarea de intenție/motivație doar dacă firma respectivă cere acest lucru și, oricum, niciodată în CV;

- **arătați că dispuneți de abilități de comunicare.** Scrisoarea trebuie să vă prezinte ca pe o persoană foarte deschisă dialogului și relaționării interpersonal. Menționați ca sunteți disponibili pentru interviu, furnizați toate detaliile cum puteți fi găsit (telefon, e-mail, adresa); precizați că puteți fi contactat oricând pentru orice detalii ar mai fi nevoie;

- **aveți mare grijă la greșelile gramaticale și de redactare** ori la eventuale erori de logică. O prezentare îngrijită, clară și fără greșeli (de orice natură) îl va determina pe angajator să parcurgă cu atenție scrisoarea de intenție/motivație și să vă cheme la interviu.

Câteva reguli privind forma:

- nu trimiteți fotografie decât dacă este solicitată;
- evitați hârtia colorată;
- alegeți un font ușor de citit;
- redactați paragrafe scurte și concise;
- verificați ortografia și punctuația;
- cereți unei cunoștințe să vă citească scrisoarea, pentru a identifica eventualele greșeli și a vă da sugestii.

Structura scrisorii de intenție/motivație:

Dreapta sus:

- Numele candidatului
- Adresa candidatului

Stânga jos:

- Data

Prima linie:

- Numele persoanei care se ocupă de interviu

A doua linie:

- Numele companiei

A treia linie:

- Adresa companiei

Textul:

- Prezentați motivul solicitării și postul sau domeniul pe care le vizați. Precizați inclusiv cum ați aflat despre acest job.

- Explicați ce anume v-a trezit interesul față de respectivul job și respectiva companie. Dacă aveți experiență în domeniu sau ați făcut cursuri speciale care vă recomandă pentru ocuparea acestui post, subliniați acest lucru. Precizați prin ce anume puteți contribui la eficientizarea/dezvoltarea activității companiei respective.

- Faceți o trimitere la CV-ul atașat și încercați să nu repetați informațiile. Manifestați-vă disponibilitatea pentru un interviu (ori chiar solicitați concret acest lucru) și precizați când sunteți disponibili (zile, între ce ore etc.) - includeți numărul de telefon și orele când puteți fi contactat. S-ar putea să fie necesar să mai dați un telefon la firmă pentru stabilirea interviului. Încheiați cu mulțumiri pentru timpul acordat de examinator și cu considerația dvs. pentru acesta (formula de încheiere: "Cu sinceritate", numele dvs. și semnătura).

Scrisorile de intenție sunt de două tipuri:

1. **“Cover letters”** sunt acele scrisori care se trimit pentru o poziție precisă, în urma unui anunț al organizației angajatoare. Numai 20% dintre posturile valabile la un moment dat sunt anunțate (este ceea ce numim “piața de muncă vizibilă”). Vor exista, deci, foarte mulți competitori în încercarea de obținere a posturilor anunțate. În fapt, 90% dintre persoanele care caută un loc de muncă se orientează numai către acest sector de 20%, al posturilor anunțate. Nu lăsa aria de trimitere a scrisorilor numai către posturile anunțate. Postul pe care îl dorești este posibil să nu fie anunțat în presă (sau în alte surse).

2. **“Broadcast letters”** sunt scrisorile care se trimit către locuri de muncă neanunțate. Ele informează managerii asupra potențialului tău, cu scopul unei eventuale abordări ulterioare.

Dar, unde sunt aceste posturi care nu sunt anunțate? Ele pot fi aflate foarte ușor vorbind cu oamenii. Localizează-le prin consultarea catalogelor, ziarelor, periodicelor, organizațiilor profesionale și a Internet-ului. Caută oportunități în mediul de afaceri, în industrie, servicii sociale, educație, guvern etc. Mulți oameni doresc să te ajute dacă poți, așa că trebuie doar să ceri asistența lor. Întreabă care este numele și adresa angajatorului. Mergi personal să vezi aceste potențiale locuri de muncă (direct sau prin telefon pentru stabilirea unui interviu). Dacă nici o altă metodă nu-ți este accesibilă, a treia metodă pe care o poți aplica este să trimiți o scurtă scrisoare prin care să ceri o scurtă întâlnire.

Similariții și diferențele între scrisorile de tip “cover” și “broadcast”

Cele două tipuri de scrisori au similități și trebuie să includă următoarele elemente: accentul va cădea pe punctele forte cerute de post astfel încât angajatorul să facă o conexiune ușoară cu cerințele organizației sale. Punctele forte vor fi elaborate pornind de la calificările prezente. Exemplele ce conțin numere, cifre conduc la creșterea încrederii în acuratețea scrisorii. Prin scrisoare te vei diferenția net față de ceilalți competitori. Motivează-l pe angajator, fă-l să-și dorească să se întâlnească cu tine. Linia generală trebuie să fie pozitivă, să păstreze caracteristici de confidențialitate, dar nu trebuie să treci limita spre egoism. Faptele trebuie lăsate să vorbească despre ele.

Scrisoarea tip “cover” este adresată și trimisă unei persoane sau departament specificat într-un anunț. Dacă nu este specificat nici un nume, încearcă să-l obții din alte surse, pentru a personaliza trimiterea. În primul paragraf trebuie trecut titlul postului din anunț. Trebuie menționate beneficiile pe care le poți aduce și care este interesul tău față de organizație și postul solicitat. După ce crezi că angajatorul a primit scrisoarea, telefonează pentru a restăorni interesul asupra ta și pentru a stabili data unui interviu.

Scrisoarea tip “broadcast” este adresată și trimisă șefului de departament unde dorești să lucrezi. Dacă organizația este mică, trimite-o direct președintelui sau directorului executiv. În primul paragraf, pe baza cercetărilor făcute, menționează exact poziția de care ești interesat, ceea ce poți să oferi, ceea ce ei au nevoie și de ce ar apela la tine. Menționează și numele persoanelor (cu permisiunea lor) de la care ai luat informațiile.

Scrisorile trebuie să aibă la bază activitățile pe care le poți presta pentru angajator. O pagină este maximum admis pentru acest tip de scrisoare. Manifestă-ți entuziasmul, chiar dacă este numai aparent. Trebuie să trezești și să păstrezi interesul cititorului, de la începutul și până la sfârșitul scrisorii. Evită fraze de genul “așa cum puteai vedea”. Cititorul s-ar putea să nu fie în stare să vadă punctul pe care dorești să-l accentuezi.

Calitatea scrisorii tale va determina prima impresie a angajatorului. Înainte de a începe să scrii, analizează încă o dată cerințele locului de muncă și competențele pe care le ai. Realizează o comparație obiectivă între cerințe și competențe. Care sunt “punctele tari” pe care le ai? Cercetează organizația angajatoare și vei descoperi ce avantaje competitive va trebui să le prezinți. Personalizează informațiile privitoare la dorința și motivația ta de a obține acel post. Chiar, de ce vrei să lucrezi acolo?

Scrisoarea va conține numai informațiile relevante, particularizate prin experiența ta de angajat sau voluntar, educație, obiective atinse, atribuți personale cerute de post. Scrisoarea are rolul de a pune în lumină calitățile tale cele mai importante, CV-ul fiind mult mai cuprinzător.

Exemplu scrisoare de intenție

Departamentul Resurse Umane
Daniel Marinescu
S.C. OMNIA S.A.
Str. Oitului Nr. 29
București 51301

București, 20 Septembrie 2007

Stimate domnule Marinescu,

Anunțul dumneavoastră de pe site-ul X pentru postul de Assistant Manager în cadrul companiei dumneavoastră a însemnat pentru mine atât un prilej de bucurie cât și oportunitatea de a face următorul pas în cariera mea. Poziția de Assistant Manager este o poziție care consider că valorifică și nuanțează abilitățile, educația și pasiunile mele.