

PERCIUN Rodica

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs



Chi in u, 2021

CZU: 005.57 (076)

P 51

***LUCRAREA a fost aprobat i recomandat spre editare de Senatul
UCCM, proces-verbal nr. din***

Autor: Perciun Rodica - dr. hab., prof. univ.

Recenzen i:

Mem. cor. al A M, dr. hab., prof. univ. Stratan Alexandru

Dr. hab.

Fuior Elena, dr. prof., univ

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NA IONALE A C R II

Perciun, Rodica.

Comunicarea în afaceri : Suport de curs / Perciun Rodica ;
Institutul Național de Cercet ri Economice. – Chi in u : INCE,
2021. – 120 p. : fig., tab.

Referin e bibliogr. la sfâr itul cap. – 100 ex.

334:316.77(075.8)

P 51

ISBN 978-9975-3486-6-9.

© Rodica Perciun

© Complexul Editorial, INCE

SERVICIUL EDITORIAL:

Redactor-principal al CE: C t lina GRAP

Coperta: Alexandru SANDULESCU

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Motto:

”Cel mai important lucru în comunicare este să auzi ceea ce nu este spus.”

Peter Drucker

CUPRINS

INTRODUCERE	6
CAPITOLUL 1. NOȚIUNEA DE COMUNICARE	9
1.1. Istoricul studiului comunicării	9
1.2. Definiții ale comunicării	11
1.3. Tipuri de comunicare	16
1.4. Specificul comunicării de afaceri	21
<i>Întrebări de evaluare</i>	25
BIBLIOGRAFIE	26
CAPITOLUL 2. MODELUL PROCESULUI DE COMUNICARE	27
2.1. Emițător-receptor	28
2.2. Codificarea- decodificarea	28
2.3. Mesajul	29
2.4. Canalul de comunicare	31
2.5. Zgomotul. Obstacolele în comunicare	33
2.6. Rezultatele (efectele) comunicării	42
2.7. Feed-backul	43
<i>Întrebări de evaluare</i>	46
BIBLIOGRAFIE	47
CAPITOLUL 3. TEHNICA COMUNICĂRII VERBALE	48
3.1. Forme și stiluri de comunicare verbal	48
3.2. Calitățile generale ale comunicării orale de afaceri	50

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

3.3. Tipuri de comunicare oral	53
3.4. Semnale paraverbale în comunicarea oral	55
3.5. Reguli de conversație	56
3.6. Comunicarea scris	59
<i>Întrebări de evaluare</i>	63
BIBLIOGRAFIE	65
Capitolul 4. COMUNICAREA NONVERBAL	66
4.1. Caracteristica generală a comunicării nonverbale	66
4.2. Limbajul corpului	69
4.3. Limbajul lucrurilor	78
4.4. Limbajul culorilor	79
<i>Întrebări de evaluare</i>	94
BIBLIOGRAFIE	96
Capitolul 5. STRATEGII DE COMUNICARE	97
5.1. Tipuri de strategii de comunicare	97
5.2. Etapele elaborării strategiei de comunicare	103
<i>Intrebări de evaluare</i>	105
BIBLIOGRAFIE	106
Capitolul 6. NEGOCIEREA – FORMĂ COMUNICĂRI ÎN AFACERI	107
6.1. Definiția conceptului de negociere	107
6.2. Tehnicile de comunicare în cadrul negocierilor	110
<i>Intrebări pentru evaluare</i>	117
BIBLIOGRAFIE	119

INTRODUCERE

Comunicarea reprezintă o componentă esențială și indispensabilă a vieții și activității omului. Aceasta este prezentă peste tot: în viața cotidiană, în organizații, în business, viața socială. "Totul comunică" - acesta este motto-ul, care reflectă cel mai bine impactul pe care îl are fenomenul comunicării asupra existenței umane. Orice ființă umană are această nevoie instinctivă de a comunica. Tocmai de aceea, încă din cele mai străvechi timpuri, oamenii și-au creat diverse limbaje vorbite sau scrise, pentru a putea comunica unii cu alții.

În afaceri, mai mult ca oricând, comunicarea este importantă pentru atingerea scopurilor și rezultatelor scontate. Un om de afaceri sau manager poate avea formulate cele mai bune planuri de afaceri, să aibă cei mai pregătiți angajați, resursele necesare, dar, dacă nu va reuși să-și exprime eficient intențiile și strategiile, nu se va bucura de succes.

Deci, ***ce reprezintă Disciplina Comunicarea în afaceri?***

Acest suport de curs este destinat analizei și studierii comunicării în afaceri și va răspunde la următoarele întrebări:

-) Care este esența, evoluția și principiile comunicării?
-) Prin ce se distinge comunicarea în afaceri de alte procese, care este contextul și determinanțele științifice ale conceptului de comunicare?
-) Care sunt principalele elemente ale procesului de comunicare?
-) Ce tipuri de comunicare există?
-) Ce stiluri de comunicare sunt cele mai eficiente?

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

-] Ce reprezintă tacticile și tehnicile de comunicare?
-] Tipuri de strategii de comunicare există ?
-] Cum poate fi creat cel mai bun mesaj?
-] Care este cea mai bună modalitate de a livra mesajul?
-] De ce negocierea este tratată ca o formă a comunicării în afaceri?
 -] Ce tehnici și reguli ale comunicării trebuie utilizate în procesul negocierii?

De ce este important studierea disciplinei Comunicarea în afaceri?

În primul rând, prin faptul că abilitățile de comunicare verbală se află în topul celor mai căutate calități, pe care angajatorii le solicită în general. Indiferent de industrie sau de domeniu, fie că este vorba de vânzări, relații cu publicul, sau orice alt domeniu, abilitățile de comunicare intră la un moment dat în joc, iar angajatorii își doresc oameni care au cu adevărat capacitatea de a comunica eficient și posedă cunoștințe esențiale ale tehnicilor de comunicare. Astfel, orice persoană care își dorește să avanseze în carieră, trebuie să își dezvolte aceste abilități, pentru a comunica eficient. O persoană care stăpânește aceste abilități foarte bine este considerată o adevărată valoare în cadrul oricărei organizații, astfel încât oportunitățile de creștere în carieră sunt mult mai mari.

Într-al doilea rând, având cunoștințe esențiale în acest domeniu, orice manager sau antreprenor va beneficia de consecințele unei comunicări eficiente, care se manifestă prin:

] *Construirea unei echipe bune.* Acest lucru necesită un lider care comunică cu fiecare individ în parte. Este nevoie de

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

atenție personal acordat fiecărui membru al echipei, în așa fel încât să existe înțelegere și productivitate maximă.

) *Îmbunătățirea procesului de afaceri.* Nici un proces nu este perfect și tot timpul există loc de îmbunătățire. Procesul de comunicare este direct conectat la funcțiile managementului. Cu cât canalele de comunicare sunt mai rapide și eficiente, cu atât managementul este mai eficient.

) *Crearea climatului pozitiv.* Comunicarea ține de cultura organizațională și aceasta ajută la consolidarea colectivului, la evitarea conflictelor sau soluționarea acestora benefic, la crearea unei imagini pozitive a întreprinderii în societate.

Această lucrare poate fi folosită în procesul didactic de către studenți, masteranzi ai facultăților din învățământul universitar cu profil economic. Lucrarea va fi utilă și pentru toți cei interesați de problemele actuale legate de comunicarea în afaceri.

CAPITOLUL 1. NOȚIUNEA DE COMUNICARE

1.1. Istoricul studiului comunicării

Istoria și evoluția studierii sistemului de comunicare interuman au cunoscut mai multe perioade principale, aproximativ delimitate:

- perioada clasic (500 î.e.n. - 400 e.n.);
- perioada Evului mediu și a Renașterii (400 - 1600);
- perioada modernă (1600 - 1900);
- perioada contemporană. [10, p.11.)

În lucrarea *Teorii ale comunicării de masă*, Melvin L. De Fleur și Sandra Ball-Rokeach au analizat principalele etape ale dezvoltării comunicării umane, considerând că fiecare dintre ele a avut „consecințe profunde asupra vieții sociale individuale și colective”. [2]

► Prima etapă, **epoca semnelor și semnalelor**, aparține ființelor „preumane”, incapabile, din punct de vedere fizic, de vorbire. Ele comunicau prin sunete, semne cu mâna, expresii, mișcări. Comunicarea lor era complexă, față de a primatelor de astăzi, dar simplă în raport cu cea umană și mult mai lentă, iar creierul, încă neevoluat, determina o memorie de scurtă durată. Ea servea nevoilor biologice, proprii lumii animale.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

► **Epoca vorbirii și a limbajului**, se leagă de apariția omului de Cro-Magnon (ulterior și supraviețuitor celui de Neanderthal), care ar fi început să vorbească în urmă cu 90 000-40 000 de ani.

► **Epoca scrisului**. De la pictogramele convenționalizate, care standardizau semnificațiile, în vederea stocării informației și transmiterii ei în timp și spațiu, umanitatea a evoluat spre utilizarea scrierii fonetice. Sistemul pictografic presupunea reprezentarea unei idei, a unui obiect sau a unei ființe ori a unui concept printr-un simbol, ceea ce făcea dificil nuanțarea. Scrierea fonetică reprezenta un sunet printr-un semn. Astfel s-a născut ceea ce astăzi numim alfabet.

► **Epoca tiparului**. Inventarea tiparului a reprezentat o revoluție în comunicare, fiind când posibil o difuzare mult mai amplă, mai rapidă și mai eficientă a informației, ceea ce a permis noi conexiuni, deci un progres al gândirii și cunoașterii. Alfabetizarea unui număr crescând de oameni a modificat însuși evoluția umanității.

► **Epoca mijloacelor de comunicare în masă**. Dezvoltarea cunoașterii și invențiilor tehnice au produs, mai ales în secolul XX, noi revoluții care privesc nu numai transmiterea informațiilor, dar și schimbarea percepției asupra lumii, relațiile dintre indivizi și comunități, atenuarea diferențelor generatoare de conflicte, comportamentul uman în general.

► **Internetul** și mijloacele de comunicare asistate de calculator sunt privite tot mai des ca definind o nouă epocă în istoria comunicării sociale. Este interesant să observăm că aceste etape pe care le-a urmat omenirea în construirea mijloacelor de comunicare sunt reproduse identic de fiecare individ uman în procesul lui de socializare, fiecare reușind să se definească în funcție de tipul de mijloace de comunicare de care dispune ca dotare socială.

1.2. Definiții ale comunicării

Conceptul de comunicare a fost abordat, în timp, din perspective multiple, ceea ce a determinat o proliferare spectaculoasă a definițiilor.

Astfel, termenul de comunicare provine din limba latină, de la cuvântul "communis", care înseamnă "a fi în legătură", sau "a fi în relație", dar și "a pune de acord", "a pune în comun" sau "a împărtăși ceva celorlalți".

Dicționarul explicativ al limbii române – DEX de asemenea înregistrează, la articolul (a) comunica, următoarele sensuri: „a face cunoscut, a da de țire, a informa, a înțina, a spune”, stabilind, a adăuga, un proces și o relație cognitivă. [4]

Doi cercetători americani, Frank E.X. Dance și Carl E. Larson, au inventariat nu mai puțin de 120 de definiții [3].

Tipologia lui D. Dance oferă o definiție totală și completă a comunicării. El a precizat cinsprezece formulări, fiecare din aceste punând accentul asupra unui aspect specific. Astfel, în

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

definițiile
comunicării
conform lui Dance
se evidențiază
următoarele
aspecte:

- simboluri,
vorbire, limbaj;

- înțelegerea -
receptarea, nu
transmiterea
mesajelor;

- interacțiune,
relație- schimb
activ și

coordonarea;

- reducerea

incertitudinii-

ipoteza dorinței

fundamentală, care

duce la căutarea de
informație în

scopul adaptării;

- procesul- întreaga secvență a transmiterii;

- transfer, transmitere- mișcare conotativă în spațiu și timp;

- legătura, unire- comunicare în ipostaza de conector;

- trăsături comune- amplificarea a ceea ce este împărtășit sau
acceptat de ambele părți;

PARTICULARITĂȚILE COMUNICĂRII

- comunicarea are rolul de a-i pune pe oameni în legătură unii cu ceilalți, în mediul în care evoluează în procesul de comunicare, prin conținutul mesajului *se urmărește* realizarea anumitor scopuri și transmiterea anumitor semnificații;

- orice proces de comunicare are o triplă dimensiune: comunicarea exteriorizată (acțiunile verbale și neverbale observabile de către interlocutori), metacomunicarea (ceea ce se înțelege dincolo de cuvinte) și intracomunicarea (comunicarea realizată de fiecare individ în forul său interior);

- orice proces de comunicare se desfășoară într-un context, adică are loc într-un anumit spațiu psihologic, social, cultural, fizic sau temporal, cu care se află într-o relație de strânsă interdependență;

- procesul de comunicare are un caracter dinamic, datorită faptului că orice comunicare odată inițiată are o anumită evoluție, se schimbă și schimbă persoanele implicate în proces;

- procesul de comunicare are un caracter ireversibil, în sensul că, odată transmis un mesaj, el nu mai poate fi oprit în drumul său către destinatar.

În situații de criză, procesul de comunicare are un ritm mai rapid în sfera mai mare de cuprindere;

- semnificația dată unui mesaj poate fi diferită atât între partenerii actului de comunicare, cât și între receptorii acelui mesaj;

- orice mesaj are un conținut manifest și unul latent, adeseori acesta din urmă fiind mai semnificativ.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- canal, purtator, ruta- o extensie a " transferului", avand ca referinta principala calea sau "vehiculul" (sistem de semne sau tehnologie);

-memorie, stocare- comunicarea duce la acumularea de informatie si putem " sa comunicam cu" astfel de depozite informative;

- raspuns discriminatoriu - accentuarea acordarii selective de atentie si a interpretarii;

- stimuli- accentuarea caracterului mesajului in cauza, a raspunsului sau a reactiei;

- intentie- accentueaza faptul ca actele comunicative au un scop;

- momentul si situatia- acordarea de atentie contextului actului comunicativ;

- putere- comunicarea vazuta ca mijloc de influenta. [3]

Germanii Michael Kunerik și Astrid Zipfel consideră că din această multitudine de încercări „nu se poate concluziona simplist că am avea de a face cu o ramură imatură a științei, în care nu ar exista nici măcar unitatea de vedere asupra conceptelor de bază înrudite”, observând că „o asemenea multitudine de noțiuni este tipică pentru toate științele umaniste și sociale”. Multitudinea încercărilor de definire a conceptului de comunicare implică nuanțe și conotații, dar gravitează în jurul unui nucleu comun de înțelegeri. [2]

Conform prof. Aurelian Bondrea în cartea sa *Sociologia opiniei publice și a mass media*: „există comunicare de fiecare dată când un organism oarecare, în particular un organism viu,

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

poate afecta un alt organism, modificându-l sau modificându- i ac iunea, pornind de la transmiterea unei informa ii (i nu printr- o ac iune direct , precum cea pe care o exercit o for fizic punând în func iune o energie)". [1]

Din punct de vedere sociologic comunicarea (de mas) este privit ca „un ansamblu de modalit i Zre ele de transmisie, echipamente individuale i autonome Zcare permite punerea la dispozi ia unui public destul de larg a unei multitudini de mesaje". [5]

Din punct de vedere psihologic comunicarea reprezint o rela ie între indivizi: „comunicarea este în primul rând o percep ie. Ea implic transmiterea, inten ionat sau nu, de informa ii destinate s l mureasc sau s influen eze un individ sau un grup de indivizi receptori." [5]

Profesorul Emilian M. Dobrescu consider comunicarea un concept fundamental în sociologie i în psihologia social i grupeaz accep iile ce i se atribuie dup cum urmeaz :

} proces în care se observ stimuli i se reac ioneaz în raport cu ace tia;

} mecanism esen ial în dezvoltarea rela iilor umane;

} totalitatea simbolurilor gândirii i a mijloacelor prin care ele se difuzeaz i se conserv ;

comunicare social – expresie general pentru „toate formele de rela ii sociale, cu participarea con tient a indivizilor i a grupurilor".[6]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

PRINCIPIILE COMUNICĂRII

Unele din cele mai recente principii ale comunicării au fost formulate de reprezentanții colii de la Palo Alto, care au înțeles că conferă o aura de rigurozitate numindu-le axiome ale comunicării:

) Axioma 1 = Comunicarea este inevitabilă (nu putem să nu comunicăm, orice comportament uman având valoare de mesaj).

) Axioma 2 = Comunicarea se desfășoară la două niveluri: informațional și relațional (orice comunicare se analizează în contextul relației deoarece nu se limitează la transmiterea informației, ci induce și un comportament adecvat).

) Axioma 3 = Comunicarea este un proces continuu (partenerii interacționează în permanență fiind, prin alternanță, stimul și răspuns).

) Axioma 4 = Comunicarea îmbracă fie o formă digitală, fie una analogică (verbală sau nonverbală).

) Axioma 5 = Orice proces de comunicare este simetric sau complementar, dacă se întemeiază pe egalitate sau diferență.

) Axioma 6 = Comunicarea este ireversibilă (produce un efect asupra receptorului).

) Axioma 7 = Comunicarea presupune procese de ajustare și acomodare (mesajul capătă sens numai în funcție de experiența de viață și lingvistică a fiecăruia dintre noi).

Sursa: [9]

În concluzie

➤ comunicarea este procesul de transmitere-recepționare de informații, idei, opinii, sentimente, abilități etc., fie de la un individ la altul, fie de la un grup la altul;

➤ comunicarea este un atribut al ființei umane;

➤ toate activitățile umane, de la cele mai simple, ale rutinei cotidiene, și până la cele complexe ale organizațiilor, nu pot fi concepute în afara procesului de comunicare.

1.3. Tipuri de comunicare

Comunicare este un fenomen foarte complex, de aceea în studii se regăsesc diferite tipuri și clasificări, după diverse criterii:

Comunicarea verbală . Se bazează pe cuvântul vorbit, sau cuvântul scris. Folosește o limbă și un limbaj comun. Mai este denumită și comunicare codată.

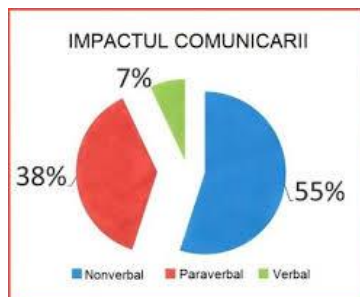
Comunicarea Oral – cea pe care o folosim pentru a ne exprima în relațiile cu ceilalți, în viața de zi cu zi, la locul de muncă, la magazine, la telefon etc.

Comunicarea Scrisă – cea care are loc printr-un mijloc de comunicare indirect, cum ar fi sms-ul, e-mail-ul, documente scrise, cărți, reviste, ziare, social media etc.

Comunicarea nonverbală. Este denumită și limbajul trupului sau comunicare analogică .

Comunicarea paraverbală . Este o formă de comunicare non-verbale și include elemente precum: tonul vocii; volumul vocii; ritmul, intonația și accentul vorbirii; pauze, viteza vorbirii.

Comunicarea estetică și vizuală . Comunicarea estetică este realizată prin intermediul artei, fie că vorbim despre pictură, dans, muzică ori sculptură, în timp ce comunicarea vizuală se referă la ilustrații, grafice, prezentări etc.



COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Comunicarea mediatizata. Este accesibila oricui si nu necesita specialisti ai comunicarii. Se realizeaza prin intermediul unui canal de transmitere.

Comunicarea politica si electoral . Strategii ale comunicarii politice: proiectarea, aducerea la cunostinta opiniei publice, verbala si nonverbala. Reguli de baza ale comunicarii politice: pastrarea coerentei, adaptarea la prezent, crearea si mentinerea unei identitati proprii, coordonarea.

Comunicarea public . Comunicare prin intermediul institutiilor statului, ministere, regii autonome etc: comunicare locala, primarii, consilii judetene, etc. Are ca scop principal crearea unei identitati proprii a oamenilor care traiesc intr-o anumita regiune.

Comunicarea publicitar . Comunicarea publicitara este o forma a comunicarii in cimpul social, alaturi de comunicarea publica, politica sau de masa. Acest tip de comunicare incepe sa se dezvolte odata cu aparitia discursului publicitar si a reclamelor.

Comunicare educativ . Acest tip de comunicare are drept scop crearea unui model eficient si eficace de comunicare de intra si interinstitutionala,tinind cont de functiile acesteia ,prin exersarea tipurilor de comunicare in raport cu virsta,statutul social si nivelul educational,astfel incit sa se reduca barierele de comunicatie.

Comunicarea în afaceri – tip de comunicare utilizat în mediul de afaceri (vezi mai jos).

Clasificarea tipurilor de comunicare în afaceri

I. După **modalitatea sau tehnica de transmitere a mesajului:**

- **o comunicare direct** , situa ie în care mesajul este transmis prin mijloace primare: cuvânt, gest, mimic ;

- **o comunicare indirect** , situa ie în care se folosesc tehnici secundare de comunicare: scriere, tip ritur , semnale transmise prin cablu etc.

În cadrul comunicării indirecte distingem:

) comunicarea imprimat (presa, reviste),

) comunicare înregistrat (film, disc, band) ,

) comunicare prin fir ,

) comunicare radiofonic .

II. În func ie de **modul de realizare a procesului de comunicare**, în func ie de rela ia existent între indivizii din cadrul unei organiza ii, putem identifica:

- **comunicarea ascendent** , realizat de la nivelele inferioare c tre cele superioare ale unei organiza ii;

- **comunicarea descendent** , întâlnit atunci când fluxurile informa ionale se realizeaz de la nivelele superioare c tre cele inferioare.

III. În func ie de **modul natura activit ii economice desf surate:**

a. **Comunicarea comercial** (sau de marketing) constituit de:

- publicitate;
- marketing direct;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- promovare;
- relații publice.

b. Comunicarea intern cuprinde:

- acțiunile ce au drept scop informarea personalului;
- acțiunile care vizează crearea de relații verticale în ambele sensuri și orizontale în interiorul firmei, precum și facilitarea circulației informației;

- acțiunile care urmăresc obținerea unei participări, a unei implicări, a unei dinamizări a personalului.

c. **Comunicarea financiară** are ca obiect gestiunea informației și a relațiilor cu parteneri de tipul acționarilor, presei financiare, băncilor, analiștilor financiari etc.

d. **Comunicarea „corporativă” sau „instituțională”**: are ca principal obiectiv promovarea imaginii întreprinderii și nu a unei componente particulare a acesteia vizavi de unii parteneri ce sunt în funcție de natura întreprinderii: reprezentanții puterii publice; presa sau chiar marele public.

e. **Alte tipuri de comunicare.** În unele cazuri este necesară abordarea unor aspecte specifice, privind un public anume, cu metode specifice. Anglo-saxonii includ în cadrul acestei categorii:

) lobbying-ul (grupurile de presiune)

) comunicarea business-to-business.

III. În funcție de **numărul participanților și tipul de relație dintre ei** există următoarele tipuri de comunicare:

1. **Comunicarea intrapersonală**. În cazul acestui tip de comunicare emițitorul și receptorul sunt „indiscernabili”. Ea este privită ca fiind forma de consiliere a individului uman cu

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

sine însuși, atunci când ascult "vocea interioară". Prin intermediul acestui tip de comunicare individul se cunoaște și se judecă pe sine, se întreabă și răspunde, gândește, analizează și reflectează, evaluează decizii sau repetă mesajele destinate altora. Deși nu

Trăsături ale comunicării de afaceri

- caracterul predominant pragmatic
- preocuparea pentru eficiența
- adaptarea mesajului în funcție de auditoriu
- crearea unei imagini favorabile

presupune existența unor comunicatori distincți, dialogul interior pe care îl purtăm cu noi înșine reprezintă un autentic proces de comunicare. Spre deosebire de toate celelalte tipuri de comunicare, cel intrapersonal nu presupune codificarea și decodificarea mesajelor, întrucât ele nu trebuie să străbată un spațiu fizic, ci exclusiv unul mental, adimensional și subiectiv

2. Comunicarea interpersonală. Aceasta presupune prezența a cel puțin doi participanți în comunicare. Prin intermediul acesteia se urmărește influențarea opiniilor, atitudinilor și credințelor oamenilor.

3. Comunicarea de grup este o altă ipostază a comunicării interpersonale, ce presupune mai mult de doi participanți.

4. Comunicarea publică implică prezența unui emițător unic și a unei mulțitudini de receptori.

1.4. Specificul comunicării de afaceri

Comunicare în afaceri se poate defini ca fiind orice forma de comunicare destinata sa promoveze, direct sau indirect, produsele, serviciile, imaginea, numele ori denumirea, firma sau emblema unui comerciant ori membru al unei profesii reglementate.

Comunicarea de afaceri se diferentiaza de celelalte tipuri de comunicare umana prin:

- **participanti:** La comunicarea de afaceri participa ca subiecti oameni de afaceri, comercianti, parteneri, clienti, negociatori etc.;

- **continut:** Obiectul comunicarii de afaceri il constituie realizarea tranzactiei economice, vanzarea-cumpararea produsului sau serviciului;

- **finalitate:** comunicarea comerciala se finalizeaza in acte comerciale (contracte de vanzare-cumparare, contracte de leasing, conventii, comenzi, protocoale etc.

Trasaturi ale comunicării de afaceri:

- **caracterul predominant pragmatic:** prin comunicarea comerciala se urmareste sa se produca o schimbare a comportamentului sau atitudinii partenerului;

- **preocuparea pentru eficiență** . Comunicarea de afaceri trebuie sa conduca la rezolvarea problemelor activitatii, cu un consum cat mai redus de resurse. Timpul este o resursa rara (" timpul cost bani", dupa cum se spune) si din acest motiv comunicarea tinde sa fie precisa, concisa, cu adresare directa la

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

subiectul in discutie. Prin aceasta se deosebeste, pe de o parte, de comunicarea cotidiana, unde ne place sa "flectam", sau de comunicarea in arta, unde comunicatorul isi afirma un stil personal. Pe de alta parte insa, nu are nici gradul de precizie al comunicarii militare.

- **adaptarea mesajului in functie de auditoriu.** In comunicare de afaceri se considera ca sarcina de a face mesajul usor de inteles revine in primul rand celui care comunica. Scopul comunicatorului este sa realizeze mesaje adaptate interlocutorului pentru a fi usor intelese si convingatoare. De exemplu, vanzatorul nu va prezenta unui client obisnuit produsul vorbind despre caracteristicile tehnice ale acestuia, despre tehnologia de realizare, intr-un discurs in care abunda termenii tehnici. El va trebui sa "traduca" caracteristicile tehnice in avantaje pe care le cauta clientul.

- **crearea unei imagini favorabile.** Omul de afaceri recunoaste cat de important este sa creeze interlocutorului o impresie buna despre sine, despre produsele sale si despre organizatia sa. De imaginea buna a sa si a organizatiei din care face parte in fata clientilor, furnizorilor, bancii sau chiar a concurentilor poate depinde succesul in afaceri.

În lumea corporativ de astazi, pe masura ce afacerile se lupta sa detina suprematia pe piata, comunicarea este cheia ce ajuta la construirea unei echipe puternice care sa propulseze afacerea catre primul loc.

Lee IACocca scria în cartea sa "Cariera de manager", c
"managementul nu este altceva decât adaptarea oamenilor la muncă . Singura modalitate de a configura oamenii pentru activitate energetică este de a comunica cu ei. Idei fine se pot

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

na te în capul t u, dar dac nu tii cum s le aduci în conștiința ascult torilor, nu vei realiza nimic.,. [7]

Comunicarea eficienta presupune urmatoarele aspecte:

1. **definirea scopurilor si asteptarilor** – orice individ care transmite un mesaj trebuie sa isi stabileasca teluri realiste pe care le urmareste in urma comunicarii.

2. **claritatea mesajului** – mesajul trebuie sa fie clar si accesibil pentru cei din jur, fara a cauza confuzii sau fara a trezi sentimente neplacute interlocutorilor.

3. **un canal de comunicare propice** – mesajul odata creat, trebuie livrat in cel mai bun format. De exemplu, comunicarea orala este cea mai buna metoda pentru a castiga increderea cuiva, inasa nu este intotdeauna cea mai la indemana. De aceea, pentru comunicarea in scris trebuie creat un mesaj diferit.

Comunicarea moderna poate fi definita ca activitatea de a obtine informatii prin intermediul schimbului de opinii si mesaje sau prin dialog care incorporeaza elemente vizuale sau descriptive de orice tip.

In era moderna, comunicarea orala pare sa ocupe locul doi, in comparatie cu comunicarea scrisa, prin intermediul diferitelor mijloace disponibile acum. Insa tocmai din acest motiv, calitatile esentiale ale comunicarii eficiente se pierd de cele mai multe ori, iar mesajele transmise nu contin toate informatiile necesare de care au nevoie interlocutorii.

4. **interactivitatea** – daca o singura persoana este cea care vorbeste, fara a astepta feedback din partea interlocutorilor, fara a oferi informatii suplimentare sau fara a asculta si opiniile celor din jur, nu este comunicare, ci un simplu monolog.

5. **empatia** – comunicarea este un proces care se realizeaza cu aportul tuturor partilor implicate. Prin urmare,

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

comunicarea nu presupune numai transmiterea unui mesaj, ci și capacitatea de a asculta. Astfel, îi arătăm interlocutorului respectul cuvenit și ne prezentăm interesul față de ceea ce are să ne comunice.

Comunicarea deficitară la locul de muncă va duce la lipsa de motivație a angajaților, care ajung în cele din urmă să își pună la îndoială încrederea în forțele proprii și chiar încrederea în compania în care lucrează. În cadrul oricărei organizații, comunicarea reprezintă un proces esențial prin care are loc schimbul de mesaje și informații în vederea realizării scopului și obiectivelor planificate. De asemenea, comunicarea este elementul fundamental care stă la baza funcției de coordonare, facilitând intervenția managerilor, directorilor în vederea sincronizării și armonizării acțiunilor membrilor organizației. Este foarte important în cadrul unei companii să aibă loc o comunicare eficientă între angajați, deoarece indiferent că e o companie mică sau o companie mai mare fiecare angajat este implicat în procesul de muncă alături de ceilalți pentru atingerea unui scop comun.

De aceea pentru a ajunge la finalul dorit este nevoie de comunicare și abordarea în mod individual a fiecărui angajat. Această funcție în mare parte este atribuită managerilor întreprinderii.

În concluzie:

Comunicarea reprezintă, cu siguranță, una dintre cele mai importante și complicate sarcini pe care un manager poate să o aibă. În activitatea sa zilnică un manager comunică atât cu subalternii, cât și cu superiorii și în cadrul întreprinderii, pe de

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

o parte, și cu mediul extern întreprinderii, inclusiv cu clienții, furnizorii, mediul financiar, pe de altă parte.

Iar comunicarea managerială nu rezidă nici pe departe în simpla capacitate a managerului de a avea bune abilități de comunicare, dar în crearea unui sistem de comunicare managerială, bazat pe un proces continuu de îmbunătățire atât a comunicării interne, cât și a celei externe.

Ceea ce ar trebui să înțeleagă un manager bun este că comunicarea eficientă într-o întreprindere nu este un moft, ci o necesitate categorică, iar o comunicare defectuoasă poate cauza urmări serioase și costisitoare, inclusiv neîndeplinirea sarcinilor de serviciu, demiteri, pagube materiale, compromiteri în raport cu partenerii externi întreprinderii și chiar faliment.

Întrebări de evaluare

- 1. Delimitați principalele etape ale evoluției conceptului de comunicare.*
- 2. Definiți noțiunea de comunicare din mai multe puncte de vedere.*
- 3. Definiți particularitățile comunicării.*
- 4. Delimitați tipurile de comunicare.*
- 5. Definiți comunicarea eficientă.*
- 6. Definiți comunicarea deficitară.*
- 7. Specificați trăsăturile particulare ale comunicării în afaceri.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

BIBLIOGRAFIE

1. BONDREA A, *Sociologia opiniei publice i a mass media*, Bucure ti, 2007, ISBN 9789737257345,
2. CRAIA S, *Introducere în teoria comunic rii*, Editura Funda iei România de Mâine, Bucure ti, 2005, <https://ro.scribd.com/doc/52774347/Introducere-in-Teoria-Comunicarii>
3. DANCE Frank E.X, LARSON Carl E. *The Functions of Human Communication*, New York, 1976, ISBN-13: 978-0030020261, ISBN-10: 0030020263
4. DEX, <http://www.diacronia.ro/ro/indexing/details/A23451/pdf>
5. DIC IONAR DE SOCIOLOGIE, Larousse, Bucure ti, 1996
6. DOBRESCU E *Sociologia comunic rii*, ed. Victor, Bucure ti, 1998
7. IACOCCA L, *Carierea managerului*, 1984, traducere 2005, 550 pagini, ISBN: 978-985-15-2395-1
8. NISTOR C. *Comunicare i negocieri în afaceri*, <https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>
9. NISTOR E. *Axiomele colii de comunicare de la Palo Alto* <http://www.diacronia.ro/ro/indexing/details/A23451/pdf>
10. OPRONI L, *Comunicare i negocieri în afaceri*”, Editura Universit ii din Oradea, 2002
11. VOICULESCU D, *Negocierea, form de comunicare în rela iile interumane*”, Editura Stiin ific , Bucure ti, 1991

CAPITOLUL 2. MODELUL PROCESULUI DE COMUNICARE

A. Karl Buhler define te comunicarea "**un proces prin care un emi tor transmite informa ii receptorului prin intermediul unui canal, cu scopul de a produce asupra receptorului anumite efecte**". [4]

Procesul comunicarii poate fi definit si prin interactiunea componentelor sale: roluri de emitere si de receptie, constructia mesajului, aparitia feedbackului, canalul de comunicare si contextul comunicarii.

Contextul general al comunicarii comporta cel puțin patru dimensiuni:

- contextul fizic
- contextul cultural
- contextul sociopsihologic
- contextul temporal

Elementele procesului de comunicare

Indiferent de forma pe care o îmbrac , orice proces de comunicare are câteva *elemente structurale caracteristice* (Fig.2.1) [3]

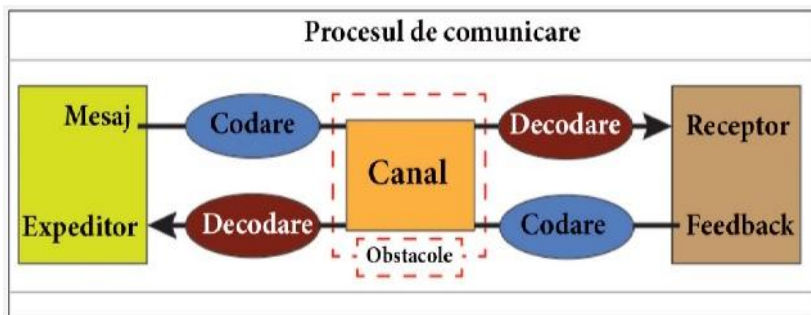


Fig.2.1. Modelul procesului de comunicare

Sursa: în baza literaturii de specialitate [3]

2.1. Emitator-receptor

Emitatorul si receptorul sunt partenerii comunicarii (intre ei se stabileste o anumita relatie). Faptul ca emitatorul si receptorul sunt prezentati in teoria comunicarii impreuna isi gaseste explicatia in urmatoarele aspecte:

- dubla ipostaza a comunicatorului. Ori de cate ori comunicam, ne aflam simultan atat in ipostaza de emitator, cat si in cea de destinatar (receptor) al mesajului;

- adesea receptionam unele mesaje in acelasi timp in care emitam altele;

- in plus, receptionam propriile mesaje, in sensul ca luam act de miscarile sau gesturile noastre, ne auzim vorbind, ne strambam in oglinda si cate altele;

- in timp ce vorbim, urmarim reactiile interlocutorului, incercand sa descifram mesajele sale non-verbale, in care cautam aprobarea, simpatia sau intelegerea.

2.2. Codificarea - decodificarea

- Codificarea reprezinta traducerea mesajului intr-un anumit cod (limbaj)

- A codifica inseamna a traduce gandurile si sentimentele in sunete, imagini, cuvinte, caractere scrise, desene, gesturi, mirosuri etc.

- Actiunea de codificare este complementara si simultana cu aceea de decodificare. In timp ce vorbim, de exemplu, incercam sa descifram reactiile pe care mesajul nostru le provoaca interlocutorului.

- Decodificarea consta in actul de receptionare si

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

interpretare a mesajelor. Mai precis, a decodifica inseamna a transpune cuvintele vorbite sau scrise, gesturile, mirosurile, imaginile sau oricare semne si semnale in afecte, emotii, sentimente, concepte, idei, atitudini, opinii si comportamente.

- Informatiile nu pot fi receptionate decat daca sunt transmise intr-un limbaj (cod) recunoscut de receptor. In comunicarea umana sunt folosite trei forme de limbaj: verbal, nonverbal si paraverbal. Cheia unui proces de comunicare este aceea de a face sa se regaseasca o concordanta intre ceea ce a vrut sa transmita expeditorul si ceea ce a receptionat destinatarul. Daca ei nu vorbesc aceeasi " limba" si nu sunt acordati pe aceeasi " frecventa", ei nu vor putea codifica-decodifica mesajul care circula intre ei. Cu alte cuvinte, cei doi parteneri ai comunicarii trebuie sa intrebuinteze acelasi cod.

2.3.Mesajul

- este ceea ce este transmis in procesul comunicarii. Este semnificatia (informatia, stirea, ideea, emotia, sentimentul etc.) expediata de emitator pe canalul de comunicare, primita si integrata (asimilata) de receptor. Este " drumul", calea prin care este transportat si distribuit mesajul. Este atat mijlocul (vehiculul), cat si suportul fizic (mediumul) mesajului. De exemplu, in cazul comunicarii prin telefonul celular, mijlocul de comunicare este aparatul telefonic, iar suportul fizic undele radio.

Mesajul imbraca patru forme:

1. mesajul care se afla in mintea emitatorului;
2. mesajul transmis propriu-zis,
3. mesajul interpretat de receptor;
4. mesajul reamintit de receptor.

- Un punct de vedere interesant despre mesaj, ca unul din elementele importante ale comunicarii, il are cercetatorul

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Marshal McLuhan. In opinia acestuia, *mesajul este media*, deoarece "media modeleaza si controleaza dimensiunea si forma asocierii si actiunii umane. [5]

- Cand semnificatia este codificata in cuvinte, spunem ca mesajul este verbal, iar comunicarea este verbala. Cand semnificatia este purtata de orice altceva decat cuvintele, spunem ca mesajul si comunicarea sunt non-verbale.

- În formularea mesajului trebuie sa se tina seama de a a factori:

1. obiectivele, tipul si forma comunicarii;
2. organizarea mesajului.

- Vorbind de felul in care organizarea mesajului influenteaza capacitatea de intelegere a receptorului, s-au elaborat trei modele de organizare a continutului mesajului:

- modelul rezolvarii de probleme, ce presupune pastrarea unei atentie si a unei motivatii profunde pentru comunicare;

- modelul temporal - presupune evidentierea unei succesiuni logice in mesaj si contribuie nu doar la intelegerea mai corecta a acestuia, ci si la o definire a ansamblului, a sistemului in care se produce un fenomen;

- modelul subiectului: defineste legitatile interne ale informatiei ca atare, cuprinse in mesaj.

Concluzia care se desprinde de aici este ca mesajul trebuie sa fie direct legat de posibilitatile de receptie ale celui care il receptioneaza. O buna comunicare este centrata pe cel care primeste mesajul.

2.4. Canalul de comunicare

Canalul de comunicare este calea de transmitere a mesajului.

Comunicarea în organizație se desfășoară printr-o diversitate de canale. Acestea se pot clasifica în două mari categorii: **canale formale** și **canale informale**.

Canalele formale (oficiale) fac parte integrant din structura organizațională formală a întreprinderii și au ca scop să faciliteze îndeplinirea sarcinilor prin prescrierea și controlul circulației mesajelor în rândul personalului angajat. Aceste canale sunt de mai multe feluri:

Canale verticale pe care comunicarea se realizează de sus în jos (dintre superior și subaltern): pe acest tip de canale se transmit instrucțiuni, informații despre politica organizației, obiectivele sau metodele de dezvoltare stabilite. De asemenea se transmite subordonațiile și feedback-ul asupra performanțelor lor. Acest tip de comunicare are un rol important în ceea ce înseamnă coordonarea eforturilor tuturor membrilor organizației.

Canalele verticale pe care comunicarea se realizează de jos în sus – cea dinspre subaltern spre superiori. Forma clasică a acestui tip de comunicare este aceea când subalternul raportează asupra modului de îndeplinire a sarcinilor. Îndeplinește o serie de funcții: transmiterea de informații despre problemele ce pot să apară în organizație, sugestii pentru îmbunătățirea muncii proprii, exprimarea opiniilor angajaților. Prin acest tip de comunicare, subalternul capătă sentimentul valorii sale și se simte implicat, ceea ce sporește motivația și satisfacția muncii.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Comunicarea orizontală – dispune de canale mai puține în variate, acestea rezumându-se la: contacte personale, edinele, notele interne și rapoarte. Ea este necesară deoarece contribuie la coordonarea mai ușoară și mai promptă a activității între grupurile de persoane. Stilul de conducere care este predominant în organizație îi pune amprenta în mod direct asupra comunicării orizontale. [3, 4]

Canalele informale se structurează în mod spontan, neorganizat, între angajații unei întreprinderi, ca urmare a nevoilor de comunicare. Reprezintă una dintre cele mai importante forme de comunicare din organizație. Anumite studii au arătat că mai mult de 85% din informațiile care circulă în întreprindere se transmit pe alte canale decât cele oficiale, stabilite în mod deliberat de către conducere.

Acestea canale se formează spontan și se prezintă ca o rețea din care fac parte grupuri care își transmit unii altora informații.

Caracterul canalelor informale este acela că acesta este o formă rapidă și eficientă de transmitere a informațiilor. Managerii pot folosi această formă de comunicare pentru a transmite mesaje mai rapid decât pe canalele oficiale, prin aceasta putându-se testa reacțiile angajaților la deciziile pe care conducerea intenționează să le aplice.

Relațiile pot fi clasificate în funcție de modul de circulație a informațiilor informale:

- relații de tip **șuviț** – informațiile trec succesiv de la un membru la altul al grupului;

relații de tip **margaret** – liderul grupului deține și furnizor de informații comunică cu fiecare membru în parte;

- relații **necoerente** – circulația informațiilor prezintă un caracter și o intimitate aliatoare;

relații de tip **ciorchine** – liderul comunică numai cu anumite persoane din grup care la rândul lor furnizează informația altor persoane alese și tot așa.

2.5. Zgomotul. Obstacolele în comunicare

Zgomotul și obstacolele sau barierele reprezintă factori de alterare a comunicării. Ei distorsionează mesajul și afectează media, împiedicând recepția mesajului la destinatar în forma în care a fost expedită de emitator.

Zgomotele sunt factori de natură fizică a căror acțiune interferează, se alătură sau se suprapune transmisiei fizice a mesajului. De pildă, zgomotul străzii, spargerea unui geam, ochelarii murdari pot influența calitatea comunicării.

Barierele de comunicare, în funcție de caracteristicile ce le au, pot fi clasificate în:

- **bariere de limbaj;**
- **bariere psihologice;**
- **bariere de mediu;**
- **bariere ce țin de poziția emitatorului și a receptorului**

în comunicare;

Barierele de limbaj - intervin din cauza diferențelor de limbaj și de abilități de comunicare existente între vorbitor și ascultător.

Barierele de natură psihologică - care interferează și se amestecă cu mesajul în plan mental.

Cele mai importante bariere de limbaj

- aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru partenerii comunicării;
- utilizarea unor cuvinte și expresii confuze;
- dificultățile de exprimare;
- imprecizia în comunicare determinată de fenomenele lingvistice ale denotației și conotației sau de interpretarea aproximativă a jargonului, argoului;
- folosirea unui limbaj neadecvat situației de comunicare, a unui limbaj prea tehnic sau prea poetic.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

În categoria barierelor psihologice intra și situația psihică în care are loc comunicarea. Fiindcă este indubitabil faptul că starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce acesta aude, așa cum și lipsa de atenție sau de interes față de mesaj a unuia dintre partenerii comunicării afectează procesul de comunicare.

Barierile de mediu: climatul de muncă necorespunzător (poluare fonică, iluminare insuficientă etc.); utilizarea de suporturi informaționale defecte; climatul locului de muncă poate determina angajații să-și ascundă adevăratele gânduri pentru că le este teama să spună ceea ce gândesc.

Poziția emitatorului și receptorului în comunicare poate, de asemenea, constitui o barieră din cauza:

-) imaginii pe care o are emitatorul sau receptorul despre sine și interlocutor;
-) caracterizării diferite ce către emitent și destinatar a situației în care are loc comunicarea;
-) sentimentelor și intențiilor cu care interlocutorii participă la comunicare.

Bariere de concepție:

-) existența presupunerilor;
-) rutina;
-) mesaj incomplet sau cantitatea prea mare de informații transmise;
-) exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emitator;
-) lipsa de organizare a mesajului;
-) viteza de transmitere a mesajului neadecvată situației de comunicare;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

) concluzii grabite asupra mesajului.

Barriere legate de tradiții, cultur . Neînțelegerile apar atunci când partea A transmite un mesaj în conformitate cu normele specifice culturii sale, în timp ce partea B decodifica mesajul luând în considerare un alt set de valori, corespunzătoare propriei culturi. Asemenea probleme apar pentru că nu se cunosc tiparele unei anumite culturi. De multe ori ignorăm faptul că oamenii ce aparțin altor culturi diferă de noi prin religie, statut, luarea deciziilor, atitudinea față de timp, limbaj non-verbal și a. *Cultura este un sistem împărtășit de simboluri, credințe, atitudini, valori și norme de conduită, reflectând sub toate aspectele modul de viață al unui grup de oameni, popor, societate.* Cuprinde atât menținerea materială, cât și cea nematerială, aceasta din urmă referindu-se la sistemul de valori, la menținerea socială (modele învățate de gândire, de percepție, atitudini și comportamente), precum și la menținerea religioasă.

Barierile și zgometul sunt inevitabile în orice proces de comunicare. Influența lor asupra actului comunicării poate fi diminuată, dar niciodată nu poate fi eliminată în totalitate.[3]

.....

Studiu de caz

Obiceiuri și comportamente internaționale relevante pentru comunicarea în afaceri

Marea Britanie

Englezii se orientează după legile și regulile existente, în loc să se folosească de sentimente sau de experiența personală.

Politica firmei reprezintă autoritatea primară a oamenilor de afaceri, indiferent de nivelul la care se situează aceștia în cadrul organizației.

Întrebărilor prea directe li se răspunde adesea într-o manieră evazivă.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Umorul reprezintă o componentă de bază a discuțiilor de afaceri în Marea Britanie, iar un repertoriu bogat de glume și bancuri poate constitui un punct forte pentru un strain.

Oamenii de afaceri britanici sunt interesați mai mult de relațiile de lungă durată decât de colaborări temporare;

Cu ocazia primelor întâlniri, expresiile faciale sunt bine controlate și, în consecință, poate fi foarte dificil să se citească pe fața britanicilor ceea ce gândesc;

Standardul tinutei în Marea Britanie îl reprezintă îmbrăcăminte conservatoare, atât pentru bărbați, cât și pentru femei; Pantaloni barbatesți nu au în general buzunare, dar dacă au, atunci ar trebui să rămână goale;

Costumul acceptabil poate fi de două feluri: extrem de elegant, și costumul normal, cu semne de purtare anterioară; Sacourile de tweed, șosetele în carouri, pantalonii prea scurți și purtați și pantofii confortabili sunt întotdeauna utilizați în cazul unor întâlniri neprotocolare. Modest și în culori naturale sunt caracteristicile acestui stil de îmbrăcăminte, influențat de tradiția rurală britanică.

Sfaturi pentru o comunicare eficient

➤ *Evitați laudele gratuite, întrucât acestea nu sunt deloc apreciate, mai ales când nu sunt meritate.*

➤ *Atunci când nu folosiți un titlu special pentru a vă adresa unei persoane, asigurați-vă că utilizați "Mr", "Mrs" sau "Miss", urmat de numele de familie; adresarea generală de genul "Sir" sau "Madam" este considerată în general inadecvată;*

➤ *Atunci când ne adresăm utilizarea titlurilor academice sau profesionale este destul de rară în protocolul de afaceri din Marea Britanie. Excepțiile le reprezintă posesorii de titlu de doctor, medicii și preoții. Este indicat ca acestor persoane să vă adresați cu titlul, după care numele de familie.*

➤ *Asigurați-vă că aveți la dumneavoastră un număr suficient de mare de cărți de vizită;*

➤ *Atunci când este posibil, e mai bine ca o persoană mai în vârstă să reprezinte compania dumneavoastră în Marea Britanie. Se presupune că acestea sunt mai capabile să exprime autoritatea care este atât de apreciată în cultura afacerilor din Marea Britanie;*

➤ *Se apreciază mai mult comportamentul degajat, detașat, profesional;*

➤ *Nu utilizați prenumele pentru a vă adresa cuiva înainte de a vi se permite acest lucru;*

➤ *Evitați utilizarea cravatelor cu modele, care sunt de obicei utilizate*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

de membrii unor diferite cluburi sau institutii. Purtarea unei cravate al carui model seamana cu cel al unui club poate reprezenta un semn de falsitate din partea dumneavoastra;

➤ *Femeile de afaceri sunt sfatuite sa poarte costume clasice, elegante, dar cu fusta. Si costumele cu pantaloni sunt acceptate, dar nu la o scara asa de larga ca in alte tari.*

➤ *Faceti un efort sa utilizati fraze complete; stilul american de abandonare a frazei la jumătate este iritant pentru britanici;*

➤ *Tonul vocii trebuie sa fie întotdeauna scazut, moderat.*

SUA

➤ *SUA reprezintă societatea cea mai litigioasă din lume. Există avocați și specializați în practică în toate domeniile și segmentele societății.*

➤ *În SUA, oamenii nu vor ezita să vă dea direct un răspuns negativ.*

➤ *Deși iubitori de risc, oamenii de afaceri americani au întotdeauna un plan financiar pe care îl vor urmări și respecta.*

➤ *Etica muncii este foarte bine dezvoltată, astfel se poate crea impresia că întregă viața americanilor se învârtă în jurul profesiei; anxietatea însoțită întotdeauna respectarea termenelor și obținerea rezultatelor prevăzute.*

➤ *Deși SUA reprezintă probabil cea mai individualistă cultură din lume, orice angajat poate fi oricând înlocuit, la orice loc de muncă, din orice funcție pe care o deține;*

➤ *Este foarte posibil ca în cazul în care dați o carte de vizită, persoana respectivă să nu vă dea pe a ei. În SUA, obiceiurile legate de schimbul de cărți de vizită nu sunt considerate atât de importante ca în alte culturi de afaceri;*

➤ *De obicei, ritmul de desfășurare a afacerilor este foarte rapid. Conceptul "time is money" este luat foarte în serios în cultura afacerilor din SUA, așa că cel mai bine ar fi să treceți imediat la subiect.*

➤ *Americanii nu sunt foarte familiari cu unele concepte de genul "părăsirea feței" sau cu alte amabilități și formalități sociale atât de importante în alte culturi de afaceri;*

➤ *În negocieri primează politica firmei, indiferent de persoana care participă la negocieri;*

➤ *Accentul se pune pe inovație, înaintea tradiției.*

➤ *Golful este un sport foarte popular în rândul oamenilor de afaceri americani. Mai mult, terenul de golf reprezintă un loc indicat în care puteți purta discuții de afaceri sau stabili în elegeri;*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

➤ Femeile sunt tratate în mod egal în SUA, dar ele lupt în continuare pentru egalitatea salariilor și a funcțiilor de încredere;

➤ Strângerea mâinii este un gest foarte obișnuit atât pentru bărbați cât și pentru femei, deși ar trebui să se știe că femeia săvârșind mîna prima;

➤ Distanța standard dintre două persoane care vorbesc este de aproximativ 60-70 cm. O distanță inferioară celei amintite poate provoca disconfort.

➤ Evitați să discutați probleme personale în timpul negocierilor.

China

In cultura afacerilor din China prevalează modul de gândire colectivă. Chinezii sunt foarte entuziaști în a schimba cărți de vizită, așa ca să vă fie bine să aveți suficiente.

Cu excepția persoanelor care au studiat în Occident, oamenii de afaceri chinezi sunt subiectivi, bazându-se foarte mult pe sentimente și pe experiențele anterioare pentru a rezolva problemele cu care se confruntă.

Observațiile empirice împreună cu alți factori obiectivi nu vor fi acceptate decât dacă nu contravin doctrinei comuniste sau credințelor individuale ale persoanei cu care se negociază;

In cultura chineză auriul este culoarea care simbolizează prestigiul, prosperitatea, celor mai multe dintre culorile sunt asociate semnificații negative.

Oamenii de afaceri chinezi preferă să stabilească relații de durată înainte de a încheia un acord;

Chiar și după ce semnează contractul, chinezii vor încerca adesea să obțină condiții mai bune decât cele menționate în contract.

In cultura de afaceri chineză, principalul scop în schimbul de cărți de vizită îl reprezintă depistarea persoanei care are puterea de a decide în grupul dumneavoastră;

Sfaturi pentru o comunicare eficientă

➤ Utilizați fraze scurte, simple, evitați jargonul sau argoul.

➤ De obicei prezentările ofertelor sau a firmei se fac la diferite niveluri ale organizației; Înainte să ajungeți la o întâlnire, pregătiți un set de cel puțin 20 de exemplare din propunerea dumneavoastră, exemplarele care vor fi distribuite celor care participă la întâlnire;

➤ Materialele de prezentare, de orice fel, trebuie să fie în alb-negru; Asigurați-vă că pe o parte este scris în engleză, iar pe cealaltă în chineză, de preferat în dialectul local;

➤ Includeți pe cartea de vizită funcția pe care o dețineți, mai ales dacă

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

aveti puterea de a lua decizii importante.

➤ *Daca firma pe care o reprezentati are cea mai indelungata traditie sau este cea mai mare in tara sau detine unele distinctii prestigioase, este bine ca acestea sa fie mentionate pe cartea de vizita;*

➤ *Un alt avantaj il reprezinta tiparirea cartilor de vizita cu cerneala aurie.*

➤ *Cand primiti o carte de vizita, examinati-o cu mare atentie pentru cateva momente, dupa care asezati-o cu grija in port-card sau pe masa, langa dumneavoastra; ar fi un gest de extrema impolitete ca atunci cand primiti o carte de vizita sa nu o cititi si sa o indesati imediat in buzunar;*

➤ *Conform protocolului chinezesc de afaceri se asteapta ca oamenii sa intre intr-o sala in ordinea ierarhica.*

Japonia

Japonezii demonstreaz o loialitate extraordinar grupurilor din care fac parte. Mai mult, identitatea individual este subsumat celei a grupului;

Japonezii nu sunt foarte deschi i informa iilor "din afar ". Nu vor ine cont de acestea precum i de ideile i conceptele noi, decât dac nu contravin normelor grupului din care fac parte;

Japonezii au tendin a s fie foarte subiectivi, bazându-se mai degrab pe sentimente decât pe observa ii empirice;

Negocierile se desf oar de obicei într-o atmosfer de profund seriozitate. Cu toate acestea, umorul cump tat i "conversa iile lejere" pot avea loc înainte de începerea negocierilor sau în timpul pauzelor.

Accesele de râs nu exprim întotdeauna un moment de veselie în aceasta cultur . Râsul este utilizat i atunci când se inten ioneaz mascarea unor senimente de nervozitate, stânjeneal , surprindere profund , confuzie i dezacord;

T cerea mai lung de 10-15 secunde în timpul întâlnirilor sau conversa iilor este considerat mai degrab folositoare decât stanjenitoare;

Foartea adesea, japonezii nu v spun în mod explicit ceea ce a teapt din partea dumneavoastr ;

Procesul decizional poate fi foarte lent, uneori putând s dureze chiar i trei ani;

În general, japonezii prefer acordurile verbale celor scrise; de aceea nu ar trebui s îi presa i s semneze acorduri scrise. Acordul verbal poate fi sugerat mai degrab printr-o plec ciune sau o înclinare a capului decât prin strângerea mâinilor;

Contractele pot fi renegociate; în protocolul de afaceri japonez, acestea nu reprezint un acord final;

Conform protocolului de afaceri japonez, întotdeauna cel care invit , pl te te;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Chiar dac v tutui i cu un coleg japonez, este indicat s îi folosi i numele de familie în prezen a celorlal i colegi, pentru evitarea oric rui moment stânjenitor;

Japonezii vor strânge mâna persoanelor apar înând altor culturi, pentru a-i face s se simt confortabil. În schimb, str ini i ar trebui s se aplece, demonstrând astfel o ini iativ de a înv a obiceiurile japoneze.

Plec ciunea constituie o parte important a protocolului de afaceri în Japonia. Acest gest este utilizat atât pentru a exprima aprecierea, a cere scuze i cere favoruri, precum i pentru a felicita sau a v lua r mas bun.

Sfaturi pentru o comunicare eficient

➤ În momentul conceperii c r ii de vizit , ine i cont de faptul c oamenii de afaceri japonezi doresc s afle cât mai multe informa ii despre educa ia i calific rile dumneavoastr ;

➤ C r ile de vizit se prezint dup plec ciune sau dup strângerea mâinii.

➤ Fi i respectuo i în special fa de partenerii în vârst - în cultura afacerilor din Japonia, vârsta este echivalent cu distinc ia;

➤ În timpul prezent rilor, i mai ales în timpul negocierilor, este foarte important s r mâne i lini tit, t cut, s utiliza i un ton sc zut al vocii i s v comporta i cât se poate de politico;

➤ Nu eviden ia i niciodat un singur individ, chiar pentru a-l l uda sau încurajata identitatea grupului are întotdeauna întâietata.

Rusia

În cultura de afaceri ruseasc , exist o puternic influen ierarhic . Superiorii au o autoritate deplin asupra subordona ilor, lor apar înându-le decizia final în toate situa iile;

În cultura de afaceri din Rusia, exist pu ine femei în func ii cu o real autoritate i influen ;

Femeile de afaceri trebuie s se îmbrace i s se comporte într-o manier profesional în orice ocazie.

Ru ii nu lucreaz peste program, în week-end sau în zilele în care este liber;

Procesul decizional este foarte lent în Rusia;

Contractele trebuie s fie clare, concise i concepute atât în englez cât i în rus ;

Odat semnat, s nu fi i surprin i dac termenii contractuali nu sunt respecta i. Este un lucru obi nuît ca ru ii s încerce s fac modific ri ulterioare;

Micul dejun de afaceri nu face parte din cultura afacerilor din Rusia;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Rusia în sine reprezintă o adevărată cultură a bătăturii. A refuza să beie este considerat inacceptabil, doar dacă nu invocă motive religioase sau legate de sănătate. În egal măsură, putea să zâmbească și să pretindă că beie numai pentru a arăta că acceptă toastul și îi respecta și pe cei din jurul dumneavoastră ;

Sfaturi pentru o comunicare eficientă

- Este foarte indicat să cunoașteți un jurist, expert în legile ruse, legi care se schimbă foarte des;
- Utilizarea cărților de vizită este un obicei destul de obișnuit;
- Asigurați-vă de faptul că întreaga corespondență este tradusă în limba rusă, întrucât acest lucru vă va permite primirea cu promptitudine a unui răspuns din partea rușilor;
- Când organizați o întâlnire, asigurați un "protocol" suficient, care trebuie să conste în bătătură, coridoare, ceai, cafea, fursecuri, prăjituri, biscuiți și alte snack-uri similare. Nu serviți niciodată băutura în pahare de plastic;
- Prezentările trebuie să fie simple și ușor de înțeles.
- Cea mai indicată modalitate, întrucât este cea mai ușoară, de a stabili o relație de succes cu un partener rus, este să beie cu acesta.

Arabia Saudită

În această cultură, individul este subordonat grupului. În plus, se consideră că familia este unitatea cea mai importantă a societății;

În Arabia Saudită, ritmul desfășurării afacerilor este foarte lent, astfel că răbdarea este esențială

În rile arabe, după cum se știe, există credința că femeile și bărbatul sunt două entități complet diferite. Viața publică aparține în exclusivitate bărbatului saudit. Femeile saudite nu fac parte din lumea afacerilor, existând un număr foarte mic de ocupații care le sunt permise;

Femeile de afaceri sunt acceptate formal, dar îmbracă mîntea trebuie să fie foarte conservatoare;

În afaceri, saudiții așteaptă din partea dumneavoastră sinceritate, onestitate și respect;

Limba arabă este o limbă metaforelor. De exemplu, când un saudit spune "da", el vrea să spună "posibil". De aceea trebuie să vă considerați încurajați de astfel de răspunsuri, ar fi greșit totuși să credeți că negocierile s-au încheiat;

Momentul în care se servește cafeaua anunță apropierea sfârșitului întâlnirii.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Carnea de porc i alcoolul sunt tabuuri pentru arabi, de inerea acestora fiind ilegal .

Fragment preluat din publicația Obiceiuri si comportamente internationale relevante pentru comunicarea in afaceri [6]

.....

2.6.Rezultatele (efectele) comunicarii

Orice proces de comunicare produce efecte. Mai intai, asupra protagonistilor sai, adica asupra agentilor comunicarii, care, pe de o parte, creeaza si emit mesaje, iar pe de alta parte, receptioneaza si interpreteaza mesaje. Mai apoi, comunicarea produce efecte prin actiunile interlocutorilor care, fie ca au invatat ceva in plan mental, fie ca au resimtit o emotie in plan afectiv, vor manifesta o schimbare de gandire, atitudine sau comportament.

Rezultatele comunicarii pot fi:

1. cognitive: privesc achizitia de informatie si cunoastere la nivelul logosului. De exemplu, in cazul unei vanzari a unui produs, vanzatorul va trebui, inainte de toate, sa transmita cumparatorului toate informatiile necesare despre produs, legate de caracteristicile si performantele lui, de utilitate, de fiabilitate si nu in ultimul rand pretul lui.

2. afective: privesc dobandirea sau modificarea de afecte, emotii, sentimente, pasiuni etc.

Revenind la cazul de vanzare a unui produs, cel care vinde produsul va trebui nu numai sa transmita date despre produs, ci si sa urmareasca dezvoltarea la cumparator a unei atitudini favorabile fata de produs. In acest sens, este indicat sa insiste pe

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

argumente precum placerea (satisfactia) pe care o produce folosirea produsului, confortul oferit, pe prestigiul pe care il obtine prin procurarea lui etc.

3. comportamentale: se produc in plan psiho-motor si etic, si privesc insusirea de actiuni, operatii, conduite, indemanari etc. Exersand, putem invata cum sa citim rapid o carte sau cum sa facem un compliment convingator. Sau in cazul unui act de vanzare-cumparare, cel ce vrea sa vanda un produs va trebui, pe langa recursul la argumentele cognitive si emotionale, sa incite la actiune, la actiunea propriu-zisa de cumparare. [4]

Rezultatele comunicarii nu trebuie confundate cu raspunsurile primite de emitent de la destinatarul mesajului.

2.7.Feed-backul

Feed-backul comunicarii (leg tura invers) *este mesajul returnat ca raspuns la stimulul expedit de emitator.*

Acesta poate proveni de la expeditorul insusi sau de la cineva care a receptionat mesajul s u. De aceea, se poate vorbi despre o retroactiune personala si de una propriu-zisa.

Retroactiunea personala - este propria reactie fata de mesajul nostru: ne auzim vorbind, ne percepem gesticuland, citim ceea ce scriem etc. Caracteristic acestui tip de feedback este gradul ridicat de subiectivitate, care distorsioneaza mesajul. Retroactiunea propriu-zisa- este reactia pe care o primim de la destinatarul mesajului. Ea poate consta intr-o ridicare de sprancene, un zambet sau o grimasa, un DA sau un NU, o expresie de multumire.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Obținerea și interpretarea feedbackului are ca scop principal îmbunătățirea comunicării.

.....

Nota bene! Feedback-ul nu este nici critic , nici laud !

Dacă vrei să critici pe cineva, poți să faci liniștit acest lucru, însă nu te consola cu gândul că i-ai dat doar un feedback. Critica și lauda sunt două fenomene foarte des întâlnite, însă nu trebuie confundate cu feedback-ul.

Example:

Ex. 1. *S presupunem că cineva trebuia să predea un raport acum două zile:*

) **R SPUNS GRE IT:** Trebuia să-mi aduci raportul tu acum două zile!

) **Feedback:** A teptam raportul tu acum două zile.

Ex. 2. *S presupunem o situație des întâlnită, când cineva vorbește pe un ton ridicat:*

) **R SPUNS GRE IT:** Ești un nesimțit, nu te interesează ce spun și ceilalți!

) **Feedback:** Atunci când vorbești pe un ton ridicat, nu reușești să-mă înțelegi ceva.

Ex. 3.

) **ÎNTREBARE:** Ce părere ai despre această carte?

) **R SPUNS GRE IT:** Nu cred că ai făcut o alegere bună!

Aparent avem de-a face cu feedback în care interlocutorul nostru ne spune părerea despre carte! De fapt, el nu ne spune părerea despre carte, ci despre alegerea celui care a cumpărat cartea!

) **ÎNTREBARE:** Cum îți s-a părut acest curs?

) **R1:** Cred că putea fi făcut mai bine!

) **R2:** Este un curs care se adresează avansaților!

) **R3:** O să-l recomand și altor persoane!

) **R4:** Mi se pare că trainerul a făcut o treabă excelentă!

Niciunul dintre cele patru răspunsuri de mai sus nu poate fi considerat feedback!

Totuși, ce putem considera un feedback? Iată câteva exemple:

ÎNTREBARE: Ce părere ai despre această carte?

) **R SPUNS GRE IT:** Nu cred că ai făcut o alegere bună!

) **Feedback:** Mi s-a părut o carte incompletă, nu am reușit să o înțeleg!

ÎNTREBARE: Cum îți s-a părut această mașină?

) **R SPUNS GRE IT:** Cred că ar trebui să încerci și alte variante!

) **Feedback:** Raportul calitate-preț nu mi se pare că fiind unul bun. sau Nu mi se pare a fi frumoasă!

ÎNTREBARE: Cum îți s-a părut acest demers?

) **R SPUNS GRE IT:** Eu în locul tău nu aș fi făcut așa ceva! Am început mai degrabă cu....

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

) **Feedback:** *Acest demers nu mi se pare interesant!*

Concluzia pe care o facem din aceste exemple este: Toate r spunsurile date în aceste exemple nu intr în sfera feedback-ului. Ele sunt sfaturi i nimic mai mult! Putem afirma c , indirect, ne-am spus p rerea, îns feedback-ul nu înseamn a ne spune indirect p rerea despre ceva, ci trebuie s descriem ce am sim it noi despre lucrul respectiv sau despre ac iunea respectiv .

Acesta este cea mai mare problem a feedback-ului, i anume c cel mai des noi d m sfaturi. Exist o vorba mai veche: *Nu da sfaturi cui nu- i cere!* Trebuie s ai capacitatea s descrii ce p rere ai despre acel lucru, ce sim i în legatur cu acel lucru i nu ce ar trebui s fac persoana respectiv . Dac persoana respectiv v cere un sfat sau v întreb cum a i fi procedat dumneavoastr , atunci îi pute i spune acest lucru.

Ce inseamna feedback si cum se ofera in mod corect?
<https://www.traininguri.ro/ce-inseamna-feedback/>

.....

Exist 3 tipuri de Feedback:

- 1. feedback evaluativ (evalueaz)**
- 2 feedback prescriptiv (ofer un sfat)**
- 3. feedback descriptiv (descrie feedback-ul autentic)**

Feedbackul evaluativ nu genereaz cele mai bune rezultate. El este interpretat, pe bun dreptate, mai ales când este negativ, drept r utate sau atac la persoan . **Feedbackul evaluativ** este bine primit numai atunci când este pozitiv, dac este negativ, foarte rar va duce la îmbun t țirea unui comportament și conform definiției nu va conduce la menținerea stabilit ții și a echilibrului.

Feedbackul prescriptiv nu ofer o informație precis . El nu spune ce a f cut subiectul ci mai degrab ce ar trebui s fac . Acest feedback, uneori este lipsit de consistenț , întrucât nu descrie exact ce se întâmpl , ci ce ar trebui s se întâmple. Este u or s dai sfaturi, acest lucru îl va gândi cel care-l prime te i foarte probabil se va închide în sine. Exist varianta când va fi bine primit atunci când este cerut.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Feedbackul descriptiv este singurul care corespunde într-adevăr noțiunii de feedback autentic așa cum este definit. El aduce îmbunătățiri majore dacă este oferit corect. Feedbackul descriptiv generează rezultate remarcabile și reduce reacția defensivă din partea interlocutorului! Dacă este să ne gândim la definiția feedback-ului numai cel descriptiv corespunde în fapt acesteia.

Dacă vom concepe echipe, vom instrui oameni sau vom dori să oferim feedback unui coleg, dacă dorim rezultate remarcabile atunci va trebui să ne bazăm pe varianta feedback-ului descriptiv. În viața de zi cu zi folosim acest termen într-un sens mult mai larg. Trebuie numai să reținem că dincolo de categorii sau dispute, dacă dorim îmbunătățiri remarcabile trebuie să acordăm feedback descriptiv, acesta având următoarele caracteristici:

- Nu emite judecăți de valoare,
- Este specific,
- Este bine ținut,
- Este solicitat, de obicei,
- Este bine intenționat,
- Este aplicabil,
- Este realist,
- Aduce îmbunătățiri.

Întrebări de evaluare

1. Definiți procesul comunicării.
2. Caracterizați elementele emitor-receptor.
3. Interpretați elementele de codificare – decodificare.
4. Definiți mesajul în procesul comunicării.
5. Exemplificați canalul de comunicare.
6. Definiți zgomotul și bariere în comunicare.
7. Explicați ce reprezintă rezultatele (efectele) comunicării.
8. Definiți și clasificați tipurile de Feed-back al comunicării (retroacțiunea).

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

BIBLIOGRAFIE

1. CRAIA S, *Introducere în teoria comunicării*, Editura Fundației România de Măine, București, 2005, <https://ro.scribd.com/doc/52774347/Introducere-in-Teoria-Comunicarii>
2. *Ce înseamnă feedback și cum se oferă în mod corect?* <https://www.traininguri.ro/ce-inseamna-feedback/>
3. KOTLER PHILIP & KELLER KEVIN LANE *Marketing Management*, PH; Sixth Edition (January 1, 2016), ISBN 9789332557185
4. LESENCIUC A, *Teorii ale comunicării*, Editura Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă”, Brașov, 2017, ISBN 978-606-8356-46-4
5. NISTOR C. *Comunicare și negocieri în afaceri*, <https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>
6. *Obiceiuri și comportamente internaționale relevante pentru comunicarea în afaceri* <https://www.creeaza.com/afaceri/afaceri/Obiceiuri-si-comportamente-int289.php>

CAPITOLUL 3. TEHNICA COMUNICĂRII VERBALE

3.1. *Forme și stiluri de comunicare verbală*

În funcție de numărul participanților, comunicarea orală poate îmbrăca forma comunicării

-) **de la persoană la persoană**,
-) **de la persoană la grup sau**
-) **cu un public larg.**

Aceste forme de comunicare presupun reguli specifice și când apel la tehnici diferite de abordare.

Comunicarea orală de la persoană la persoană.

Comunicarea interpersonală în care sunt angajați doi indivizi poate avea un grad diferit de formalizare. În activitatea profesională se face adesea apel la acest tip de comunicare pentru rezolvarea unor sarcini curente care apar pe parcursul derulării procesului de negociere.

Comunicarea în cadrul grupului.

În cadrul organizației funcționează grupuri și echipe, cu structuri diferite de funcționare permanentă sau temporară (secții, departamente, echipe de negocieri).

Cea mai importantă formă de comunicare în cadrul grupului este *edină*.

Comunicarea în fața publicului.

Adesea reprezentanții organizației sunt puși în postura de a se adresa unui auditoriu mai larg, acesta fiind format din

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

persoane din cadrul organizației sau din afara acesteia. Această situație poate fi prezentată prin termenul generic de prezentare. Prezentarea de cele mai multe ori exclude dezbaterile temei analizate, având caracterul de comunicare unidirecțional. Are de cele mai multe ori un rol de informare.

Putem concluziona că comunicarea orală în cadrul organizației se desfășoară pe mai multe nivele: individual, în echipă sau în fața publicului.

În procesul de comunicare există mai multe stiluri care pot fi abordate. Cel mai des utilizate sunt:

Stilul rece – în cadrul acestuia, comunicarea este de cele mai multe ori unidirecțională, emiștorul nu cunoaște auditoriul și nu poate primi feedback de la acesta. Mesajul este pregătit de regulă cu foarte mare atenție pentru a nu da naștere la interpretări.

Stilul formal – potrivit acestuia comunicarea se bazează pe reguli și proceduri standard, mesajul fiind întotdeauna bine pregătit în prealabil. Limbajul este îngrijit, evitându-se argoul, repetițiile, frazele luate în suspensie. Comunicarea este marcată de importanța subiectului sau diferența de statut dintre participanți. Stilul formal poate apărea în toate formele de comunicare orală între persoane, în cadrul grupului dar și în comunicarea realizată în fața auditoriului larg.

Stilul de comunicare managerial – stilul în care mesajul managerului caută să aibă un impact puternic asupra auditoriului, urmărind să activeze eficiența și eficacitatea acestuia, angajarea la rezolvarea de probleme, informarea, dirijarea spre anumite scopuri.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Stilul consultativ-informal sau comunicarea informal presupune ca discuțiile să se desfășoare liber, fără a se supune unor reguli și proceduri stricte, altele decât cele firești, reclamate de scopul realizării unei bune comunicări. În cadrul acestui stil, limbajul este mai relaxat, acceptându-se ezitări, reluări sau dezacorduri.

Partenerii iau parte activă la discuții, exprimându-și propriile puncte de vedere dar arată totodată interes și considerație față de opiniile celorlalți. O anumită pregătire a comunicării este totuși necesară urmărindu-se fixarea scopului sau a unor reguli generale ale comunicării. Acest stil este din ce în ce mai agreat în organizațiile moderne.

Stilul cotidian – exemplul cel mai edificator de în alegere a stilului cotidian îl reprezintă conversația liberă între partenerii sau colegii de serviciu. În cadrul acestui stil limbajul este relaxat, se recurge uneori la argou sau la coduri cunoscute doar de participanți. Comparativ cu stilurile anterioare, acesta permite o deplină libertate în abordarea subiectelor sau în alegerea modului de comunicare. Potrivit acestui stil subiectul comunicării nu este stabilit în prealabil, acesta dezvoltându-se după dorințele și inspirația participanților.

3.2. Calitățile generale ale comunicării orale de afaceri

Comunicarea orală în afaceri urmărește scopuri practice, precise dar reprezintă în același timp și o modalitate prin care emițtorul își manifestă interesul pentru ce se întâmplă în jurul său și pentru ceilalți oameni.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Calitățile acestora trebuie să vizeze deci ambele planuri: **al coninutului și al relațiilor.**

Pe plan relațional - comunicarea de afaceri este sprijinită în primul rând de **empatie, de naturalele.**

Pe planul coninutului - aspectele esențiale sunt: **claritatea gândirii și claritatea limbajului.**

Pe plan relațional

Empatia se asociază cu capacitatea de a accepta și înțelege interlocutorul. Pe plan comportamental interpersonal, aceasta se traduce prin înțelegerea emoțiilor negative, a tentațiilor de a acuza, de a emite judecăți de valoare și de a critica. Aceasta nu înseamnă că vorbitorul trebuie să fie întotdeauna de acord cu interlocutorul său, ci înseamnă că nu trebuie anulat respectul pentru interlocutor ca persoană și nu trebuie contestat dreptul său de a avea propriile opinii și sentimente.

Empatia – reprezintă capacitatea persoanei de a privi lucrurile prin ochii celuilalt, de a simți ceea ce simte celălalt. În anumite domenii, cum este de exemplu cel al vânzărilor fără această aptitudine nu este posibil ca cineva să devină un bun profesionist.

Naturalele este o calitate absolut necesară pentru o bună comunicare în afaceri și se bazează pe o atitudine adecvată față de interlocutor. Pe parcursul comunicării, vorbitorul interacționează cu persoane cunoscute, dar și cu necunoscuți. În această ultimă situație el este adesea în pericol să devină rigid, stângaci sau să simuleze.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

S-au găsit unele „remedii” pentru atenuarea unor astfel de situații:

- vorbitorul nu trebuie să aibă ambiția de a fi perfect (el poate greși pentru că acest lucru este absolut uman);
- el trebuie să se concentreze asupra mesajului și să asculte vorbitorul încercând totodată să fie preocupat și de sine (cum arată, vorbete, cum se mișcă).

Pe planul coninutului

Calitatea gândirii – Comunicarea trebuie să aibă la bază un mesaj clar și ușor de înțeles. Acesta poate întruni aceste calități numai în situația în care

Reprezentările gândirii vizionare devin amprentele realității tale viitoare

Herbert Harris

gândurile celui care expune mesajul sunt la rândul lor clare și bine organizate. Uneori complexitatea gândurilor devine o barieră, mai ales dacă vorbitorul nu are timpul necesar pentru realizarea comunicării respective.

Simplificarea gândurilor astfel încât acestea să devină ușor exprimabile se poate realiza prin:

- *clarificarea obiectivelor următoare și organizarea adecvată a punctelor mesajului;*
- *investirea de timp și abordarea cu răbdare a comunicării propriu-zise;*
- *luarea în considerare a obiectivelor, intereselor și pozițiilor proprii dar și pe cele ale interlocutorului.*

Claritatea limbajului – se bazează nu numai pe cunoașterea subiectului abordat sau pe deținerea unui vocabular bogat, dar și pe

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

modul în care sunt abordate etapele comunicării. În activitatea de afaceri este preferat exprimarea simplă și directă.

Pentru ca discursul vorbitorului să devină cât mai pertinent trebuie să respecte următoarele reguli:

- formularea ideilor trebuie să se realizeze în fraze scurte; lungimea optimă a frazei se consideră de a fi de maxim 22 cuvinte;
- precizia mesajelor comunicate este o altă calitate a stilului folosit în comunicarea în afaceri; precizia se realizează având la bază informații corecte și valoroase.

3.3. Tipuri de comunicare orală

În literatura de specialitate există analizate un număr de tipuri de comunicare orală. Ne vom referi la cele mai esențiale:

Monologul este acea formă de comunicare în care emitentul nu implică receptorul; în această formă de comunicare există totuși feedback.

Expunerea este forma de discurs care angajează în mod explicit personalitatea, opiniile, sistemul de valori ale celui care vorbește, care îi transmite opiniile cu privire la un subiect.

Prelegerea este situația comunicativă în care publicul care asistă la o prelegere a avut posibilitatea să sistematizeze informații, fapte, evenimente anterioare angajării acestui tip de comunicare.

Acest formă de comunicare presupune un nivel de abordare mai ridicat, fără o introducere de acomodare cu subiectul pus în discuție.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Relatarea este o formă de comunicare în care se face o decodificare, o dezvoltare, o prezentare, apelând la un tip sau altul de limbaj, a unei realități obiective, a unor stări de fapt, a unor acțiuni fără implicarea celui care participă, ferit de subiectivism și de implicare personală.

Discursul este forma cea mai evoluată și cea mai pretențioasă a monologului, care presupune emiterea, argumentarea și susținerea unor puncte de vedere și a unor idei inedite, care exprimă un moment sau o situație crucială în evoluția domeniului respectiv.

Alocuțiunea reprezintă o intervenție din partea unui vorbitor într-un context comunicational având drept scop ilustrarea unui punct de vedere; nu trebuie să depășească 10 minute.

Povestirea este forma cea mai amplă a comunicării, în care se folosesc cele mai variate modalități, care face apel la imaginație și sentimente, la emoții, la cunoștințe anterioare; în mod deosebit îi este specific angajarea dimensiunii temporale sub forma trecutului; subiectivitatea povestitorului este prezentă din plin, lăsându-i amprenta pe forma și stilul mesajelor transmise.

Intervenția este situația în care emițtorul vine în sprijinul unor idei ale unui alt participant la discuție, acesta din urmă declarându-i, fie și tacit, acordul cu mesajul enunțat; prin intervenție emițtorul adâncește un punct de vedere și îl susține.

Interpelarea poate fi definită ca situația în care cineva, aflat în postura de distribuitor de informație cere unor anumite surse o mai bună precizare în anumite probleme, pe anumite domenii.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Dialogul este acea comunicare în cadrul căreia mesajele se schimbă între participanți, fiecare fiind pe rând emitor și receptor; rolurile de emitor și receptor se schimbă reciproc; participanții la dialog fac un schimb de informații; toți participanții la dialog se consideră egali, și acordă același statut.

Dezbaterea este o formă a comunicării în care nu sunt implicate structuri evaluative; este destinat clarificării și aprofundării unor idei; nu are un centru de autoritate vizibil, dar are un moderator.

Interviul este o formă rigidă a dialogului, în care rolurile de emitor și receptor nu se schimbă fiind folosit ca mijloc de obținere de informații despre cineva.

3.4. *Semnale paraverbale în comunicarea orală*

Comunicarea verbală este întotdeauna însoțită de **semnale nonverbale**, dintre care cele mai relevante sunt calitățile vocale. Acestea au un rol important în asigurarea eficacității transmiterii și recepției mesajelor. Calitățile vocale cele mai importante sunt **volumul vocii, tonul, dicția, accentul în vorbire, timbrul etc.**

Volumul vocii este reglat de obicei în funcție de distanța și de condițiile de zgomot. Rolul esențial în controlul volumului îl are respirația corectă, iar legat de aceasta vocea poate fi auzită de la distanță fără a fi nevoie ca vorbitorul să șipe strident.

Tonul vocii va fi situat în zona entuziasmului (reîntus), reflectând totodată atitudinea de subiect, implicarea în expunere și dorința de a convinge. Dicția reprezintă modul în care sunt

prezentate cuvintele. Vorbirea neclar poate fi cauzat de încordarea mu chiului gâtului, a buzelor și a maxilarului.

Ritmul vorbirii influențează nu numai claritatea sunetelor dar și semnificativ mesajului. Astfel vorbirea rapidă este asociată cu un mesaj urgent.

Timbrul este dat de inflexiunea „sus – jos” a vocii și trădează adesea sentimentele de moment (tristețe, furie, exuberanță).

3.5. *Reguli de conversație*

➤ **Întrebări care încurajează conversația**

Toți indivizii pun întrebări, dar puține sunt persoanele care știu cum să o facă astfel încât să încurajeze eficient conversația. Atunci când întrebările noastre abia trezesc reacții, s-ar putea ca problema să nu rezide în faptul că partenerii sunt neprieteni sau dezinteresați, ori că împrejurările nu sunt favorabile. Greșeala poate consta și în tipul de întrebări și în felul în care sunt ele formulate.

Există 3 tipuri de întrebări: [2]

-) **închise (aveți deja coordonatele noastre? respondentul poate să răspundă prin da, nu, nu știu)**
-) **deschise (exemple de ce nu ai trimis factura? ce părere ai despre?, interlocutorul este nevoit să răspundă detaliat și să explice)**
-) **cu dubla propunere (de alternativ)**

(sau/sau?).

Când alegem întrebările pe care vrem să le formulăm, trebuie să avem în vedere două aspecte:

- întâi, aceste întrebări trebuie folosite numai atunci când vrem într-adevăr să auzim ceea ce are de spus cealaltă persoană;
- în al doilea rând, în cadrul acestui proces trebuie să ne străduim să menținem o dublă perspectivă, adică să ne gândim nu numai la ceea ce vrem noi să spunem și să aflăm, ci și la ce anume îl interesează pe celălalt.

➤ Reguli de ascultare

Există 3 nivele de ascultare: **pasiv**, **evaluativ**, **activ**

Dacă vrem să câștigăm un partener, trebuie să-i acordăm întreaga atenție, ascultându-l. Fiecare individ are o dorință profundă de a fi ascultat, pentru că aceasta îl face să se simtă mai bine și mai important.

Ascultarea activă reprezintă un mod deosebit de a reacționa pentru că îl încurajează pe celălalt să continue să



Cele trei nivele de ascultare

- Ascultarea pasivă - să nu evalueze și să nu dea răspuns
- Ascultarea evaluativă - să evalueze, dar să nu dea răspuns
- Ascultarea activă - să înțeleagă pe deplin și să dea un răspuns

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

vorbească și ne permite, în același timp, să avem certitudinea că în alegem ceea ce ni se spune.

A asculta activ înseamnă a comunica emitentului ce înseamnă pentru noi mesajul său. Acest lucru îi permite să-și dea seama cât de bine ascultăm, iar nouă ne permite să ne clarificăm impresia.

Ascultarea activă este foarte utilă în două situații:

Auzim jumătate din ceea ce se spune, Ascultăm cu atenție jumătate din ce am Auzit și ne Amintim jumătate din ce am Ascultat.

- când nu suntem siguri că am înțeles ce vrea să spună cealaltă persoană;
- când ni se transmite un mesaj important sau cu un conținut emoțional.

În lumea afacerilor, obiectivul este de regulă „să ne vindem pe noi” mai întâi și apoi produsul, serviciile sau propunerile noastre. În comerț, de exemplu, prima etapă a vânzării este ceea ce se numește „treapta ascultării”. La acest nivel, obiectivul nostru este să punem întrebări relevante despre clientul potențial și despre nevoile lui, să-i ascultăm răspunsurile și să încercăm să obținem informații care ne vor ajuta să perfectăm afacerea și să „ne vindem” lui.

Prin urmare, priceperea noastră de a asculta cu atenție este în relație directă cu succesele comerciale și cu cele din domeniul

Vorbim cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în schimb avem capacitatea de a asculta 400 de cuvinte pe minut, ceea ce înseamnă că ascultăm de trei ori mai repede decât vorbim.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

negocierilor. **Experiența arată clar că cei mai buni comercianți din lume sunt cei care îți ascultă cel mai bine.** [3]

Din această cauză, principiile ascultării active sunt uneori încalcate: o lucrăm înaintea vorbitorului, gândurile noastre se îndreaptă în altă parte.

REGULA CELOR 5 “C”

1. clar
2. concret
3. concis
4. corect
5. complet

În lumea afacerilor, dacă suntem surprinși pentru prima oară cu simulăm ascultarea (ne uităm în ochii partenerului zâmbindu-i, dând afirmativ din cap, deși ne gândim la cu totul altceva) partenerul poate nu va crede nimic rău despre noi, dar a doua oară nu ne va mai ierta: îți va pierde încrederea în noi.

Un alt pericol al simulării ascultării este că putem pierde informații importante care ne-ar putea ajuta să ajungem la soluții favorabile.

3.6. Comunicarea scrisă

Comunicarea scrisă ocupă un loc important în viața modernă: în afaceri, în politică, în administrație, mass-media, educație, cercetare științifică etc.

Caracterul pragmatic al unei scrieri de afaceri - îndeplinirea unor sarcini de muncă. Scrierea documentelor are rolul de a asigura informațiile necesare luării deciziei, a executării și controlului operațiunilor.

Comunicarea scrisă contribuie la îndeplinirea tuturor funcțiilor manageriale (de conducere):

- planificare și previziune – rapoarte despre mediul extern;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- organizarea – rapoarte privind stabilirea structurii organizatiei, restructurare;
- coordonarea – rapoarte despre coordonarea activitatii
- conducerea – rapoarte despre strategiile firmei
- controlul – rapoarte legate de activitatea intreprinderii

Caracterul obiectiv al scrierii de afaceri.

Obiectivitatea comunicarii scrise poate fi asigurata prin abordarea sistematica, deschisa si sincera a principalelor activitati ale scrierii de afaceri, de la colectarea faptelor pana la transmiterea informatiilor.

Obiectivitatea depinde de:

- sectia de cercetare formata de autor, inca din perioada anterioara redactarii in scrisului (autorul nu trebuie sa influenteze cititorul prin redactarea numai a unor elemente ce corespund realitatii);
- respectarea exigentelor gandirii logice in interpretarea faptelor;
- modul de prezentare a ideilor.

Accesibilitatea scrierii de afaceri. Din punctul de vedere al celui care transmite mesajul scris, ideile ce se doresc transmise trebuie exprimate cu claritate, concise si corecte pentru ca ideea sa devina clara si in mintea celorlalti. Structurarea trebuie sa se bazeze pe organizarea sistematica si logica a informatiilor, respectand anumite modele uzitate de organizatia in care acest in scris este folosit.

Preocuparea pentru asigurarea accesibilitatii. Lipsa abilitatii de a scrie corect poate deveni un handicap pentru orice angajat afectand nu numai comunicarea dar si propria sa imagine. O lucrare prost intocmita –inaccesibila – este asociata imediat cu deficiente in modul de a gandi si de practici de munca

incorecta. Pe de alta parte, datorita legaturii intrinseci dintre gandire si scriere aceasta din urma devine un exercitiu care ne poate ajuta sa imbunatatim chiar modul nostru de a gandi.

Formele comunicarii scrise in afaceri

Formele comunicarii scrise in organizatie sunt variate, depinzand in primul rand de tipul sarcinii de munca careia li se asociaza pentru cele programate – nevoia de informatii este in principiu mai mica decat in cazul sarcinilor neprogramate. O mare parte a documentelor scrise vizeaza transmiterea de informatii de rutina la intervale regulate de timp. Din aceasta cauza o parte a documentelor prin intermediul carora se realizeaza comunicarea sunt tipizate – pretiparite sub forma de formulare. [4]

A. Brosura

Exista doua tipuri principale de brosure:

- brosură destinată tuturor partenerilor întreprinderii;
- brosură destinată unor parteneri anume, deci special elaborată pentru fiecare din partenerii vizati.

B. Raportul

Raportul este o forma de prezentare care se realizeaza de regula in cadrul unei organizatii si care are in vedere un anumit subiect ce trebuie cunoscut si de alte persoane pentru a-si indeplini in mod corespunzator sarcinile de munca. In functie de obiectivele urmarite de autor se pot distinge mai multe tipuri specifice de rapoarte. Acestea au ca principale obiective atat informarea tertilor cat si de comunicare a acestora in legatura cu un anumit subiect.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

În practica contemporană regăsim mai multe *tipuri de rapoarte*:

- *scurt raport de informare sau document de mică dimensiune* care prezintă interes pentru destinatar – legat de sarcinile sale de muncă;

- *raportul de justificare* - prin care este justificată o acțiune, o schimbare de procedură, un eveniment pe baza unor argumente pertinente;

- *raportul de activitate* – informează asupra stadiului îndeplinirii unei anumite activități sau asupra rezultatelor acestora. Acesta trebuie să pună în evidență stadiile de realizare a activităților curente;

- *raportul de analiză* – analizează și interpretează faptele relevante legate de o anumită situație, eveniment sau proces;

- *propunerea* – raportul propune o soluție la o problemă existentă sau o cale de valorificare a unei oportunități.

C. Nota internă

Nota internă este un document scurt care circulă în interiorul organizației, corespunzând unei scrisori cu circuit închis. De regulă aceasta are un caracter neformal, fiind concepută să servească comunicării rapide a unor informații legate de o problemă urgentă.

Scopurile cele mai frecvente ale unei note interne sunt: transmiterea unor fapte prin care destinatarul este ținut la curent cu o anumită problemă, transmiterea unor instrucțiuni, prezentarea unei cereri, oferirea de soluții pentru o anumită problemă, înregistrarea unor fapte.

D. Scrisoarea comercială

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Subordonata obiectivului avut în vedere la expedierea scrisorii - crearea unei impresii pozitive asupra partenerului - *forma de prezentare a scrisorii contribuie la randul sau la obtinerea unei atmosfere favorabile pentru realizarea tranzactiei*. Astfel, pe langa selectarea limbajului si a tonului adecvat pentru textul scrisorii, scrisoarea necesita si o forma de prezentare atragatoare, realizata prin folosirea unui material de scris corespunzator - hartie de calitate superioara, o panglica buna, dar si o dactilografiere corecta si estetica.

O scrisoare cu caracter oficial sa cuprinda urmatoarele elemente:

- antet;
- data;
- referinte;
- adresa destinatarului/ interioara;
- formula de salut/ adresare;
- obiectul scrisorii;
- continutul scrisorii;
- formulele de incheiere si salut;
- semnatura;
- referiri la anexe

Întreb ri de evaluare

- *Descrieți formele comunicării scrise în afaceri*
- *Definiți stilurile comunicării orale*
- *Descrieți calitățile generale ale comunicării orale de afaceri.*
- *Ce reprezintă empatia.*
- *Ce reprezintă naturaleea.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- *Definiți și explicați ce este calitatea gândirii.*
- *Definiți și explicați ce este claritatea limbajului.*
- *Delimitați tipurile de comunicare oral .*
- *Definiți și explicați semnale paraverbale în comunicarea oral .*
- *Identificați principalele reguli de conversație.*
- *Identificați principalele reguli de ascultare.*
- *Definiți comunicarea scris .*

BIBLIOGRAFIE

1. BONDREA A, *Sociologia opiniei publice i a mass media*, Bucure ti, 2007, ISBN 9789737257345,
2. CRAIA S, *Introducere în teoria comunic rii*, Editura Funda iei România de Mâine, Bucure ti, 2005, <https://ro.scribd.com/doc/52774347/Introducere-in-Teoria-Comunicarii>
3. LESENCIUC A, *Teorii ale comunic rii*, Editura Academiei For elor Aeriene „Henri Coand , Bra ov, 2017, ISBN 978-606-8356-46-4
4. NISTOR C. *Comunicare i negocieri în afaceri*, <https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>

Capitolul 4. COMUNICAREA NONVERBAL

4.1. Caracteristica general a comunicării nonverbale

Comunicarea nonverbal este comunicarea care nu folosește cuvinte și prin care se exprimă sentimente, emoții, atitudini. Chiar și fără cuvinte, noi comunicăm prin ceea ce facem: modul cum stăm sau cum umblăm, cum ridicăm din umeri sau facem un gest, cum ne îmbrăcăm, cum conducem o mașină sau stăm la birou, fiecare din acestea având o semnificație și comunicând o idee.

Comunicarea nonverbal completează, întregite, nuancează sensul mesajelor verbale și în anumite situații, este chiar mai credibilă decât comunicarea verbală. Un bun comunicator trebuie să stăpânească bine atât comunicarea verbală cât și pe cea nonverbală. Sensul acestei comunicări depinde de context și de relațiile dintre indivizi. Comunicarea nonverbală este deosebit de importantă în plan social. De obicei afirmațiile verbale sunt influențate de o serie de factori cum ar fi: teama de a nu jigni sau supăra, dorința de a încheia o afacere, presiunea socială care uneori ne determină să spunem că suntem de acord cu cineva chiar dacă nu este așa, etc.[7]

Tabelul 4.1. Elementele comunicării nonverbale

Element	Concretizare
Limbajul corpului	Expresia feței, gesturi, poziția corpului
Limbajul spațiului	Modul în care utilizăm spațiul personal, social, intim, public

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Limbajul timpului	A veni la timp sau a intarzia la o sedinta, a alege sau nu sa iti petreci timpul cu cineva
Prezenta personala	Comunica prin vestimentatie, igiena personala, accesorii vestimentare
Limbajul tacerii	Comunica aprobare, dezaprobare, pastrarea unei taine, admiratie, etc.
Limbajul lucrurilor	Colectiile, obiectele de uz curent (casa, masina, biblioteca)
Limbajul culorilor	Culorile calde stimuleaza comunicarea, cele reci o inhiba
Limbajul paraverbal	Calitatile vocii (ritm, rezonanta, viteza de vorbire). Caracteristicile vocale (ras, plans, soptit, oftat). Parametrii vocali (intensitate, inaltime).

Limbajele neverbale care insotesc comunicarea scrisa sunt legate de **aspectul grafic al foii (spatiul alb, forma literelor, identarea, distanta dintre randuri etc.), structura si formatul scrierii.**

In ceea ce priveste comunicarea manageriala ceea ce conteaza este comunicarea neverbala **senzoriala, a limbajului timpului, spatiului, culorilor si a limbajului grafic.**

A.Mehrabian si M. Weiner au fost

printre primii care au studiat limbajele neverbale si au constatat ca proportia in care folosim limbajul verbal si limbajele

Tipuri de comunicare neverbala

- Comunicarea neverbala denumita *senzoriala*, deoarece se bazeaza pe ceea ce receptionam prin intermediul simturilor vazului, auzului, mirosului, tactil si gustativ.
- Comunicarea neverbala *estetica* (pictura, muzica, dans, imagine etc.), care are loc prin intermediul diferitelor forme de exprimare artistica si comunica diferite emotii artistice.
- Comunicarea neverbala bazata pe folosirea *insemnelor* (steaguri, insigne, uniforme etc.) si a simbolurilor specifice, de exemplu, cele legate de religie (cruce, altar, icoane etc.) sau statut social (gradele de ofiteri, decoratiile,

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

neverbale este, in comunicarea orala, urmatoarea: **7% cuvinte, 38% paralimbaj (in principale intonatia si inflexiunile vocii), 55% alte elemente de limbaj neverbal (in principal expresia fetei, gesturile si postura corpului). Doar 7% din comunicare are loc prin intermediul cuvintelor, restul fiind neverbal.**[6]

Comunicarea neverbala poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbala, o regleaza si o controleaza (de exemplu, prin gesturile care simbolizeaza dorinta de a prelua conversatia, aprobarea/dezaprobararea, incurajarea interlocutorului sa vorbeasca etc.).

Mesajul neverbal este cel mai apropiat de realitatea emitentului si este cel caruia i se acorda de catre interlocutor atentia cea mai mare.

In interpretarea limbajelor neverbale trebuie sa tinem cont de urmatoarele aspecte:

- pentru a evita interpretarea gresita a unui element de limbaj neverbal este bine sa-l interpretam in contextul tuturor celorlalte elemente verbale si neverbale;
- caracteristicile de personalitate individuale, de educatie, experienta de viata etc. sunt elemente care trebuie luate in considerare in interpretarea corecta a limbajelor neverbale;
- modul de folosire si interpretare a limbajelor neverbale difera, sub multe aspecte, nu numai de la individ la individ, ci si de la profesie la profesie, de la colectivitate la colectivitate si de la cultura la cultura. [7]

4.2. Limbajul corpului

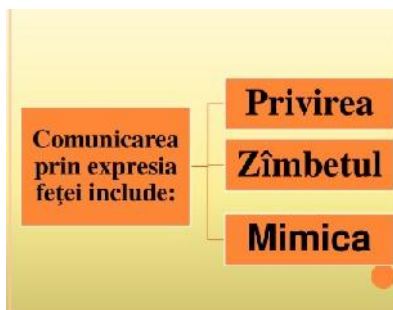
Limbajul corpului contribuie la comunicare prin:

- **expresia feței**
- **miscarea corpului (gesturi), forma si pozitia corpului**
- **aspectul general**
- **comunicarea tactila**

4.2.1. Expresia feței

Fața este cea mai expresiva parte a corpului si expresia acesteia constituie un mijloc de comunicare foarte important. In mod normal, ochii si partea de jos a feței sunt privite cel mai intens in timpul comunicarii.

Fruntea. Cutele verticale devin expresia unui efort spiritual sau fizic. Acestea exprim fie disperare, fie furie sau alt gen de emotie conectat la procesul de gândire.

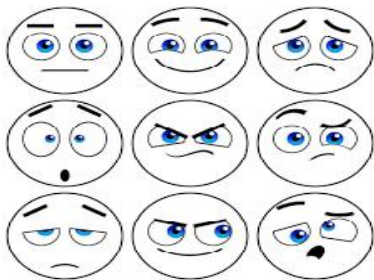


Cutele orizontale apar cand ochii sunt larg deschisi, cand se incearca prelucrarea informatiilor detinute, dar care nu sunt intelese; mimica este expresie a fricii, sperieturii, mirarii, intelegerii bruste a unui lucru, dar aceasta mimica poate fi datorata oboselii, greutatii ci care sunt tinuti ochii deschisi.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Cutele incretite apar la locul de intersectie dintre cele doua horizontale si cele verticale; exprima panica in gandire, dificultati in prelucrarea informatiilor.



Sprancenele: chinezii considera sprâncenele drept una dintre cele cinci trasaturi vitale ale feței. Intr-adevar, nici o față nu poate fi citit cum se cuvine fara a le lua in considerare.

Privirea. Modul in care privim si suntem priviti are legatura cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, incredere si prietenie. Chiar a privi sau a nu privi pe cineva are un inteles.

Privind pe cineva confirmam ca ii recunoastem prezenta, ca exista pentru noi; interceptarea privirii cuiva inseamna dorinta de a comunica.

Zambetul. Este un gest foarte complex, capabil sa exprime o gama larga de stari, de la placere, bucurie, satisfactie, la promisiune, cinism sau jena.

Interpretarea sensului zambetului variaza de la o cultura la alta, fiind strans legata de tipul relatiilor interumane in cadrul acelei culturi.

Tehnici de privire :

- Privire oficială** • Ne imaginăm un triunghi pe fața celeilalte persoane. Prin menținerea privirii noastre numai asupra acestei zone, creăm o atmosferă seroasă și puternicului își dă seama instinctiv că înțelesul ne interesează.
- Privire de anturaj** • Privirea noastră este îndreptată sub nivelul ochilor; celeilalte persoane, privind tot o zonă triunghiulară pe fața celeilalte persoane, dintre ochi și buze.
- Privire intimă** • Privirea coboară de la ochi, spre bărbie și de aici spre alte părți ale trupului; când cei doi stau aproape, unii de celalalt, triunghiul este situat între ochi și piept, iar când stau ceva mai depărtați, între ochi și încheietura coapselor.

Paul Ekman este unul dintre cei mai influenți oameni din domeniul psihologiei, autor a 15 c rți despre emoții i a mai mult de 170 de articole în jurnale sau capitole în c rțile altora.

Munca lui Paul Ekman a inspirat i serialul "Lie to me", un serial care explora domeniul fascinant al microexpresiilor i cum protagonistul reu ea s dea în vileag sau s rezolve tot felul de cazuri pentru clienții s i folosindu-se de cunoștințele sale despre microexpresii i despre psihologie. [1]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Mimica. Cele 7 emoții fundamentale (numite și emoții de bază) sunt: **mânia, frica, bucuria, uimirea, dezgustul, disprețul și tristețea.** [1]

Aceste emoții sunt fundamentale pentru că sunt universale și pot recunoscute la orice persoană.

4.2.2. Miscarea corpului

Aceasta se produce **prin modul de mișcare a corpului, poziția corpului și prin gesturi.**

Mișcările corpului pot avea uneori sens simbolic și în acest caz participă la comunicarea nonverbală. Postura corpului este definitorie pentru anumite mesaje. Umerii înalți sau capul plecat indică timiditate, deprimare, amărăciune, sentiment negativ sau un sentiment de inferioritate, capul sus și umerii dreși transmit

umirea și chiar superioritatea. Într-o discuție aplecarea spre interlocutor poate însemna interes, atenție.

Retragerea corpului, dimpotrivă, sugerează respingere.



COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Încruci area bra elor la piept semnifica închidere în sine fata de interlocutor sau subiectul discutat.

Gesturile. Limbajul trupului, asemenea oricarui alt limbaj, consta din cuvinte, propozitii si o anumita punctuatie. Fiecare gest este asemenea unui cuvânt, iar un cuvânt poate avea mai multe intelesuri.

Numai analizat intr-o propozitie, alaturi de alte cuvinte, putem intelege pe deplin sensul unui cuvânt. Gesturile apar si ele grupate in "propozitii" si transmit neincetat adevarul despre sentimentele si atitudinile persoanei in cauza. Este de asemenea necesara observarea concordantei dintre semnalele non-verbale si cele verbale.

Nota bene!!!

Cand cele doua sunt in disonanta, oamenii se bizuie pe mesajul nonverbal, greu de falsificat.

Falsificarea gesturilor - se pare ca nu este posibila. Ea poate fi facuta cel mult pentru o scurta perioada de timp, caci in cele din urma trupul se va destinde si va emite acele semnale care sunt independente de actiunile constiente.

Gesturile mainii

Unul din cele mai putin observate, dar, totodata si cele mai eficiente semnale non-verbale este descris de palma omului. Utilizarea corecta a palmei il poate investi pe om cu un anumit grad de autoritate si cu capacitatea de a-i dirija pe altii prin gesturi.

Exista trei gesturi de indrumare a palmei:

- palma indreptata in sus,
- palma indreptata in jos
- palma stransa în pumn, cu degetul aratator intins.

Palma intoarsa in sus este utilizata ca un gest de supunere, neamenintator, evocand gestul cersetorului de pe strada. Cel

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

rugat sa schimbe locul cutiei nu va simti nici o presiune in cerere, iar in cadrul relatiei normale de superior/subordonat nu se va simti amenintat.

Palma intoarsa in jos asigura autoritate imediata. Cel caruia ii adresam rugamintea are impresia ca a primit un ordin, iar in functie de relatiile pe care le are cu noi pot aparea la el sentimente contradictorii. De exemplu, daca persoana solicitata este de acelasi rang cu noi, ea poate refuza cererea. Daca este vorba de un subaltern, gestul este corespunzator, intrucat avem autoritatea de a-l utiliza.

In cazul palmei inchise, degetul aratator intins devine o bata simbolica cu care vorbitorul il ameninta pe ascultator pentru a-l supune.

Degetul aratator intins este unul din cele mai iritante gesturi ce pot fi utilizate in timpul conversatiei, mai ales daca vorbitorul, concomitent, bate si ritmul cuvintelor sale.

Strangerea de mana

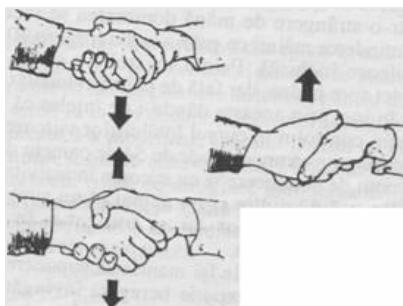
Strangerea de mana este o relicva din epoca in care omul vietuia in pesteri. De cate ori acei oameni se intalneau, inaltau bratele in aer cu palmele deschise pentru a arata ca nu au arme la ei. De-a lungul timpului acest gest al palmei ridicate s-a modificat, aparand gesturi cu palma pusa pe inima si multe alte variante. Forma moderna a acestui stravechi ritual de salut este intinderea mainii si strangerea palmelor atat la intalnire cat si la despartire.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Cu prilejul intalnirii si strangerii de mana poate fi transmisa una din cele trei atitudini de baza:

- dominarea
- supunerea
- egalitatea



Alte semnificatii ale gesturilor

- bratele deschise denota sinceritate, acceptare; mina la gura – surpriza; acoperirea gurii cu mana – ascunderea a ceva, nervozitate;

- strangerea pumnilor – denota ostilitate, manie sau solidaritate, stres;

- mainile tinute la spate pot sa exprime superioritate sau incercare de autocontrol;

- utilizarea gesticulatiei excesive este considerata nepoliticoasa in multe tari;

- modul in care americanii isi incruciseaza picioarele (relaxat, miscari largi, fara nici o retinere) difera de cel al europenilor (controlat, atent la pozitia finala); cel al barbatilor difera de cel al femeilor;

- bataitul picioarelor denota plictiseala, nerabdare sau stres.

Poziția capului este foarte sugestiva. Capul se poate afla in diverse poziții: ridicat sau coborât, inclinat la stînga sau la dreapta, ridicat oblic la stanga sau la dreapta.

1. Capul impins inainte ne induce cu gandul ca la un semn de amenintare.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

2. Capul plecat înseamnă supunere iar capul aplecat oblic înseamnă perfidie (rautate, viclenie).

3. Cel care înalță capul, își descoperă gâtul, zona vulnerabilă, arătând astfel că nu se teme, că are sentimentul propriei valori.

4. Ridicarea bato a a capului înseamnă aroganță.

5. Capul lăsat destins pe spate este un semn de autopredare sau o senzație trezită de amintiri sau ascultarea muzicii preferate, deconectare de ce îi înconjoară.

6. Capul înclinat lateral **dreapta** înseamnă **bunavoință, ascultare** în opoziție cu înclinarea la stânga care denotă **scepticism, critică, îndoielă**.

• *miscări laterale* – sunt vizibile în special la darea mâinii; dacă managerul își mișcă brațele în laturi, în mișcare circulară și are tendința de a efectua mișcări predominant pe lateral, este un bun comunicator;

• *miscări față-spate* – managerul care face acest fel de mișcări își extinde mâinile direct în față când dă mâna, iar când vorbește se înclină în față; acest fel de mișcare caracterizează pe omul de acțiune;

• *miscări verticale* – în timp ce dă mâna, managerul se va desfășura pe verticală, iar la așezarea pe scaun se va aduna și va ține brațele în jos; acest individ are putere de convingere și este util în organizațiile cu moral scăzut. [8]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Hort Rückle ne propune cele mai simple și mai frecvente exemple care ilustrează convingător faptul că informațiile contradictorii ajunse la una și aceeași persoană, în cadrul unei comunicatii de natură digitală (cuvinte) și analogă (limbajul corpului), pot conduce la conflicte relationale majore.[8]

Exemplu de ”citire neverbal ” a mesajului digital (verbal). Mesajul verbal este - Dar ce bine c veniti !

Mesajul verbal	Asociat cu limbajul nonverbal	Citirea acestuia
Dar ce bine c veniti !	Persoana evită privirea directă	Conținut contradictoriu
	Persoana ridică mâinile într-o manieră defensivă	Mai bine nu ati veni!
	Persoana întoarce privirea către dreapta și atinge cu mâna ceafa	Zăpăceală, nu te cum să refuze politicos

4.2.3. Aspectul general (Prezența personală)

Prezența personală comunică prin intermediul formei corpului, a îmbrăcămintei, a mirosului (parfum, miros specific), a bijuteriilor și a altor accesorii vestimentare. Prin ceea ce ne comunică, bazat pe anumite atitudini sau idei preconcepționate pe care le avem, forma corpului (ectomorf, endomorf și mezomorf) constituie un element important care trebuie constientizat în evaluările în cadrul interviurilor.

O persoană care arată bine este asociată automat cu o persoană care are succes social. Îmbrăcămintea oglindește personalitatea individului, este un fel de extensie a eului și, în acest context, comunică informații despre acesta. Ea poate afecta

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Imbracamintea se poate folosi si pentru a crea un rol sau poate marca statutul social real sau pretins. Pentru situatii de afaceri este apreciata imbracamintea simpla, eleganta si de calitate.

4.2.4. Comunicarea tactil

Se manifesta prin frecventa atingerii, prin modul de a da mana, modul de imbratisare, de luare de brat, batutul pe umar etc. Este cunoscut ce comunica aceste tipuri de atingeri pentru romani, dar in diferite culturi ele pot comunica lucruri diferite. Unii oameni evita orice atingere. Forta si tipul de atingere depinde in mare masura de varsta, statut, relatie si cultura.

In negocieri, popoare diferite pot intra in conflict datorita neintelegerii aspectelor legate de zonele intime din tarile de unde provin: americanii si europenii au zona intima cuprinsa intre 64 cm - 1,22 m, japonezii de 25 cm nordicii, danezii de 20 cm, iar romanii de 30 cm.

Zona personala (46 cm - 1.22 m). Aceasta este distanta pe care o pastram fata de altii la intalniri oficiale ceremonii sociale si intalniri prietenesti.

Zona sociala (1.22 m - 3.60 m). Este distanta pe care o pastram fata de necunoscuti, fata de noul angajat si fata de cei pe care nu ii cunoastem prea bine.

Zona publica (peste 3.60 m). Aceasta este distanta corespunzatoare de fiecare data cand ne adresam unui grup mare de oameni. Cu cat avem relatii mai apropiate cu altii, cu atat mai mult ni se permite sa patrundem in interiorul zonelor lor. Un nou angajat, de exemplu, va simti la inceput o raceala din partea celorlalti, desi acestia nu fac decat sa-l mentina la distanta zonei sociale pana il vor cunoaste mai bine. Dupa ce va fi mai bine

cunoscut, distanța teritorială față de el va scădea, până când, în cele din urmă și se va permite accesul în zonele lor personale.[2, 5,7]

4.3.Limbajul lucrurilor

Prin limbajul lucrurilor în alegem colecțiile de orice fel, obiectele de uz casnic, bijuteriile, podoabele, hainele, lucrurile cu care omul se înconjoară. Îmbrăcămintea, podoabele, accesoriile vestimentare comunică apartenența persoanei la genul biologic (bărbat/femeie), la o clasă de vârstă (tânăr/matur/ bătrân), la o categorie socio-economică (șăran/ orășean; patron/ muncitor), la o profesie sau altă (militar, preot etc.)

Este imposibil să fii îmbrăcat și să nu transmiți celorlalți ipso facto cine ești și cum percepi tu lumea. Susan B. Kaiser (1985) are dreptate când afirmă, în prefața la cartea sa *The Social Psychology of Clothing and Personal Adornment*, că „îmbrăcămintea și înfățișarea sunt simboluri vizibile care influențează interacțiunile cu alții, comunicarea interpersonală”. [4] Când analizăm vestimentația în contextul comunicării nonverbale trebuie să luăm în considerare determinările geografice, culturale și istorice.

Gilson Monteiro, profesor la Universitatea din Amazonas (Brazilia), spunea că „haina reprezintă oglinda sinelui, marchează separarea dintre clasele sociale”. [9] Mai mult, hainele, care sunt în egală măsură pentru a acoperi goliciunea trupului și pentru exprimarea sinelui, oferă indicii despre caracteristicile psiho-morale ale persoanelor, dar și despre grupurile sociale. Hainele și, mai ales, uniformele sunt un

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

simbol al puterii sociale pe care o ai la un moment dat. Ele influen ează stima de sine, dar i comportamentul celorlal i. [9]

Jean C. Flügel a vorbit despre „paradoxul modei“, care constă dintr-o dublă mi care: cea a păturilor inferioare de a adopta moda clasei superioare i tendin a reprezentan ilor acestei clase de a renun a la moda care începe să fie imitată, inventând o modă nouă. Moda, mai arată autorul citat, este asociată cu tendin a de a te face remarcat, mai bine zis remarcată, întrucât mai toate cercetările psihosociologice au arătat că femeile sunt mai interesate de modă, în particular de vestimenta ie, decât bărba ii. În timp, lucrările care analizează hainele ca simbol al identită ii personale i sociale s-au înmul it exponen ial, chiar fără a lua în calcul mul imea de căr i i reviste despre modă. [7]

4.4.Limbajul culorilor

Limbajul culorilor este un domeniu care î i manifestă specificitatea în func ie de contextul socio-cultural. Culoarea, dincolo de percep ia ei afectivă, este i o oglindă a personalită ii noastre i deci influen ează comunicarea.

Altfel spus, culorile exprimă lucruri diferite pentru fiecare om sau cultură în parte. Culorile semnifică sentimente, emo ii, popoare, âri sau tradi ii. Fundamentul cultural al simbolismului culorilor poate avea un impact foarte pronun at atunci când se încearcă comunicarea între oameni de pe diferite meridiane, făcând posibile neîn elegeri sau chiar reac ii negative. Reac ia noastră fa ă de o culoare este instantanee i are un impact profund asupra alegerilor pe care le facem în via a de zi cu zi.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

De i, felul în care fiecare individ percepe culorile are o anumită doză de subiectivism, există culori al căror efect are o semnificație universală. Culorile din zona roșie a spectrului (roșu, portocaliu și galben) sunt cunoscute sub numele de culori calde, ele evocând sentimente dintr-un registru pornind de la căldură și confort până la ostilitate și manie.

Culorile din zona albastră a spectrului (albastru, violet și verde) cele care poartă denumirea de culori reci, inspiră calmul și relaxarea, dar pot totuși trezi simțăminte precum mania sau indiferența. Unele culturi străvechi, precum cea egipteană și cea chinezească, au practicat o metodă de vindecare prin utilizarea culorilor, numită cromoterapie. Considerată o modalitate ușoară de terapie, cromoterapia este folosită și astăzi ca un tip de tratament holistic sau alternativ. În cele ce urmează sunt prezentate culorile primare și cele secundare, alături de culoarea albă, culoarea neagră și gri din punctul de vedere al diferitelor culturi ale lumii.

Culorile influențează și ele comunicarea. Ele evidențiază atitudinea omului față de viața și față de cei din jur.

Corelația culoare – personalitate

Culoarea vestimentatiei folosită de către o persoană ne comunică o serie de lucruri despre aceasta.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Culoarea	Informatie
Rosu	·om plin de sentimente
Roz	·imi place sa iubesc, sa fiu iubita si sa am grija de altii
Portocaliu	·sunt organizat si hotarat sa-mi realizez planul
Galben	·doresc sa discutam
Verde	·imi place schimbarea
Bleu	·sunt inventiv
Bleumarin	·imi place sa fiu sef si sa dau ordine
Negru	·stiu foarte bine ce am de facut

Sursa: [7]

Albul reprezinta ordine, curatenie si educatie. Iar cand spun asta nu ma refer doar la aspectul fizic, ci si la cel intelectual. Albul anunta o minte clara, ordonata si antrenata. Contrastul creat de camasile sau topurile albe cu sacourile negre este definitoriu pentru nivelul de top management, de exemplu. Atentie insa, cand optati pentru camasi sau topuri albe! Albul trebuie sa fie impecabil, fara pete sau zone decolorate, iar lenjeria intima recomandata este cea de culoarea pielii, nicidecum cea alba, aceasta greseala fiind frecventa.

Negrul este elegant si solemn, puternic si dominant. Este recomandat a fi purtat atat uni, cat si asortat culorilor in nuante pale sau, pentru un efect dramatic, nuante intense. Negrul poate fi asortat cu aproape toate culorile si nuantele existente, indiferent ca acest lucru se face cu alte piese vestimentare sau

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

doar cu diverse accesorii. Așa cum am mai spus, este opțiunea corectă pentru a fi purtat în mediul de afaceri.

Rosul transmite curaj, aventura, senzualitate. O doamnă îmbrăcată în costum roșu nu numai că se va remarca imediat în orice încăpere, dar va atrage și toată atenția interlocutorilor, cu mențiunea că poate fi obositor și enervant sau, poate mai corect spus, iritant. Recomand această culoare pentru întâlniri în afara spațiului de birou, mai degrabă pentru aceia dintre dumneavoastră care susțin seminariile sau țin discursuri. Dar, utilizat cu măsură, roșul aduce un plus unei tinute, așa că, în cazul în care se regăsește în paleta recomandată dumneavoastră, nu-l evitați!

Violet și visiniu sunt culori regale și elegante, exprimând grandoare și bogăție. Din nou, doresc să punctez faptul că nu mă refer la bogăția materială, ci, mai degrabă, la cea intelectuală și comportamentală.

Maroul se identifică pământului, iar prin analogie, persoanele care optează pentru această culoare sunt considerate a fi stăpâne pe sine, naturale și puternice, dar calde și prietenoase, totodată. În nuanțe închise, maroul este o alternativă bună la negru.

Griul este, de asemenea, reprezentativ mediului de afaceri, iar persoana care-l poartă este considerată inteligentă și conservatoare, elegantă și sigură pe sine. O comparație cu un element din natură ar fi piatra. Poate fi ușor asortat cu o multitudine de culori, atât în nuanțe pale, cât și intense.

Albastrul transmite sinceritate, liniște, stăpânire de sine, încredere. Este o culoare foarte potrivită mediului de afaceri și

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

este recomandat, în nuanțe închise, a fi purtat la interviuri, întrucât bleumarinul este asociat cu loialitatea și încrederea.

Verdele este asociat cu sentimentul de liniște. Dacă facem o paralelă cu natura, când spunem verde, automat ne gândim la pășuni, suprafețe întinse de verde care ne transmit sentimentul de liniște, siguranță, relaxare.

Portocaliul este recomandat în doze mici, deoarece este o culoare puternică, exotica, caldă, dar totodată revigorantă... Imaginați-vă efectul unui fresh de portocale...

Galbenul este vesel precum sentimentul pe care ni-l oferă razele soarelui sau, surprinzător, precum gustul de lamaie, cu efectul pe măsură. Este bine însă, ca în mediul de afaceri, să-l introduceți în tinuta cu măsură și cu atenție la intensitatea nuanței de galben aleasă.

Fiecare culoare semnifică ceva în funcție de contextul cultural în care o întâlnim. Este important însă să nu ne formăm o idee despre o anumită persoană doar pe baza limbajului culorilor, ci trebuie să ținem cont de întreaga paletă a comunicării nonverbale.

Asezarea strategică este un mod eficient de a castiga cooperarea altor oameni. Poziția în care se așează unele persoane față de altele relevă mai multe aspecte ale atitudinii lor în privința celor din urmă. Mark Knapp, în cartea sa intitulată "Non-Verbal Communication in Human Interaction" (Comunicarea nonverbală în interacțiunile umane) constată că, deși există o formulă generală pentru interpretarea așezării în jurul unei mese, la rândul său și mediul poate influența alegerea locului preferat. [7]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Urmatoarele exemple se refera, inainte de toate, la aranjamentele de asezare in jurul **unei mese standard dreptunghiulare de birou**. [5, 7]

Persoana B poate ocupa 4 pozitii in raport cu persoana A:

•Pozitia de comunicare (plasament colt)



Figura 1.4. Comunicare

•Pozitia de independență (plasament diagonală)



Figura 1.5. Independență

•Combinatie tactică



Figura 1.6. Combinatie tactică

Sursa: [7]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

B_1 – Pozitia de colt – folosita in general de oamenii angajati in conversatii prietenesti, spontane. Ea ofera posibilitati nelimitate pentru un contact direct al privirilor si utilizarea unor gesturi variate, precum si pentru a observa fiecare gesturile celuilalt. Coltul biroului constituie o bariera partiala, in caz ca una din parti s-ar simti amenintata, si face inutila impartirea teritoriala a suprafetei mesei. Este pozitia strategica cea mai favorabila pentru oamenii de afaceri, atunci cand acestia isi prezinta oferta unui client potential, persoana **A** fiind clientul. Printr-o simpla miscare a scaunului in pozitia B_1 , atmosfera rigida poate fi atenuata si cresc sansele unei negocieri favorabile



B_2 – Pozitia de cooperare (cot la cot) – apare de obicei atunci cand doi oameni au aceeași orientare profesionala. Este una din cele mai practice pozitii pentru prezentarea unui caz si obtinerea



COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

acceptului partenerului de discutie. Esential este ca prin pozitia sa **B** sa nu creeze lui **A** impresia ca a patruns pe teritoriul sau. Este o pozitie foarte favorabila si in cazul in care **B** aduce o a treia persoana la negocieri.

B₃ – Pozitia competitiv-defensiva – asezarea in cealalta parte a mesei, vizavi de persoana cu care se discuta, poate crea o atmosfera competitiv-defensiva si poate duce la situatia in care amandoi raman fermi la punctele lor de vedere, masa constituind o bariera solida intre ei.

Aceasta pozitie este utilizata atunci cand partenerii sunt in competitie sau cand unul este admonestat de catre celalalt. Daca pozitia este folosita in biroul lui **A**, aceasta poate semnifica si existenta relatiei superior /

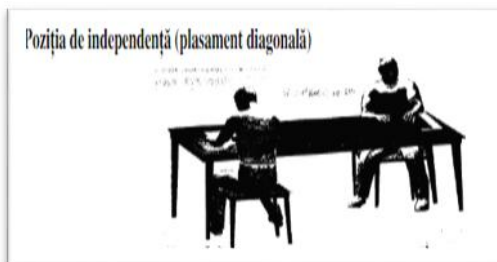


subordonat. Daca **B** cauta sa-l convinga pe **A**, pozitia competitiv-defensiva reduce sansele unei negocieri reusite, exceptand cazul in care **B** ocupa loc vizavi de **A** in mod deliberat, aceasta facand parte dintr-o strategie dinainte stabilita. De exemplu **A**, in calitatea sa de director, vrea sa-l admonesteze sever pe angajatul **B**, aceasta pozitie de asezare intarindu-i forta admonestarii. Pe de alta parte, exista posibilitatea ca **B** intentionat sa stea vizavi de **A**, pentru a-si accentua propria pozitie de superioritate.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

B₄ – Pozitia independenta – este aleasa de acei oameni care nu doresc sa stabileasca raporturi cu altii. Aceasta pozitie exprima indiferenta, dar o alta persoana o poate interpreta ca un act ostil daca ii este incalcat spatiul personal. Acest mod de asezare trebuie evitat, daca este dorita o discutie sincera intre **A** si **B**.



Masa patrata: mesele patrata mijlocesc relatiile de competitivitate sau pe cele defensive intre indivizi cu acelasi statut social. Mesele sunt ideale pentru convorbiri scurte, care se rezuma la fapte, sau pentru stabilirea unor relatii de tipul superior / subordonat. Cei mai cooperanti sunt, de regula, cei care stau langa cel care vorbeste, iar cel din partea dreapta tinde sa fie mai cooperant decat cel din partea stanga. Rezistenta cea mai mare vine in general din partea celui care sta vizavi.

Masa rotunda: o masa rotunda creeaza o atmosfera relaxata, fara ceremonii, si ajuta in mod ideal la desfasurarea unor convorbiri intre persoane cu acelasi statut social, deoarece fiecare persoana poate pretinde, in acest caz, o suprafata de aceeasi marime din teritoriul mesei. Daca masa este inlaturata, iar cei prezenti vor ramane in aceeasi pozitie de cerc rezultatul va fi neschimbat. Nu exista o regula stricta privitoare la tipul de masa folosit pentru discutii si de aceea se intalnesc ambele tipuri.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Masa patrata, care de obicei este masa de lucru, este utilizata la activitati de afaceri, convorbiri scurte, admonestari etc. Masa rotunda, folosita frecvent ca masa pentru servirea cafelei, inconjurata de scaune, este potrivita pentru crearea unei atmosfere relaxante, fara ceremonii, facilitand convingerea interlocutorilor.

Masa dreptunghiulara:

la masa dreptunghiulara, pozitia lui **A** este intotdeauna cea mai influenta. La o intalnire de afaceri la care participa persoane de acelasi rang, cel care sta pe locul **A** (la un capat al mesei) are influenta



cea mai mare, cu conditia sa nu fie positionat cu spatele la usa. Daca **A** sta cu spatele la usa, atunci cel mai influent dintre cei prezenti va fi cel care sta pe locul **B** (in celalalt capat al mesei) si care va prezenta o concurenta puternica pentru **A**. Presupunandu-se ca **A** reprezinta pozitia de putere cea mai favorabila, locul urmator ca insemnatate va fi cel al lui **B**, dupa care urmeaza **C** si **D** (ambii de aceeasi parte a mesei). Dispunand de aceasta informatie, pot avea loc jocuri de putere la diferitele intruniri: pentru a avea o influenta maxima asupra participantilor vor fi indicate prin carti de vizita locurile la care este de dorit sa stea fiecare persoana.

„Jocul de putere” prin intermediul scaunelor

Persoanele aflate la conducerea unei companii, care doresc sa-si evidentieze rangul si puterea utilizand scaunele, vor trebui

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

sa aiba in vedere marimea si accesoriile scaunelor, inaltimea si locul unde vor fi amplasate, in functie de cealalta persoana.

a) Marimea si accesoriile scaunului

Inaltimea spatariului unui scaun contribuie la cresterea sau diminuarea prestigiului unei persoane. Scaunul cu spatariul inalt este un exemplu bine cunoscut. Cu cat este mai inalt spatariul scaunului, cu atat mai mari sunt puterea si rangul celui care sta in el. Directorii folosesc de obicei scaune din piele, cu spatari inalte, in timp ce vizitatorii lor stau pe scaune cu spatari joase.



Scaunele turnante sunt mai prestigioase si denota mai multa putere decat scaunele fixe, deoarece in situatii de forta asigura libertate de miscare posesorului. Pe scaune fixe el abia se poate misca sau nu se poate misca deloc, iar aceasta lipsa de miscare este compensata prin gesturi ale trupului care pot dezvalui atitudinea si sentimentele celui in cauza. Scaunele cu brat, cele care se pot lasa pe spate si cele pe rotile sunt mai eficiente decat celelalte. Rangul celui care utilizeaza scaunul creste si datorita pozitiei cat mai ridicate fata de podea, mai mult decat cel al altor persoane ce vor fi asezate pe canapele sau scaune joase, intr-o pozitie defavorizanta.

Scaunele turnante sunt mai prestigioase si denota mai multa putere decat scaunele fixe, deoarece in situatii de forta

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

asigura libertate de miscare posesorului. Pe scaune fixe el abia se poate misca sau nu se poate misca deloc, iar aceasta lipsa de miscare este compensata prin gesturi ale trupului care pot dezvalui atitudinea si sentimentele celui in cauza. Scaunele cu brat, cele care se pot lasa pe spate si cele pe rotile sunt mai eficiente decat celelalte. Rangul celui care utilizeaza scaunul creste si datorita pozitiei cat mai ridicate fata de podea, mai mult decat cel al altor persoane ce vor fi asezate pe canapele sau scaune joase, intr-o pozitie defavorizanta.

b) Asezarea scaunului

Plasarea scaunului interlocutorului cat mai departe de propriul birou, in zona teritoriala sociala sau publica este un joc obisnuit de putere ce diminueaza prestigiul acestuia.

Cultura organizationala se exprima cu ajutorul limbajului lucrurilor prin:

- *obiecte de decor folosite;*
- *tablouri expuse pe pereti;*
- *obiectele de pe masa;*
- *siglele folosite;*
- *designul si decorarea coridoarelor, anexelor a salii de sedinte sau de consiliu;*

• *modul de iluminare (iluminarea scazuta nu indeamna la comunicare si munca; iluminarea prea puternica poate genera agitatie).*



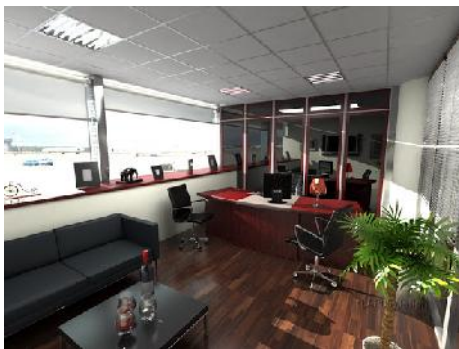
COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Amenajarea strategica a biroului, factori de crestere a prestigiului

Anumite obiecte asezate strategic in biroul de lucru pot contribui la cresterea autoritatii proprietarului, cateva dintre ele fiind exemplificate in continuare:

- canapele joase pentru vizitatori;
- dotare electronica moderna;
- mobilier simplu, multifunctional si ergonomic;
- diplome, distinctii, fotografii expuse la vedere;
- produse de birotica de calitate superioara;
- putine obiecte decorative.¹



.....

„Din p cate tr im într-o societate în care valori morale precum sinceritatea i onestitatea sunt o adev rat virtute.

Oamenii au atâtea motive pentru care ascund adev rul încât de multe ori nici nu trebuie s -i blamezi. Unii mint pentru ca le-o cere jobul, alții din teama de a nu pierde ceva. Unii pentru c sunt nehot râți, alții pentru c nu vor s r neasc . Dar, întâlnim i cazuri în care oamenii mint pentru c le face pur i simplu pl cere. Cu siguranț ne este cu mult mai greu s înțelegem acțiunile celor de lâng noi i motivul pentru care nu sunt sinceri. Îns putem s înv ț m s vedem adev rul dincolo de cuvinte.

Gesturile i atitudinea tr deaz ceea ce se ascunde în spatele cuvintelor unei persoane.

¹ Toate imaginile sunt preluate din Internet fara drept de autor

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

De aceea, dacă tii s interpretezi limbajul corpului, îți poți da seama atunci când interlocutorul te minte. Poți afla inclusiv ce intenții are și care îi este starea de spirit.

Pân la 93% din mesajul pe care îl comunică este transmis prin elemente nonverbale.

Iar aici sunt incluse i tonul vocii, mi carea ochilor, postura, gesturile, expresia feței și altele.

Aceste indicii sunt și mai evidente în situațiile emoționale, ele dep ind barierele comunicării verbale i netezindu-ți practic calea c tre gândurile celui din fața ta. Ai grij ca atunci când încerci s descifrezi limbajul trupului! S nu ar și interlocutorului c faci acest lucru, deoarece i i poate controla gesturile!

Ochii arat gradul de interes

Ochii îți pot transmite o mulțime de informații despre persoana din fața ta. Astfel, dacă aceasta are pupilele dilatate înseamnă c este interesat de subiect sau de tine.

Un alt semn este direcția privirii.

Atunci când interlocutorul prive te mult într-o parte, minte, este nervos sau distras. Iar dacă prive te în jos, probabil c este timid. Pe de alt parte, contactul vizual mai lung de cinci minute este un indiciu al atracției fizice, însă o privire fix , însoțit de imobilitatea feței denot un dezacord referitor la ceea ce i se transmite. Privirea de jur împrejur denot o starea de plictiseală fie de situație, fie de conversație. Dacă în timp ce vorbești, interlocutorul își ține picioarele sub scaun, îți spune c este plin de ardoare i abia a teapt s treacă la lucru.

Mâinile: deschidere sau reținere

Atunci când persoana cu care stai de vorbă își ține brațele deschise înseamnă c se simte confortabil, c este relaxat . De asemenea, dacă aceasta i i odihne te mâna în spatele gâtului sau al capului, este deschis c tre ceea ce se discut . Mâna poziționat pe olduri denot a teptare sau nerbdare, însă brațele în șolduri sunt și un semn de agresivitate, de atac.

Gestica mâinilor este o bună modalitate de a ar ta disponibilitate, în special atunci când sunt combinate cu palmele deschise. Palmele deschise arat o persoan deschis , sigur pe forțele proprii. Atunci când palmele ating pieptul persoana respectiv transmite semnale de onestitate. Când interlocutorul i i apropie i i dep rtează mâinile de trup mesajul transmis este unul pozitiv.

Dacă interlocutorul își ține mâinile încrucișate, sugerează o atitudine închis , neîncrezătoare sau defensiv . Pe de alt parte, dacă i i ascunde mâinile în buzunare sau altundeva poate fi un semn c nu spune tot adevărul

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

sau c minte. Acela i lucru se poate deduce i dac persoana respectiv i i duce mâna în dreptul feței sau ochilor.

În cazul în care o persoan se love te u or peste b rbie, în timp ce tu îi faci o propunere, mesajul este clar: îți evaluează spusele.

Poziția capului indic simpatie sau timiditate

Capul u or dat pe spate poate fi un semn de simpatie. Dac interlocutorul zâmbe te în timp ce- i d capul pe spate, această atitudine poate fi interpretat ca un flirt. Pe de alt parte, dac își ține capul plecat poate ascunde ceva, iar dac face acest lucru atunci când i se face un compliment ar putea fi vorba de timiditate. Dac gestul vine după o explicație înseamnă c acesta nu este sigur c ceea ce a spus este corect.

Te imită ? Un semn c te place!

Dac atunci când vorbe ti cu cineva, acesta îți imită poziția corpului înseamnă c se simte confortabil. Probabil c persoana respectiv este interesat de tine i de ceea ce spui i încearc s stabilească o relație între voi doi.

De obicei această apare atunci când dou persoane se înțeleg foarte bine i fiecare copiaz limbajul trupului celuilalt, într-un mod subtil. Iată ce gesturi pot fi împrumutate: respirația, mișcările ochilor, mișcările trunchiului, poziția picioarelor, tiparele de vorbire, mișcările brațelor, energia emotiv, încântarea, relaxarea.

În cazul în care practici oglindirea cu o persoan, cheia este s faci totul într-un mod subtil. Există un anumit ritm al procesului pe care o s-l deprinzi odat cu experiența.

Care sunt gesturile care tr dează nervozitate

Atunci când o persoan i d p rul pe spate cu mâna înseamnă fie c te place, fie c se gânde te la ceea ce vine în conflict cu ceea ce spui tu. Dac i i ridic sprâncenele atunci când face acest gest, poți fi destul de sigur c nu este de acord cu tine. Dac interlocutorul poart ochelari i îi tot împinge în sus i în jos, este un semn de dezacord. În cazul în care te prive te peste ochelari sau îi scoate indic faptul c nu poți ascunde nimic de privirea lui i c este gata de înfruntare. Iar dac se încruntă i i îngustează ochii ilustrează încercarea de a înțelege ce i se spune, fiind îns sceptic în legătură cu ce i se transmite.

Pumnii strâni

Este bine s eviți persoana care își strânge pumnii în timpul discuției – înseamnă c s-a supărat i este pe cale s explodeze. Este o persoan încordat, rece.

Dac în timp ce vorbe ti interlocutorul începe s mângâie lească îți transmite c s-a plictisit i nu este interesat de ce-i spui.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Mi carea picioarelor denot team

Persoanele cu încredere în ele însele stau cu picioarele drepte și depărtate. Într-un context tensionat, poziția poate semnifica și agresivitate. Dacă interlocutorul bate din picior sau își mută greutatea de pe un picior pe altul înseamnă că este nerăbdător, speriat sau intimidat. Iar atunci când stă jos și își ține picioarele încrucișate este un semn că este relaxat.

Există, de asemenea și mesaje în el toare

Un oftat profund îți poate induce în eroare. Nu întotdeauna el poate traduce o stare de apăsare sau stres. Bărbății au astfel de gesturi atunci când se simt atrași de o femeie.

În cazul în care, ocazional, interlocutorul încuviințează din cap îți transmite vorbitorului un mesaj pozitiv. Indică faptul că îl ascultă și este interesat de ceea ce spune. Prea multe încuviințări pot însemna contrariul. În acest caz, vorbitorul trebuie să fie atent întrucât ascultătorul și-a pierdut interesul și s-a plictisit.

Dacă o persoană lovește aerul cu mâna ca și cum l-ar ține, reprezintă un mod agresiv de a transmite că nu este de acord cu interlocutorul.

Respectarea spațiului personal al unei persoane este crucială când este vorba despre câștigarea încrederii. Rămâi la cel puțin un braț distanță de cel/cea cu care vorbești.”

Extras din articol

Jurnal spiritual

<https://jurnalspiritual.eu/gesturile-invata-limbajul-trupului/>

Întrebări de evaluare

1. *Explicați comunicarea non-verbală.*
2. *Exemplificați tipurile de comunicare neverbala.*
3. *Interpretați ce numim limbaje neverbale.*
4. *Definiți limbajul corpului.*
5. *Exemplificați principalele elemente care determină expresia feței în procesul de comunicare.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

6. *Exemplificați semnificația gesturilor în procesul de comunicare.*
7. *Caracterizați semnalele non-verbale în comunicarea oral .*
8. *Argumentați rolul mișcării corpului în procesul comunicării.*
9. *Exemplificați semnificațiile unor gesturi (la alegere).*
10. *Explicați impactul limbajului lucrurilor și al culorilor în procesul de comunicare.*

BIBLIOGRAFIE

1. About Paul Ekman,
<https://www.paulekman.com/about/paul-ekman/>
2. BONDREA A, *Sociologia opiniei publice i a mass media*, Bucure ti, 2007, ISBN 9789737257345,
3. CRAIA S, *Introducere în teoria comunic rii*, Editura Funda iei România de Mâine, Bucure ti, 2005,
<https://ro.scribd.com/doc/52774347/Introducere-in-Teoria-Comunicarii>
4. KAISER Susan B. *The social psychology of clothing and personal adornment*, New York, Macmillan, London, Collier M, 1985
5. LESENCIUC A, *Teorii ale comunic rii*, Editura Academiei For elor Aeriene „Henri Coand”, Bra ov, 2017, ISBN 978-606-8356-46-4
6. MEHRABIAN A., WEINER M. *Decoding of inconsistent communications*.
<https://psycnet.apa.org/record/1967-08861-001>
7. NISTOR C. *Comunicare i negocieri în afaceri*,
<https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>
8. RÜCKLE H., *Limbajul corpului pentru manageri*, traducere din limba germana de Rudolf Emil Nistor, Editura Tehnica, Bucuresti, 2000, p. 49.
9. SEPTIMIU L, CHELCEA, I, et., *Comunicarea nonverbală: gesturile si postura*”, Ed. Comunicare, Bucuresti, 2005,
<https://sociologie.webgarden.com/menu/comunicarea-nonverbal>

Capitolul 5. STRATEGII DE COMUNICARE

5.1. *Tipuri de strategii de comunicare*

Strategia presupune ansamblul obiectivelor majore ale organizației pe termen lung, principalele modalități de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obținerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizației.

Strategia de comunicare este cea care dă o direcție clară companiei și permite specialiștilor în comunicare și marketing să aibă controlul asupra mesajelor pe care le transmit. Fiecare brand sau companie care dorește să își consolideze reputația și să gestioneze crizele de imagine apărute trebuie să aibă în vedere o strategie pe termen lung.

Trăsăturile definiției ale strategiei:

➤ Intotdeauna strategia are în vedere, în mod explicit și implicit, realizarea unor scopuri bine precizate, specificate sub forma de misiune și obiective.

➤ Strategia vizează perioade viitoare din viața firmei, cel mai adesea 3-5 ani. De aici, și gradul ridicat de risc și incertitudine ce-i este asociat, cu toate consecințele în procesul operaționalizării.

➤ Sfera de cuprindere a strategiei este organizația în ansamblu sau – cel mai adesea – sau părțile importante ale acesteia. Chiar și atunci când se referă direct doar la anumite domenii – tehnic sau comercial, de exemplu – ea are la bază, de regulă, luarea în considerare a problemelor de ansamblu ale organizației.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

➤ Conținutul strategiei se rezumă la elementele esențiale, concentrându-se asupra evoluțiilor majore ale organizației, indiferent dacă acestea reprezintă sau nu schimbări de perioadă anterioară. Fără îndoială, cel mai adesea, prin strategie se prevede mutații tehnologice, comerciale, financiare, manageriale etc., de natură să asigure supraviețuirea și dezvoltarea organizației.

➤ Strategia se bazează pe abordarea corelativă a organizației și mediului în care își desfășoară activitatea. Prevederile strategiei au în vedere, în primul rând, realizarea unei interacțiuni cât mai eficiente între organizație și mediu, reflectat în performanțele organizației.

Obiective – sunt acțiunile concrete care trebuie îndeplinite pentru realizarea scopului și strategiei companiei. Un lucru foarte important este că o companie trebuie să seteze întotdeauna obiective clare al căror efect îl poate măsura.

Obiectivele comunicării globale derivă din orientările fundamentale ale organizației în domeniile:

- industrial;
- social;
- financiar și comercial.

Strategia de comunicare este globală și ea vizează întregul subsansamblu al modalităților de comunicare de care dispune organizația, în toate direcțiile.

Obiectivele comunicării globale se regăsesc în cadrul diferitelor strategii de comunicare ale unei organizații, respectiv: [3]

- ***strategia de comunicare instituțională;***
- ***strategia de comunicare internă;***
- ***strategia de comunicare comercială.***

1. Elementele de baza pentru elaborarea strategiei de comunicare institutionala

Obiectivele comunicarii:

- **cunoasterea organizatiei** (numele, sectorul de activitate, performantele acesteia);
- **recunoasterea organizatiei** (respectiv, punerea în valoare a organizatiei)

Grupul "tinta": Ansamblul publicului extern organizatiei, respectiv partenerii acesteia sau cei care exercita o anumita influenta asupra realizarii obiectivelor organizatiei.

Mijloacele de comunicare

- publicitate în mass-media
- difuzarea unor plachete de prestigiu ale organizatiei
- relatiile cu presa
- participarea la manifestari profesionale (saloane, târguri si expozitii).

Continutul si forma mesajelor:

- formularea directa a mesajului si prezentarea faptelor (care servesc drept dovada a afirmarii lor);
- formularea mesajului în maniera creativa (ca o promisiune);
- dezvoltarea unui univers simbolic pornind de la continutul mesajului.

2. Elementele de baza pentru elaborarea strategiei de comunicare interna

Obiectivele comunicarii:

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- cunoasterea orientarilor strategice ale conducerii organizatiei
- crearea consensului salariatilor pentru realizarea obiectivelor organizatiei (aceasta presupune gasirea celor mai adecvate forme de integrare a salariatilor)

Grupurile "tinta". Ansamblul salariatilor. În functie de marimea organizatiei, structura si cultura sa determina sau nu segmentarea publicului.)

Mijloacele de comunicare:

- *brosura de prezentare a organizatiei*
- *jurnalul organizatiei*
- *"cutia cu idei"* (respectiv orice forma de receptare a sugestiilor salariatilor asupra problemelor privind organizarea muncii lor sau viata organizatiei);
- *grupurile de exprimare, cercurile de calitate etc.* (favorizeaza schimbul de opinii despre activitatea organizatiei);
- *participarea la seminarii, serbari, calatorii etc*

Continutul si forma mesajelor: formularea mesajelor trebuie sa determine stimularea schimburilor de opinii si crearea spiritului de echipa

3. Elementele de baza pentru elaborarea strategiei de comunicare comerciala :

Obiectivele comunicarii:

- **informare** (cunoasterea marcii sau a produsului de catre consumator);

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- **crearea unei imagini de marca** (respectiv, reprezentarea psihologica sau simbolica a unui produs sau a unei marci în spiritul consumatorului);
- **provocarea unei reactii a consumatorului** (respectiv, determinarea unui anumit comportament al consumatorului fata de un produs).

Grupurile "tinta":

- publicul larg;
- forta de vânzare
- distribuitorii: angrosisti, detailisti, cooperative de distributie etc.
- profesionistii (tehnicieni, gestionari etc.).
- liderii de opinie (jurnalisti, responsabili ai unor organizatii profesionale etc.)

Mijloacele de comunicare:

- *publicitate în mass-media* (presa, afisaj, radio, televiziune, cinematograf);
- *publicitate directa* (mesaje adresate prin posta, imprimate fara adresa distribuite sistematic într-o anumita zona, telefonul, INTERNET-ul);
- *mesajele adresate consumatorilor la locul de vânzare a produselor* (ambalajul produselor, publicitatea la locul de vânzare, demonstratiile la locul de vânzare);

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- *promovarea vânzătorilor* (reduceri de pret, acordarea unor prime, esantioane, participarea la jocuri, concursuri, loterii etc.);
- *participarea la manifestari profesionale* (saloane, târguri si expozitii);
- *crearea unor evenimente* (organizarea unei manifestari care sa permita punerea în scena a unui mesaj);

Continutul si forma mesajelor:

- formularea directa a mesajului si prezentarea faptelor (care servesc drept dovada a afirmarii lor);
- formularea mesajului în maniera creativa (ca o promisiune);
- dezvoltarea unui univers simbolic pornind de la continutul mesajului.

De reținut c mesajele dintr-o campanie de comunicare trebuie s îndeplineasc o serie de criterii pentru a avea impact asupra audienței:

-) poziționare corect în segmentul de piață dorit
-) apartenența la valorile grupului țint
-) diferențierea prin creativitate și gândire alternativ
-) identificarea canalelor de comunicare relevante

Formularea si existenta mai multor strategii de comunicare în cadrul unei organizatii nu trebuie sa antreneze divizarea stricta a acestora în comunicare institutionala, comunicare interna si comunicare comerciala.

5.2. Etapele elaborării strategiei de comunicare

Distingem 3 etape ale elaborării strategiei de comunicare (conform figurii 5.1.)

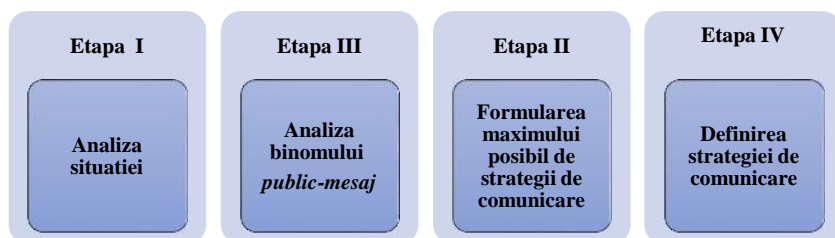


Fig. 5.1. Etapele elaborării strategiei de comunicare

Sursa: [1]

Elementele analizare în cadrul primei etape **Analiza situației** sunt:

- *comunicarea internă existentă* (climatul social, gradul de participare și de implicare al fiecărui angajat, imaginea percepută de angajați etc.);
- *contextul comercial* (punctele forte și fiabile ale organizației, proiectele existente, adecvarea la comunicarea comercială etc.);
- *acționarii organizației, mediul financiar* (relațiile actuale, evaluarea riscurilor etc.);
- *puterea publică* (relațiile actuale, importanța rolului prezent și viitor al acesteia);

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- *principalii concurenti* (diferenta între acestia si organizatie, în ceea ce priveste imaginea acestora, analiza politicii de comunicare);
- *proiectele organizatiei* (puncte slabe si puncte forte);
- *organizarea* (puncte slabe si puncte forte în raport cu proiectele organizatiei si cu concurentii).

În cadrul celei de a doua etapa **Analiza binomului public-mesaj** întreprinderea isi stabileste pentru început publicul pentru care ii este adresata strategia de comunicare .Pentru fiecare *public* trebuie precizat obiectivul partial urmarit si trebuie determinat *mesajul*, respectiv continutul informatiilor pe care organizatia doreste sa le transmita, informatii care au ca scop sa schimbe atitudinea *publicului* fata de organizatie. Astfel, se realizeaza o serie de binoame *public-mesaj*.

Etapa III Formularea maximului posibil de strategii de comunicare este etapa decizionala care presupune adoptarea unei singure strategii bine gândita.

Ajungind la concluzia ca în dependenta de strategie de comunicare aleasa de la buna început depinde viitoarea activitatea a întreprinderii indiferent ca e o companie mai mica sau nu ,majoritatea din ele întocmesc maximului posibil de strategii de comunicare pentru compararea lor înainte de a alege una . Si anume scoaterea în evidenta a urmatoarelor elemente:

- definirea imaginii dorite;
- alegerea si ierarhizarea publicului;
- definirea binoamelor *public-mesaj*;
- principalele mijloace de realizare, interdependenta si coerenta lor;
- repartizarea eforturilor în timp;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- gradul de fezabilitate a principalelor tipuri de actiuni prevazute si ceea ce ele implica pentru directii diferite;
- riscurile esecului sau cele de nerealizare a obiectivelor;
- bugetul de cheltuieli.

Etapa IV -**Definirea strategiei de comunicare** intruchipeaza analiza tuturor elementelor strategiei de comunicare si alegerea celei mai optime pentru obiectivele organizatiei .Strategia de comunicare este aprobata de comitetul executiv sau de managerul generat apoi prezentarea directiei generale a organizatiei.Si la finalul acestei proceduri se verifica daca au fost luate in considerare toate problemele importante ale tuturor sefilor de departamente. [2,3]

Concluzionând, putem afirma ca strategia de comunicare face parte din pilonii de baza a unei activitati eficiente.

Intrebari de evaluare

1. *Definiți tipurile de strategii de comunicare.*
2. *Caracterizați strategiile de comunicare.*
3. *Caracterizați etapele strategiei de comunicare.*
4. *Explicati analiza binomului public-mesaj.*
5. *Identificati grupurile "tinta" la tipurile de strategii de comunicare.*
6. *Caracterizati continutul si forma mesajelor utilizate la diferite tipuri de strategii de comunicare.*
7. *Caracterizati mijloacele de comunicare pentru tipurile de strategii de comunicare.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

BIBLIOGRAFIE

1. KOTLER PHILIP & KELLER KEVIN LANE Marketing Management, PH; Sixth Edition (January 1, 2016), ISBN 9789332557185
2. LESENCIUC A, *Teorii ale comunicării*, Editura Academiei For elor Aeriene „Henri Coand , Bra ov, 2017, ISBN 978-606-8356-46-4
3. NISTOR C. *Comunicare și negocieri în afaceri*, <https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>
4. POP, N. Al., (coord). Marketing strategic. Ed. Economic , Bucure ti 2000

Capitolul 6. NEGOCIEREA – FORMĂ A COMUNICĂRII ÎN AFACERI

6.1. Definierea conceptului de negociere

Mult timp negocierea a fost privită ca o modalitate de rezolvare a unor divergențe, intervenind doar când acestea începeau să se manifeste. În prezent, negocierea reprezintă un instrument managerial de dialog, care este utilizat în toate domeniile de activitate.

Negocierea este o formă de comunicare umană și reprezintă un proces continuu, complex, și, de multe ori, de lungă durată. Negocierea presupune contacte, cunoaștere reciprocă a partenerilor, manipulare, confruntare, influențare reciprocă astfel încât să se ajungă la un acord de voință părților.

Interesant este faptul că se poate vorbi despre negociere doar atunci când interesele partenerilor coincid parțial. Dacă nu ar exista puncte comune ale partenerilor - negocierea ar fi imposibilă, iar dacă interesele ar coincide total, atunci negocierea nu îndeplinește rostul.

“Negocierile sunt procese competitive desfășurate în cadrul unor convorbiri pe care cele două sau mai multe părți ce acceptă să urmărească împreună realizarea în mod optim și sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluții explicite agreate în comun”.

Teoria și practica negocierilor
Mircea Mălița

Astfel că, din această perspectivă, negocierea poate fi definită ca fiind procesul de punere de acord a două părți asupra punctelor lor comune.

Negocierile comerciale includ toate posibilitățile de discuții privind schimburile comerciale, stabilesc condițiile negocierii,

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

reprezintă perioade de gândire asupra condițiilor comerțului, întâlniri organizate special, prezentări de mărfuri sau servicii ce se propun ca obiect al schimburilor preconizate (târguri, expoziții cu sau fără vânzare, vizite pe diferite piețe, în întreprinderi), conferințe de specialitate, consfățuiri între experți, specialiști pe categorii de mărfuri și servicii, în scopul realizării unor condiții reciproce avantajoase pentru participanți, respectându-se principiile fundamentale ale relațiilor echitabile între state.

În relațiile comerciale, negocierea poate avea loc la nivelul statelor, al guvernelor sau ministerelor în care caz se negociază, de regulă, tratate, acorduri, sau alte înțelegeri comerciale și de cooperare economică internațională. De asemenea, aceasta poate avea loc la nivel de verigi de execuție, întreprinderi comerciale sau alte unități economice, în care se negociază, de regulă, încheierea unor contracte de import, export sau cooperare economică. În domeniul relațiilor economice negocierea este dialogul ce se desfășoară în scopul încheierii unor înțelegeri cadru între state, detaliindu-se apoi pe probleme concrete, realizându-se în trepte, de la nivel macroeconomic la nivel microeconomic. Operațiunile contractuale pe produse sunt de fapt concretizate și continuate la nivelul microeconomic, până la realizarea materială fixată în contracte a procesului de negociere început la nivelul macroeconomic.

Factorii de care depinde succesul în negociere sunt:

-) interesele comune, care determină posibilitatea negocierii;
-) interesele divergente (conflictuale) care determină necesitatea negocierii;
-) compromisul (hotărârea de a da ceva pentru a primi ceva);
-) criteriile după care se apreciază interesele în discuție și acordul final.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

În acest sens se consideră că, în principal, **eficiența unei negocieri este determinată de:**

- puterea și poziția partenerilor;
- calitățile, competențele și experiența negociatorilor;
- cultura negociatorilor;
- tehnicile de negociere;
- gradul de dezvoltare a mijloacelor comunicaționale;
- stocul relațional al negociatorilor.

Obiectul negocierii diferă de la caz la caz, dar în general cuprinde toate elementele componente ale unei tranzacții, care, de regulă, devin apoi părți ale acordului comercial, ale contractului, sau altor înțelegeri cu care se finalizează negocierea respectivă.

Negocierea poate avea drept scop nu numai încheierea de contracte, cât și modificarea unor elemente din contracte deja în vigoare, sau simpla prelungire a acestora.

Fazele negocierii

Delimitarea riguroasă a procesului de negociere duce la identificarea a **trei faze de negociere**, care se succed în anume:

1. prenegocierea;
2. negocierea propriu-zisă;
3. postnegocierea (urmărirea realizării contractului).

1. Prenegocierea, prima fază a negocierii, debutează odată cu prima comunicare verbală sau scrisă între parteneri și se încheie în momentul angajării formale. Această fază presupune schimburi de păreri, dezbateri, convorbiri în sensul procesului

Negocierile care se finalizează într-un contract de export (import) cuprind elemente ca:

- prețul;
- cantitatea marfii;
- calitatea marfii;
- termen de livrare;
- modalitățile de plată;
- condițiile de livrare.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

de desfășurare a negocierii propriu-zise (constă în activitate promoțională, de prospectare, de ofertare).

2. Negocierea propriu-zisă, care demarează cu declararea oficială a interesului părților de a soluționa în comun o problemă, de a realiza unele obiective și care se concretizează în adoptarea unei înțelegeri de regulă scrise, ce conține prevederile și măsurile ce trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivului comun (tratate, convenții, acorduri, contracte).

3. Postnegocierea, a treia fază a procesului de negociere, începe din momentul semnării actului de comerț și durează până în momentul livrării, și respectiv, al achitării marfii, în cazul unui contract de export (import) și până la stingerea tuturor obligațiilor (scrisori de garanție, punere în funcțiune, reclamații).

6.2. Tehnicile de comunicare în cadrul negocierilor

6.2.1. Tehnica Argumentării

În procesul de comunicare între parteneri, schimbul de informații are ca finalitate convenirea unei soluții la o problemă. În susținerea punctului său de vedere fiecare partener își organizează expunerea în forma unui sistem complex, deschis, de argumente.

Argumentarea apare în procesul comunicării în momentul în care o persoană posedând o idee dorește să “construiască” în mintea altei persoane o convingere care să declanșeze un anumit comportament sau acțiune. [2]

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Scopul ei final nu este doar desprinderea unor concluzii privind anumite premise ci obținerea adeziunii interlocutorului la ideea prezentată. Teoria argumentării urmărește “stadiul tehnicilor discursive permițând provocarea sau creșterea adeziunii la tezele care le solicită sentimentul”.

Abordarea logică în argumentare pune accentul pe capacitatea interlocutorului de analiză, sinteză, generalizare, în timp ce abordarea afectivă apelează la capacitatea interlocutorului de a trăi, de a simți mintal evenimentul descris în imaginația sa.

Abordarea combinată pornește de la enumerarea tezei într-o formă care să trezească interesul partenerului, continuă cu faptele și argumente care susțin teza și eventual cu respingerea contraargumentelor, încheindu-se cu o concluzie logică, care să asigure adeziunea emotivă a partenerului.

În programul negocierii, argumentarea constituie un procedeu tactic principal, prin care partenerii își susțin interesele și obiectivele proprii.

Spre deosebire de argumentare, în general, în cadrul negocierii accentul este pus pe avantajele partenerului. **Regula de aur a argumentării constă în a nu presupune că partenerul tău de la început tot ce are de câștigat din tranzacție.**

Argumentul reprezintă un șir de afirmații din care una (concluzia) este prezentată ca adevărată, întrucât decurge în mod logic din alte informații considerate adevărate.

Structura argumentului cuprinde:

Un enunț suport sau premise (temeiuri, dovezi, rațiuni, fapte, suporturi, date);

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

) indicatori logici (raționamente, principii generale, reguli de logic);

) enunțul concluziei (calificative și eventual rezerve).

Trinicia (puterea) unui argument depinde de doi factori:

- credibilitatea premiselor (veridicitatea faptelor) și
- validitatea raționamentului (corectitudinea lui).

Eficacitatea argumentării constă în *“capacitatea de a convinge exprimat în intensitatea cu care se aderă la argumentul respectiv”*.

Regulile de tehnică a argumentării se referă la:

1. regula stabilizării – afirmațiile asupra cărora s-a căzut de acord nu trebuie readuse în discuție;

2. regula continuității – aspectul discutat trebuie aprofundat până la realizarea unui acord minim, altfel discuția nu poate avansa;

3. regula abandonării temporare a unor aspecte – în care opiniile sunt divergente spre a se reveni asupra lor mai târziu, când negocierea a progresat în alte aspecte;

4. regula limitării întrebărilor și solicitărilor de justificare, privind pozițiile avansate, trebuie să se înceteze odată cu momentul acceptării propunerilor partenerului;

5. regula înțelegerii – trebuie să existe în minim de acord asupra tezelor avansate de cei doi parteneri;

6. regula redistribuirii argumentelor – dacă o anumită ordine a argumentelor nu a adus acordul este de preferabil ca o altă ordine să conducă la obținerea acestuia;

7. regula substituirii argumentelor – un argument sintetic trebuie prezentat prin substituirea lui cu argumente componente.

Reguli de urmat în organizarea argument rii:

Orice argumentare este precedat de întocmirea unui plan de argumentare, de selectare a ideilor și realizarea lor în funcție de particularitățile partenerului, pornindu-se de la premisa că nu se vând mereuri ci idei.

Planul trebuie să aibă în vedere:

- enunțarea concluziei;
- definirea termenilor cu care se operează ;
- clasificarea obiectivelor urmărite prin acțiunea sugerată ;
- pregătirea justificărilor, raționamentelor și ierarhizarea lor din punct de vedere logic și al impactului psihologic și identificarea problemelor și anticiparea obiecțiilor;
- alegerea celor mai bune soluții la aceste probleme și obiecții.

În organizarea argument rii trebuie avute în vedere aspectele:

- relevanța – prezentarea tuturor faptelor și datelor necesare;
- asigurarea prin demonstrație a valabilității argumentelor;
- prezentarea argumentelor într-un limbaj accesibil partenerului;
- construirea argumentelor în funcție de personalitatea partenerului;
- prezentarea argumentelor ofertei de pe poziția partenerului;

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

- limitarea argumentelor la un minim necesar;
- prezentarea argumentelor într-o formă politicoasă, evitând contrazicerea clientului într-o manieră brutală;

Atitudini care influențează argumentarea

Favorabile:

- pare entuziasmat dar realist;
- calm, serios, cumplit;
- vorbește clar și cu convingere;
- explică cu atenție fiecare punct pentru a fi înțeleș;
- își dă silința să placă partenerului;
- dă dovadă de erudiție și cunoștințe solide privind produsul și piața mondială;
- face numai promisiuni pe care are șanse să le ducă la îndeplinire;
- arată că se gândește la satisfacerea necesităților partenerului.

Nefavorabile

- iritabil și neserios;
- emotiv, vorbind într-o manieră ezitantă sau exuberantă;
- dă explicații superficiale;
- pare extrem de nerbdător să încheie contractul;
- vorbește de rău toate produsele firmelor concurente de pe piață;
- face promisiuni extravagante și are pretenții exagerate;
- apare egoist, arată că-l interesează numai satisfacerea interesului propriu sau al firmei sale;

Utilizarea auxiliarelor în procesul argument rii

În procesul argument rii pot fi utilizate o serie de materiale ca: bro uri, cataloage, fi e tehnice, e antioane, tabele, grafice, statistici, fotografii ale utilajelor, fotocopii de pe comenzi primite de al i parteneri, certificate de calitate elaborate de laboratoarele de specialitate, articole publicate în pres sau reviste de specialitate. [2]

Nota bene!!!

dac partenerul d semne c ar fi dispus s încheie contractul se va elimina rapid auxiliarul, scopul fiind de a încheia un contract nu de a ine o conferin

Recomand ri privind sporirea eficien ei argument rii

- vorbe te mai pu in i ascult mai mult;
- nu întrerupe partenerul, întrucât blocheaz comunicarea i irit ;
- vorbe te calm i cu convingere, evit s fi beligerant;
- nu te gr bi s - i expui primul punctul de vedere;
- reformuleaz obiec iile partenerului imediat ce e ti sigur c le-ai în eles;
- identific aspectele esen iale i urm re te-le cu perseveren ;
- nu face diversiuni inutile i tempereaz i eventual tendin a partenerului spre acestea;
- manifest , de câte ori este posibil, opinia “pentru” punct de vedere i evit pozi ia “contra” pornind de la ideea c oamenii prefer cooperarea conflictului;
- accentuarea argument rii este facilitat când se eviden iaz dorin a acordului.

**Managementul afacerilor tehnici de negociere,
Morariu D.**

.....

6.2.2. Tehnica contra-argument rii

Nici chiar un negociator cu experien ă nu va accepta f ăr rezerve argumentele partenerului, chiar dac ă în principiu este de acord cu acestea. Contra-argumentele reprezintă prezentarea și ap ă rarea propriului punct de vedere, ca urmare a prezentării și argumentării unui alt punct de vedere de c ă tre partenerul de negociere. Indirect ă, propriul punct de vedere este ap ă rat prin respingerea argumentelor partenerului, criticarea premiselor sau procedeele logice prin care s-a ajuns la o anumit ă concluzie, respectiv prin exprimarea de obiec ă ii fa ă de oferta partenerului și modul cum aceasta a fost argumentat ă .

Contra-argumentarea începe cu:

) analiza atent ă a argumentelor partenerului și identificarea ideilor care formează concluziile, și evidențierea efectelor acestora asupra desf ă urării și finalizării negocierii;

) cercetarea structurii argumentelor partenerului și a punctelor slabe a acestora;

) construirea propriilor argumente prin utilizarea atât a suporturilor prezentate de partener, cât și date și premise noi;

Nota bene!!!

NU este indicat ca imediat dup ă o propunere a partenerului s ă fie f ă cut o contra-propunere, întrucât în această perioad ă partenerul manifest ă cea mai slab receptivitate fa ă de alte puncte de vedere, el fiind angajat în susținerea propriei sale pozi ă ii și considerând o contra-propunere ca o manifestare a dezacordului cu propria sa propunere sau ca o inten ă ie de blocare a negocierii.

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

) comunicarea contra-argumentelor, prezentarea concluziilor proprii și sublinierea efectului acestora; verificarea în elegerii și acceptării de către partener a contra-argumentelor prezentate.

O metodă eficientă de construire a obiecțiilor se bazează pe evidențierea modalităților de argumentare. În acest sens se pot identifica:

- argumentarea bazată pe generalizări pripite;
- argumentarea prin care se atacă partenerul cu ideile sale;

- argumentarea bazată pe lipsa de cunoaștere a aspectului discutat și pe solicitarea de a fi dovedit de interlocutor contrariul celor susținute;

- argumentarea prin repetarea aceleiași idei în concluzie;
- argumentarea circulară, care ajunge la ideea inițială după un șir de argumente contradictorii;

- obiecția se poate adresa concluziei argumentului (argument ambiguu, nerealizabil, nesemnificativ, contradictoriu).

Combaterea obiecțiilor partenerilor

Obiecțiile, din punct de vedere comercial, sunt argumente pe care cumpărătorii le folosesc pentru a-și manifesta dezacordul față de unele aspecte privind vânzarea de produse sau servicii. Aceste obiecții sunt factori de iritare între ambele părți.

Se disting trei feluri de obiecții:

obiecții propriu-zise;
pretexte;

Intrebări pentru evaluare

1. *Definiți conceptul de negociere.*
2. *Enumerați factorii de care depinde succesul în negociere.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

3. *Explicați prin ce se determină eficiența unei negocieri.*
4. *Enumerați și caracterizați fazele negocierii.*
5. *Identificați tehnicile de comunicare în cadrul negocierilor.*
6. *Definiți tehnica argument rii.*
7. *Definiți tehnica contra-argument rii.*

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

BIBLIOGRAFIE

1. MALI A.M. *Teoria i practica negocierilor*, editura Politica, Bucuresti, 1972
2. MORARIU D., *Managementul afacerilor tehnici de negociere*, Timi oara 2004
3. NISTOR C. *Comunicare i negocieri în afaceri*, <https://pdfcoffee.com/comunicare-si-negociere-in-afaceri-ionel-nistor-pdf-free.html>

COMUNICAREA ÎN AFACERI

Suport de curs

Echipa redacțional a Serviciul Editorial:

Redactor-principal **Grăp C t lina**

Machetare: **Grăp C t lina**

Designer coperta: **Alexandru Sandulescu**

Bun de tipar 14.12.2021. Tirajul 100 ex.

Coli editoriale 7,2. Formatul A5. Com.13

Serviciul Editorial, INCE, 2021

MD 2068. Chi in u, str. Ion Creanga, 45.

fax. (+37322) 74-37-94, tel.: (+37322) 50-11-30

www.ince.md, catalina.grapa@ince.md