

SUPORT DE CURS ȘI APLICAȚII

DISCIPLINA: METODE ȘI TEHNICI DE COMUNICARE ÎN EDUCAȚIE

Numărul de ore :

total = 11, din care : Curs = 3 (2 ore face to face+1 oră platformă), Aplicații =6 (4 ore face to face+2 ore platformă), Evaluare = 2(1oră face to face+1 oră platformă).

Obiective generale :

1. Inițiere în teoria comunicării și informării;
2. Însușirea cunoștințelor necesare unui proces de comunicare eficient

Obiective:

A) Teoretice:

1. să cunoască tehnicile moderne de comunicare:

- prin telefon;
- prin fax;
- prin Internet.

2. să cunoască modele eficiente de comunicare:

- prin dialog civilizată cu unul sau mai mulți interlocutori;
- prin telefon;
- prin Internet;

3. să cunoască mijloace de comunicare nonverbală;

- prin mișcarea corpului;
- prin mișcarea mâinilor;
- prin mișcarea picioarelor etc.

4. să cunoască mijloacele de comunicare în grup;

- să accepte lucrul în echipă;
- să cunoască avantajele muncii în echipă;
- să folosească tehnicile comunicării în echipă.

B) Practice:

1. să folosească mijloacele de comunicare actuale:

- dialogul;
- telefonul, fax-ul;
- Internetul.

2. să poată aplica mijloace de comunicare paraverbală și nonverbală:

- tonul, zâmbetul, ținuta, mișcările corpului, mâinilor, picioarelor, capului;

3. să știe să comunice eficient în grup:

D) REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Ciupercă E., Ciupercă C.,-Individul și lumea de lângă el, Ed. Sper, București, 2003.
2. Keenan K.,- Cum sa comunic, Editura Rentrop & Straton, Bucuresti, 1996.
3. Lassus de Rene,- Analiza tranzacțională, Ed.Teora, 2006, București.
4. Pease Allan, -Limbajul trupului, Ed. Polimark, București,2002.
5. Prutianu Ștefan, Antrenamentul abilităților de comunicare. Limbaje ascunse.,Ed. Polirom, Iași, 2005.
- 6.Panisoara Ion-Ovidiu- Comunicarea eficientă, Editura Polirom, București, 2006.
7. Quilliam S.,- Tainele limbajului trupului,Editura Drago Print, Bucuresti, 1998.

INIȚIERE ÎN TEORIA COMUNICĂRII

Comunicarea înseamnă viață. Comunicarea face posibilă coexistența oamenilor. Comunicarea reprezintă, în principiu, schimbul de informații. Când se vorbește despre informație se vorbește și despre comunicare.

Comunicarea este un proces continuu, presupunând o interacțiune neîncetată între ființele umane, desfășurată simultan prin multiple canale și prin mijloace variate.

Comunicarea reprezintă procesul de transmitere de informații, idei, opinii, păreri fie de la un individ la altul, fie de la un grup la altul; comunicarea este un atribut al speciei umane.

Viața noastră de fiecare zi, ceas de ceas, presupune comunicare. Comunicăm cu noi înșine, cu ceilalți, comunicăm mai mult sau mai puțin. Toți recunoaștem nevoia de comunicare în mai mare sau mai mică măsură.

Comunicăm, indiferent dacă vrem sau nu, în diferite situații: când vorbim sau când scriem, când muncim sau când ne relaxăm; comunicăm prin gesturile pe care le facem, prin expresia feței (zâmbitoare sau încruntată), prin mișcările noastre, **comunicăm tot timpul.**

EXIST AȘADAR COMUNIC !! A TRĂI ÎNSEAMNĂ A COMUNICA!

Actul de comunicare este procesul de transmitere a informațiilor și sentimentelor (idei, păreri, atitudini, opinii) de la un individ către un alt individ sau de la un grup social către un alt grup social.

Astăzi, a comunica, a informa și a fi informați reprezintă trăsătura definitorie a existenței fiecăruia dintre noi. Împărtășind în permanență ceva celorlalți sau nouă înșine, **trăim într-o continuă stare de comunicare.**

Comunicarea a devenit, de asemenea, și unul dintre cuvintele „la modă”, ale vremurilor noastre, ce multiplică activitățile sau evenimentele pe care le reprezintă și care tind să-și lărgescă aria de semnificații tocmai datorită interesului de care se bucură.

Principii ale comunicării: (Exemplificări)

1. **Pentru a fi înțeles trebuie să utilizezi un limbaj accesibil și cunoscut de interlocutor.**

2. **Nu este atât de important ceea ce intenționezi să comunici, ci ceea ce înțelege receptorul.**

3. **Cine comunică este primul responsabil de rezultatul comunicării.** (Dacă cineva mă înțelege greșit, nu-i vina sa, ci este vina mea. Trebuie ca eu să-mi schimb modalitatea și mijloacele de comunicare).

Toate considerațiile acestea pot arăta destul de banale, dar activitatea practica demonstreaza ca:

1. **Adesea uităm de ele.**
2. **Nu avem niciodată un "manual" de instrucțiuni pentru a ajunge la conștiința altei persoane,** deci pentru a fi înțeleși de aceasta.
3. **Oamenii sunt mult mai complicați decât mașinile, deci comunicarea interumana este cel mai complex tip de comunicare.**

Comunicăm printr-o multitudine de forme și modalități: comunicăm direct, prin cuvânt, gest, mimică și comunicăm indirect, atunci când folosim așa-numitele tehnici secundare – scriere, tipăritură, cabluri, sisteme grafice sau unde hertziene. Avem la îndemână ziare, reviste, cărți, afișe, filme, telefon, fibre optice, radio sau televiziune. **Mesajul ni se livrează verbal, non-verbal sau paraverbal.** Comunicăm prin tot ceea exprimăm, intenționat sau nu.

Comunicarea este asemenea funcționarii unei orchestre fără dirijor, în care fiecare interacționează cu toți și toți interacționează între ei, iar acest proces de interacțiuni continue creează realitatea socială, care este o realitate socio-comunicațională.

Niciun fel de activitate, de la banalele activități ale rutinei cotidiene și până la cele mai complexe activități desfășurate la nivelul organizațiilor, societăților sau culturilor, nu pot fi imaginate în afara procesului de comunicare.

Aparent paradoxal, în tot acest ocean de comunicare ce ne înconjoară, simțim și vedem frecvent absența unei comunicări reale: aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru interlocutori deosebiți ca pregătire și experiență; stările emoționale, sentimentele și intențiile cu care interlocutorii participă la comunicare deformează mesajul; ideile preconcepute și rutina influențează receptivitatea; diferențele culturale par a fi, mai mult ca niciodată, obstacole de netrecut.

Dincolo de aspectele mai puțin plăcute ale comunicării se dezvoltă însă o certitudine: epoca modernă reprezintă apogeul comunicării. Progresul tehnico - științific a favorizat apariția telegrafului, a telefonului, a trenului, a automobilului, a Internetului, toate intensificând comunicarea între indivizi, comunități, culturi.

1.1. STRUCTURA PROCESULUI DE COMUNICARE

Componentele procesului de comunicare

Orice proces de comunicare are următoarele componente:

1. – emițătorul sau emitentul - persoana care inițiază comunicarea. El formulează mesajul, alege limbajul, receptorul și mijlocul de comunicare. Deși are un rol preponderent în inițierea comunicării, nu poate controla pe deplin ansamblul procesului;

2 – receptorul are rol la fel de important ca și emitentul. **Reușita comunicării** depinde de adecvarea conținutului și formei de exprimare a mesajului cu capacitatea de percepție și înțelegere a receptorului, cu starea sa sufletească.

3 - canalele de comunicare pot fi:

- **formale sau oficiale;**
- **informale.**

4 - gradul de înțelegere(feedback) al mesajului primit de la emițătorul de către receptor.

Comunicarea interumană se realizează pe **trei nivele**:

- 1. Comunicarea verbală; (Exemplificări).**
- 2. Comunicarea paraverbală; (Exemplificări).**
- 3. Comunicarea nonverbală. (Exemplificări).**

Dintre acestea **comunicarea verbală (cu ajutorul cuvintelor) reprezintă doar 7% -10%** din totalul procesului de comunicare.

Comunicarea paraverbală reprezintă circa 20-30% din totalul actului de comunicare și se manifestă prin tonul vorbirii, volum, viteza de rostire., intonație

Comunicarea nonverbală este preponderentă și reprezintă circa 60-70% din totalul procesului de comunicare (expresia facială, poziția corpului, gestică, mișcarea corpului, îmbrăcămintea etc.).

Daca între aceste niveluri nu sunt contradicții, comunicarea poate fi eficientă.

Daca însă între niveluri exista contradicții, mesajul transmis nu va avea efect scontat.

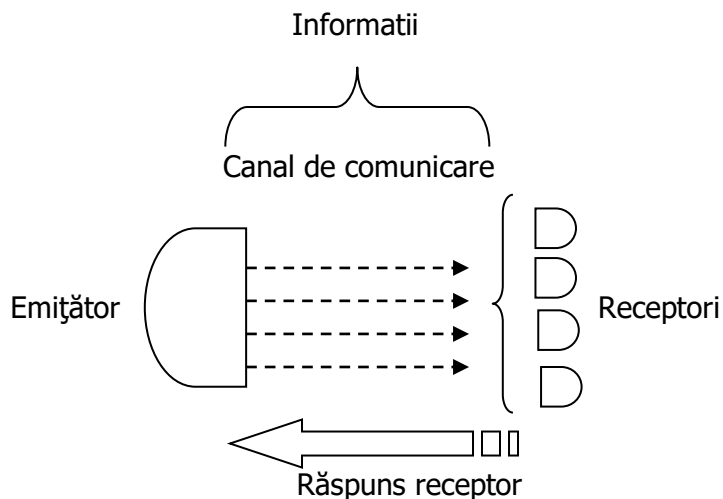
Pentru a exemplifica relația dintre nivelul verbal și cel paraverbal, se zice că **adesea nu contează "ce spui", ci "cum spui" ceea ce spui.** Vorbe plăcute spuse pe un ton răstit nu sunt receptate ca atare. (Exemplificări).

De aici, o concluzie care merită subliniată: **în actul comunicării interumane trebuie să ne concentrăm în egală măsură asupra tuturor nivelurilor comunicării: verbal, paraverbal și nonverbal.** (Exemplificări).

Mijloacele de comunicare, constituie suportul tehnic al procesului de comunicare.

În general, comunicarea de la om la om este mai eficientă decât cea telefonică iar comunicarea prin telefon este mai eficientă decât un raport scris. Avizierele și buletinele informative nu sunt prea eficiente. (E bine să nu folosim un singur mijloc de comunicare; confirmarea unei discuții printr-un raport este binevenită).

3. Schema procesului de comunicare



Pentru a defini un proces de comunicare trebuie să existe 4 componente fundamentale:

1. Emitător - 2. Canal - 3. Receptor - 4. Informația transmisă în ambele sensuri

Emitătorul, ca inițiator al mesajului, are cea mai mare responsabilitate în procesul de comunicare.

a) calitățile necesare unui bun emițător:

- 1 - să cunoască scopul mesajului. (Exemplificări);
- 2 - să cunoască conținutul mesajului. (Exemplificări);

3 - să cunoască receptorul sau receptorii mesajului (Exemplificări).

Emitătorul trebuie să aleagă momentul și locul cel mai potrivit de transmitere a mesajului; este recomandat să se folosească expresii și cuvinte precise, fără ambiguități, un limbaj simplu, cu cuvinte cunoscute de interlocutor, ori de câte ori se poate acest lucru.

b) calitatile necesare unui bun receptor:

1 - să știe să asculte ("**Omul învață 3 ani să vorbească și o viață întreagă să asculte**"-Andre MALRAUX;

„**Dumnezeu ne-a creat cu două urechi și o singură gură pentru a ne face să ascultăm de două ori mai mult decât vorbim.**" -filozof grec)

2 - să decodeze informația primită(Exemplificări).;

3 – să prelucreze informația primită(Exemplificări).;

4 – să răspundă la informația primită. (Exemplificări).

Să ascultăm înainte de a vorbi și să gândim înainte de a acționa

Pentru a putea rosti vorba potrivită, la momentul potrivit, trebuie să ne păstrăm totdeauna calmul. Cu cât ascultăm mai atent, cu atât este mai greu să greșim . Trebuie să ne gândim la consecințele acțiunilor pe care le vom întreprinde, înainte de a acționa.

Trebuie să ne punem în situația altei persoane pentru a putea să-i anticipăm reacțiile. Punem întrebări și așteptăm , ascultând cu răbdare răspunsurile. Numai așa vom putea influența oamenii, înțelegând de ce cred în ceva anume și adaptându-ne mesajul nevoilor lor. (Exemplificări).

Tuturor ne place să credem că suntem ființe raționale, capabile să ne autocontrolăm și să fim concilianți în relațiile cu ceilalți. Cu toate acestea există o diferență considerabilă între ceea ce credem că facem și ceea ce facem de fapt.

Vorbim fără să ascultăm și acționăm fără să gândim . Această neconcordanță este cauzată, de regulă, de *următoarele motive:*

- *Cedăm nervilor și frustrării ;*

- *Credem că este pierdere de timp să ascultăm contraargumentele ;*

-*Prețuim mai mult ceea ce avem de spus, decât ceea ce trebuie să ascultăm ;*

-*Suntem mai preocupați de ceea ce avem noi nevoie, decât de ceea ce au nevoie ceilalți.*

Dacă fizicienii și chimiștii au stabilit că punctul de fierbere al apei este la 100 de grade Celsius, din nefericire, în cazul oamenilor, "punctul de fierbere" nu poate fi stabilit cu

aceeași exactitate. Și totuși, spre deosebire de alte specii, oamenii își pot controla emoțiile, nimeni nu ne poate enerva dacă nu vrem acest lucru, putem reacționa rațional chiar și în situații iraționale sau imposibile.

Mai **important decât să trimitem cât mai multe mesaje este felul în care recepționăm mesaje.** Adeseori suntem încântați și apreciem interlocutorul dacă tace și ne ascultă, vorbind cât mai puțin despre problemele sale. (Exemplificări).

Pentru a obține ceea ce dorim și a fi apreciați ca persoane agreabile în orice situație, întrebările trebuie să se axeze pe ceea ce trebuie și vrem să auzim, de exemplu: ce va însemna ideea pentru această persoană? Care sunt obiectivele, ambițiile, temerile ei? De ce oare se opune solicitării mele? La ce contraargumente mă pot aștepta? (Exemplificări).

Ca să reușim să-i schimbăm pe alții trebuie să ascultăm problemele cu urechile lor și să le vedem prin ochii lor.

Iată cum putem face acest lucru:

- *Să ne schimbăm atitudinea față de ascultare;*
- *Să practicăm ascultarea activă;* (Exemplificări).
- *Să ne controlăm frustrarea;* (Exemplificări).
- *Să anticipăm consecințele acțiunilor noastre.* (Exemplificări).

Dacă învățăm și știm să ascultăm vom da celorlalți posibilitatea de a se manifesta, vom ști mai bine cum să răspundem, vom evita necazurile, vom câștiga respectul oamenilor pe care dorim să-i schimbăm sau să-i influențăm, vom avea idei care să ne ajute să ne rezolvăm propriile probleme, ne vom asigura succesul personal și profesional.

Esențial în orice conversație este să ne concentrăm asupra interlocutorului, să păstrăm permanent contactul vizual cu acesta, să-i analizăm expresia feței. Să ne opunem tentației de a hoinări cu mintea sau de a ne angaja în contraargumente. Să punem întrebări, să cerem lămuriri, să ascultăm mesajele implicate nu doar pe cele rostite, să repetăm ce am înțeles sau să răspundem la cele ce am auzit, exprimându-ne acordul, surprinderea sau orice altă reacție față de cele spuse.

Nu oamenii ne supără, ci noi înșine ne supărăm pentru că nu putem controla ce fac ei, dar sigur putem controla modul în care noi reacționăm.

Ceea ce este de reținut este faptul că un răspuns nervos nu este în măsură să convingă ,persoana care ne provoacă supărarea se simte îndreptățită să facă acest lucru. Ori de câte ori simțim că suntem pe punctul de a ne „aprinde” , facem o pauză de „răcorire”,astfel s-ar putea să regretăm ceea ce spunem sau facem în acel moment.

Nu trebuie să uităm *că trei lucruri nu pot fi întoarse din drum:*

1. timpul;

2. un obiect aruncat;

3. cuvântul rostit.

c) calitatile necesare informatiilor pentru a asigura o comunicare eficientă:

- continut;
- codificare;
- modul de criptare a informatiei;
- modul de decriptare a informatiei.

Transmiterea informației in procesul de comunicare se face într-un singur sens (este cazul unui monolog, al comunicării prin radio, televiziune, etc.) **sau în dublu sens** (dialog, comunicare prin telefon). **(Exemplificări).**

Comunicarea eficienta trebuie sa aibă un mesaj adaptat la interlocutor, mesaj de observarea atitudinii psihologice a acestuia. Este vorba de fapt, de a-l cunoaste pe celalalt, dar si de a te cunoaste pe tine insuți, pentru a alege propriul registru psihologic adaptat la cel al interlocutorului. (Exemplificări).

TESTUL NR.1. PRINCIPIILE COMUNICĂRII

1. Comunicăm:

- a) – numai când dorim;
- b) – tot timpul;**
- c) – când nu dormim.

2. Pentru a comunica eficient trebuie:

- a) - să folosim un limbaj cunoscut de emitent;
- b) – să știm cum este receptat mesajul emis ;**
- c) – să cunoaștem intenția de comunicare.

3. Care din componentele procesului de comunicare este preponderentă ?

- a) – comunicarea verbală;
- b) – comunicarea paraverbală;
- c) – comunicarea nonverbală.**

4. Precizați 2 calități necesare unui bun emițător:

- a)
- b)**

5. Precizați 2 calități necesare unui bun receptor:

- a).....;
- b).....**

1.2. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

Comunicarea organizațională este un proces, de regulă intenționat, de schimb de mesaje între persoane, grupuri și niveluri organizatorice din cadrul organizației, cu scopul înlăptuirii atât a obiectivelor individuale, cât și a celor colective.

Esențial este ca, în cadrul organizației, să se realizeze o comunicare eficientă, care „apare atunci când oamenii potriviți primesc la timp informația potrivită”. De obicei emițătorul tinde să modifice prin mesajul transmis comportamentul receptorului în planul acțiunilor sale. (Exemplificări).

Pentru orice organizație, comunicarea este o cerință esențială în atingerea obiectivelor stabilite, o condiție obligatorie a funcționării sale eficiente, a stabilirii celor mai elementare relații interumane. Numai o comunicare eficientă face posibilă planificarea și programarea activităților, coordonarea și controlul îndeplinirii acestora, motivarea, consultarea și participarea activă a membrilor organizației la înlăptuirea scopurilor propuse. (Exemplificări).

Comunicarea organizațională apare la toate nivelurile conducerii, se realizează pe toate treptele ierarhice și între acestea, atât pe orizontală, cât și pe verticală. (Exemplificări).

Importanța comunicării în organizații se datorează și caracterului complex pe care acest proces îl are la acest nivel. Astfel, **în orice cadru organizațional există numeroase rețele de comunicații, respectiv grupaje de canale de comunicații regăsite în configurații specifice care alcătuiesc sistemul de comunicații.** (Exemplificări).

Rolul deosebit al comunicării în asigurarea funcționalității și eficacității activităților într-o organizație este generat de:

- volumul, complexitatea și diversitatea apreciabilă a obiectivelor existente la nivelul subsistemelor organizației, datorate impactului variabilelor mediului ambiant național precum și a celui internațional;
- mutațiile profunde ce survin odată cu evoluția socială, legislativă și economică în fiecare legislatură, și care au un impact deosebit de puternic la nivelul fiecărei organizații;
- modul de concepere și funcționare a comunicării în grup care are ca scop să amplifice legăturile dintre componenții grupului sau grupurilor și să consolideze coeziunea acestora;

În concluzie, **comunicarea este esențială în orice organizație**, atât timp cât de calitatea comunicării depinde înțelegerea problemelor cu care se confruntă orice angajat, de la manager până la funcționarul de pe cel mai jos nivel ierarhic, durabilitatea relațiilor dintre aceștia, dar și raporturile cu mediul extern organizației din care sunt preluate informații deosebit de utile pentru buna funcționare a acesteia.

De fapt **problema comunicării este problema circulației ideilor și soluțiilor destinate realizării obiectivelor organizației, atât prin canale deschise în organizație, cât și prin cele exterioare.**

Comunicarea organizațională poate fi:

A. Comunicare formală

Rețelele formale de comunicare sunt prescrise prin organigrama organizației, document care reprezintă organizarea funcțională a activităților și natura relațiilor de subordonare și coordonare dintre compartimente și persoane. Derularea comunicării formale scrise sau orale este guvernată de o serie de reguli implicite și explicite privind conținutul (ce fel de informație se transmite), responsabilitatea (cine emite și cine controlează și semnează – în cazul mesajelor scrise), forma (orală / scrisă, modul de structurarea a mesajului, conținutul părții de identificare, formulele de adresare), momentul (ocazii, termene) și destinația mesajelor (cui sunt adresate). (Exemplificări).

Comunicarea formală poate fi :

Comunicare descendentă poate avea loc în sensul cererii de situații, date, etc. sau al emiterii de decizii, dispoziții, instrucțiuni, informații. Formele concrete folosite de o organizație pot fi decizii, circulare de informare, broșuri sau manuale cu norme și instrucțiuni, ziare de întreprindere, scrisori către fiecare angajat, mesaje la stația radio, dări de seamă, rapoarte în fața adunării generale a salariaților sau acționarilor. (Exemplificări).

Comunicare ascendentă poate fi un răspuns la cererile de situații și date ale conducerii sau emiteria unor cereri, plângeri, opinii. Formele folosite pot fi note de serviciu, rapoarte, dări de seamă, reglementate prin normele de organizare și funcționare. Pe lângă acestea conducerea poate folosi la fundamentarea deciziilor sale date furnizate de chestionare de opinie sau atitudini, forme de colectare a propunerilor și sugestiilor salariaților. (Exemplificări).

Comunicare orizontală (între persoane aflate la același nivel ierarhic în instituție) permite transmiterea mesajului în cadrul aceleiași subunități organizaționale, între departamente și/sau angajații de la același nivel ierarhic. Vizează relațiile organizatorice de cooperare, conlucrarea, consultarea, rezolvarea conflictelor, ajută la coordonarea activităților membrilor situați la același nivel ierarhic și favorizează integrarea în cadrul organizației a membrilor prin cunoaștere reciprocă. Acest tip de comunicare este supus unor situații de risc:

- rivalitatea dintre angajați sau dintre compartimente – poate avea drept consecință ascunderea sau truncherea unor informații;
- specializarea angajaților pe un anumit tip de activitate – duce la concentrarea asupra sarcinilor proprii și la diminuarea importanței acordate celor din jur;
- dispariția motivației – apare ca o consecință în situațiile în care procesul de comunicare în cadrul organizației nu este încurajat și stimulat. (Exemplificări).

Comunicare pe diagonală (oblică) – apare între persoane sau compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, fără ca între ele să existe relații de autoritate de tip ierarhic (subordonare directă). Comunicarea oblică reprezintă modalitatea de comunicare cel mai puțin folosită, din cauză că traversează liniile ierarhice tradiționale de autoritate. Angajații situați pe poziții ierarhice inegale în diferite departamente pot simți totuși nevoia de a comunica direct între ei – mai ales atunci când acest lucru permite evitarea pierderii de timp (datorită legăturii directe între emițător și receptor, se poate dovedi mai eficientă și mai precisă, în unele situații, decât modalitățile tradiționale de comunicare). (Exemplificări).

B.Comunicare informală

Paralel cu comunicarea formală sunt inițiate comunicări informale între participanți, pentru a schimba informații care nu au o legătură directă cu activitatea organizației. Cu timpul se constituie rețele informale de comunicare, bazate pe criterii afective simpatie / antipatie, interese comune legate (sau nu) de organizație; canalele folosite sunt altele decât cele formale, regulile de comunicare sunt mai puțin stricte. (Exemplificări).

Bârfa poate fi încadrată la modul de comunicare informal. Bârfa a existat și va exista tot timpul.

Rețelele de comunicare formale și informale sunt coexistente și uneori interferente, în sensul că **cele informale pot bloca circulația informației în rețeaua formală**, o pot distorsiona în funcție de relațiile și interesele celor implicați sau, dimpotrivă, **pot flexibiliza și îmbunătăți comunicarea formală.** (Exemplificări).

Structura rețelilor de comunicare informale este aleatorie, orizontală și verticală, contactele personale scurtcircuitează rețeaua formală, funcționarea lor se bazează pe comunicare nepermanentă, bi și multi-direcțională. **Formele mai frecvente de comunicare organizațională informală sunt zvonurile, semnele secrete de avertizare, materialele satirice scrise.** (Exemplificări).

Comunicarea organizațională este considerată a fi eficient organizată atunci când prezintă următoarele caracteristici:

- **este orientată spre finalitate (scop)** - reflectă un plan de ansamblu și obiectivele pe care și le asumă organizația.
- **este multidirecțională** - se realizează de sus în jos, pe orizontală, pe verticală.
- **este instrumentală** - se sprijină pe o mare varietate de suporturi în funcție de obiectiv.
- **este adaptată** - folosește sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și este în concordanță cu cultura organizațională promovată.
- **este flexibilă** - integrează comunicarea informală și creează structurile care o favorizează.

TESTUL 2. COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

1. Comunicarea formală constituie:

- a) – comunicarea oficială;
- b) – comunicarea neoficială.

2. Comunicarea informală se bazează pe:

- a)- informații oficiale;
- b)- simpatii și antipatii comune.**

3. Comunicarea ascendentă are loc:

- a) – dinspre conducere spre salariați;
- b) – dinspre salariați spre conducere;**
- c) – între nivele ierarhice egale

4. Comunicarea descendentă are loc:

- d) – dinspre conducere spre salariați;**
- e) – dinspre salariați spre conducere;
- f) – între nivele ierarhice egale

5. Comunicarea pe diagonală are loc:

- g) – între nivele ierarhice egale;
- h) – dinspre salariați spre conducere;
- i) – între diferite niveluri ierarhice, fără subordonare directă.**

1.3. COMPONENTELE COMUNICĂRII

A- Comunicarea verbală:

- a) -vocea si debitul verbal(Exemplificări).;
- b) -tonul si intonatia: (Exemplificări).
- c) -cuvintele folosite(Exemplificări)..

Comunicarea verbală, pentru a fi eficientă, trebuie să folosească un limbaj sugestiv ideii tratate:

- frazele să fie concise, concrete;
- fiecare idee să fie transmisă printr-o frază proprie;
- frazele să aibă "identitate", să fie diferite între ele.
- **regula de aur: "timpul dedicat vorbirii = timpul de tăcere".(Exemplificări).**

Vocabularul folosit trebuie să conțină cuvinte legate de imagini, expresii și proverbe adecvate.

-cuvintele folosite, umorul spontan, expresiile utilizate, exemple din viața reală (virtuală), proverbe: ex:"**drumul spre iad este pavat de bune intenții**" sau"**tot răul spre bine**", sau "**fereste-mă, Doamne, de prieteni că de dușmani mă feresc singur**" etc.

-recunoașterea propriilor greșeli:"scuză-mă !", "iartă-mă !" (Exemplificări).

-autoironia arată cunoaștere de sine; este măsură de protecție contra observațiilor răutăcioase ale celorlalți, este o introspecție binevenită în procesul de comunicare. (Exemplificări).

Vocabularul folosit trebuie să conțină **cuvinte legate de imagini**, de ideile transmise. **Folosiți proverbe adecvate contextului de comunicare.** Proverbele sunt deja bine întipărite în conștiința publicului și ele ajută la reflecție în mod spontan. (Exemplificări).

Orice conversație trebuie să fie ca o partida de tenis: fiecare persoană are mingea și o trimite adversarului. Dacă nu primim un răspuns la o idee emisă este ca și cum am trimite o minge de tenis în mod repetat în terenul advers si n-ar fi nimeni acolo să o retrimită înapoi.....(Exemplificări).

Adevărata **artă a conversației** presupune alternarea rolului de vorbitor cu cel de ascultător. **Acordați atenție auditoriului !**

Auditoriul vă va asculta cu mare interes dacă veți poseda următoarele patru **calități:**

- **convingerea/sinceritatea.** De cele mai multe ori, publicul dorește fapte (și ele

trebuie sa fie reale), inasa mai mult de atat el dorește sa stie atitudinea ta față de el și să înțeleagă cu adevărat ce spuneti; (Exemplificări).

– **entuziasmul.** Având incredere in ideile dumneavoastra, acest lucru se asociază cu entuziasmul. Daca sunteți indiferent și cu inima indoită, in același mod vor fi și cei care vă ascultă. Fiți entuziast și ei vor resimți asta; (Exemplificări).

– **forța de a vorbi.** Gânditi pozitiv și evitați frazele ne semnificative, ca „dupa umila mea parere”; „va rog, fiti atenti la mine”; „iertati-ma”. (Exemplificări).

– **simplitatea.** In mod frecvent, vorbitorii nu se gândesc că ideile mai complicate sunt mai dificil de inteles; de aceea, pentru a evita acest lucru, fiti clar, concis și logic.

B - Comunicarea paraverbala

In această categorie se inscriu : **caracteristicile vocii** (comunică date primare despre interlocutori : bărbat-femeie, tânăr-bătrân, alintat-hotarat, energic-euizat etc.), **particularitățile de pronunție** (oferă date despre mediul de proveniența: urban-rural, zonă geografică, .despre gradul de instructie etc.), **intensitatea rostirii, ritmul și debitul vorbirii, intonația, pauza** etc. (Exemplificări).

In mod logic, paraverbalul nu poate ființa, ca forma, decât concomitent cu exprimarea verbală. Din perspectiva conținutului însă, ele se pot și separa, radical chiar. Gândiți-vă la un „da” pronunțat ca „nu”. Astfel, se poate ca același mesaj, identic codificat verbal, să-și modifice sensul și semnificația in funcție de implicarea paraverbalului și sa devină practic altceva. Paraverbalul folosește canalul auditiv, ceea ce face ca transcrierea unui mesaj extrem de bogat paraverbal și nonverbal să piardă din conținut, cel de tip atitudinal, mai ales..

In ceea ce privește comunicarea paraverbală, este de reținut că tonul este foarte important in comunicare, după cum spun și proverbele: „**să ai o voce (ton) care să se audă**” și **”tonul face muzica”**.

C- Comunicarea nonverbală

Comunicarea nonverbală este foarte importantă și este influențată de următorii factori:

a)-corpul:

-mişcări, înclinări, forme; (Exemplificări).

b) -gesturile:

- miscarea mâinilor pentru **delimitarea sferei intime (0-45cm), zona personală (46-122cm), zona socială (123-350cm), zona publică (peste 1,5m).** (Exemplificări).

- poziția palmelor; (Exemplificări).
- poziția picioarelor. (Exemplificări).
- prin gesturi se asigură individualizarea celui care comunică; (Exemplificări).
- gesturile pleacă de la nivelul bustului și nu de la nivelul șoldurilor. (Exemplificări).

-

c) –privirea:

- să fie directă, deschisă; (Exemplificări).
- să fie panoramică și să acopere tot grupul de interlocutori (Exemplificări).

d) -fața, zâmbetul;

Zâmbetul constituie cel mai eficient mijloc de inițiere a unei comunicări eficiente. Zâmbetul indică:

- respect pentru partenerul de dialog;
- disponibilitate spre ascultare activă;
- prietenie;
- deschidere spre comunicare. (Exemplificări).

e) -pozitia in spatiu in raport cu auditoriul:

- în centrul cercului de influență;
- lateral față de centrul cercului. (Exemplificări).

f) -respirația adecvată pentru relaxare

În cadrul comunicării nonverbale există un concept extrem de interesant, și anume "efectul Pygmalion", care se exprimă prin faptul că o persoană își face o idee fixă despre o altă persoană, iar apoi o tratează numai conform acestei idei. (Exemplificări).

Limbajul timpului

Dintre toate resursele pe care oamenii le au la dispoziție pentru a-și desfășura în condiții bune activitatea, una singură este distribuită în mod egal: timpul. Timpul, ca resursă, prezintă următoarele particularități:

- nu poate fi înmagazinat sau stocat;
- orice am face timpul se consumă în același ritm: 60 minute într-o oră, 24 ore / zi etc.

- **timpul neutilizat sau utilizat nerațional este irecuperabil.**

Folosirea eficientă a timpului de lucru presupune prezența unor trăsături ca memorie, flexibilitate, spirit de observație, capacitate de a stabili priorități, priceperea de a contacta, întreține și cultiva relații amiabile, capacitate de efort.

Limbajul tăcerii

A știi să taci este o calitate a omului prețuită din cele mai vechi timpuri. Chiar și prin tăcere, oamenii comunică ceva: aprobare, dezaprobare, discreție, rațiune, păstrarea unei taine, admirație. Seneca spunea că « nu este vinovat timpul pentru nerealizările noastre », în concluzie trebuie să ne gestionăm timpul atât de bine încât să avem timp pentru realizarea obiectivelor propuse.

O persoană apelează la tăcere ca mijloc de comunicare nonverbală, deoarece:

- dezaprobă anumite opinii și nu vrea să discute în contradictoriu;
- consideră că există anumite fapte, situații, asupra cărora este mai bine să cadă tăcerea;
- dorește să nu divulge un secret de serviciu, o taină;
- dorește să nu facă rău cuiva;
- apreciază că timpul poate rezolva o situație delicată; crede că dacă vorbește își face dusmani.

Limbajul culorilor

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

Culoarea vestimentației folosită de către o persoană ne comunică o serie de lucruri despre acesta.

Rosu	• om plin de sentimente
Roz	• îmi place să am grijă de alții
Portocaliu	• sunt organizat și hotărât să-mi realizez planul
Galben	• doresc să discutăm
Verde	• îmi place schimbarea
Bleu	• sunt inventiv
Bleumarin	• îmi place să dau ordine
Negru	• știu foarte bine ce am de făcut

Ce comunică culoarea vestimentației?

Semnificația culorilor poate fi diferită în alte culturi. De exemplu: în timp ce în Europa negrul este culoarea tristeții, în China și Japonia albul înseamnă tristețe.

Culorile calde (rosu, portocaliu, galben) favorizează comunicarea, iar cele reci (gri, verde, albastru) o inhibă. Comunicarea se desfășoară greu și în cazul monotoniei sau varietății excesive de culori.

TELEFONUL – MIJLOC EFICIENT DE COMUNICARE ORALĂ

Folosirea telefonului este eficientă la comunicarea între persoane cunoscute sau necunoscute sau când transmiterea unui mesaj este mai rapidă decât transmiterea sa pe cale scrisă. Altfel...folosiți E-mail-ul !

„Reguli telefonice” de bază

Atunci când nu este așteptat orice telefon primit ne deranjează, ne întrerupe din activitatea profesională sau personală. La fel se întâmplă când telefonăm cuiva pentru a ne rezolva o problemă...

Eficiența folosirii telefonului constă în economisirea de timp, iar timpul costă bani (comunicațiile telefonice par mai ieftine decât expedierea unor adrese sau scrisori).

1. Fiți scurt dar fără să pierdeți din vedere claritatea mesajului și nu fiți tăios, nervos sau nepolitic. Lipsa de încredere în telefon face ca, deseori, oamenii să vorbească mai mult decât ar fi făcut-o într-o conversație față în față.

2. Fiți politicos. Este important în special pentru a evita producerea unei impresii greșite și dificil de corectat.

Tonul vocii dumneavoastră este tot atât de important în crearea unei impresii bune, pe cât sunt cuvintele pe care le folosiți. Zambiti! Un zambet poate fi „auzit” în tonul vocii, care poate suna plăcut și interesant. Dacă vă

încrunțați, tonul dumneavoastră va fi neprietenos și distant.

3. Fiți ingenios. Nu fiți tipul „care nu știe nimic niciodată”. Gândiți-vă totdeauna la modul în care puteți fi cel mai folositor.

4. Vorbiți clar. Enunțați și articulați cuvintele clar pentru a contracara atât proasta calitate a liniei telefonice, cât și absența vizualizării mișcării buzelor. Amintiți-vă că în limba română sunt cifre și numere care sună foarte apropiat.

5. Vorbiți mai rar. Când vorbiți la telefon este bine să vă încetiniți fluxul de cuvinte. **Când vocea vă este transmisă artificial, cuvintele par a se succeda mai rapid.** Este un motiv pentru care crainicii de TV vorbesc deseori mai rar decât în conversația normală de zi cu zi. Amintiți-vă de asemenea că cineva poate încerca să ia note după ceea ce spuneți.

Comunicarea cu ajutorul telefonului trebuie să fie :

- eficientă;
- pe probleme concrete;
- personalizată;
- finalizată cu un rezumat clar al celor discutate.

Telefonul fix va fi folosit numai dacă nu avem alt mijloc de comunicare în interiorul instituției. El întrerupe din munca interlocutorului. Uneori telefonul poate deveni un instrument stresant la locul de muncă. Multe apeluri telefonice pot fi înlocuite prin E-mail.

- discuțiile lungi, care consumă timp, pot fi evitate prin fixarea unei întâlniri cu partenerul respectiv, la o dată ulterioară, dacă acest lucru este posibil,
- contactarea unui partener cu care nu am vorbit sau cu care vorbim rar, se face dându-i acestuia, de la început, toate coordonatele noastre, pentru ca acesta să ne poată identifica cât mai repede;

Telefonul mobil poate fi un instrument foarte practic de comunicare, dar poate deveni stresant. Telefonul mobil este contestat din punct de vedere medical.

- folosirea telefonului mobil în locuri publice trebuie să fie cât mai discretă;
- la reuniunile de lucru sau în cazul unei activități care cere concentrare intensă este recomandabil ca mobilul să fie închis;
- telefonul mobil este recomandabil să fie folosit doar pentru a stabili o întâlnire în care să se poată purta un dialog în condiții mai bune, de o manieră mai confortabilă;
- apelarea telefonului mobil al unui partener trebuie să fie scurtă, deoarece acesta se poate afla undeva unde dialogul telefonic nu este recomandat;

Folosirea telefonului este eficientă la comunicarea între persoane cunoscute sau când transmiterea unui mesaj este mai rapidă decât transmiterea sa pe cale scrisă. Altfel...folosiți E-mail-ul !

La trimiterea unui mesaj prin E-mail trebuie respectate cateva reguli de eficiență a comunicării:

- se transmite un singur subiect in mesaj;
- se definește explicit subiectul mesajului;
- mesajul trebuie sa fie cât mai scurt;
- primele rânduri ale mesajului trebuie să conțină esența, restul fiind rânduri complementare, de explicitare a mesajului; mulți oameni primesc zeci de mesaje zilnic.
- numărul persoanelor carora li se trimite un mesaj trebuie bine ales, din motive de costuri si eficiență.

TESTUL 3. COMPONENTELE COMUNICĂRII

1. Definiți 2 caracteristici importante ale comunicării verbale:

- a)
- b)

2. Precizați 2 caracteristici importante ale comunicării paraverbale :

- a)..... ;
- b).....

3. Precizați 3 caracteristici importante ale comunicării nonverbale :

- a)..... ;
- b)..... ;
- c).....

4. Precizați 3 caracteristici importante ale comunicării prin telefon :

- a)..... ;
- b)..... ;
- c).....

5. Prin tăcere oamenii pot comunica :

- a) - aprobare;
- b) - dezaprobare;
- c) - păstrarea unui secret.

1.4. BLOCAJE ÎN COMUNICARE

Dincolo de retorica "integrării în Uniunea Europeană", societatea românească, fie că a avansat mai mult sau mai puțin pe parcursul societății cunoașterii, conștientizează tot mai mult necesitatea comunicării sub cele mai diverse aspecte. Iată de ce o analiză atentă a fenomenului comunicării presupune trasarea unor linii de demarcație între diferitele obiective ale comunicării.

Dificultățile procesului de comunicare în unitățile de învățământ, sunt cauzate de: componentele procesului de comunicare: emițător, receptor, relația emițător-receptor, mesaj, canal de comunicare, caracteristicile individuale ale entităților implicate în procesul de comunicare, contextul organizațional în care se desfășoară comunicarea, specificul organizațiilor publice cu care unitatea de învățământ comunică și colaborează.

Modul în care este structurat conținutul procesului de comunicare, precum și experiența dobândită în practica realizării procesului poartă amprenta caracteristicilor definitorii ale organizațiilor publice.

Cunoașterea contextului și a formelor în care se manifestă barierele comunicaționale constituie un fapt remarcabil atât din perspectiva intervenției, în sensul prevenirii apariției lor, cât și din perspectiva dezvoltării unor strategii specifice reducerii și chiar eliminării acestora.

Comunicarea managerială implică doi parteneri: managerul și subordonatul sau colaboratorul acestuia. Ambii parteneri pot fi emițători sau receptori și urmăresc în egală măsură ca prin comunicare să se faciliteze atingerea obiectivelor stabilite. Personalitatea managerului inhibă în multe cazuri comunicarea dintre cei doi parteneri. Este important să se determine ce rol joacă fiecare în procesul de comunicare, care sunt obligațiile care le revin.

Managerul, prin poziția pe care o are, exercită o putere și o influență considerabilă asupra interlocutorului. Pentru unii dintre angajați conducătorul este primul reprezentant al autorității, o persoană înțeleaptă care îndrumă, protejează, susține, dă sfaturi. Acest "transfer de sentimente", de obicei inconștient, explică de ce conducătorul constituie un "model" căruia i se atribuie imaginea de "tată", caracteristici pe care nu le are întotdeauna cu adevărat.

Comunicarea managerială este puternic influențată de relația manager-subordonat și generează adesea la cel din urmă o atitudine "ambivalentă" – atât pozitivă cât și negativă. Managerul, în calitate de emițător, trebuie să-și dea seama că influența pe care o exercită asupra receptorilor poate fi foarte puternică și că exercitând această influență ia asupra sa o responsabilitate morală considerabilă.

Un specific aparte îl prezintă relația emițător-receptor în cadrul comunicării dintre conducători. Dificultatea transmiterii mesajelor și informațiilor este cunoscută în practică de către cadrele de conducere, de pe nivel mediu și inferior, care constituie veriga de legătură dintre cei care răspund de activitatea organizației și executanți. Calitatea și rezultatele procesului educațional sunt determinate într-o foarte bună măsură de modul în care conducerile unităților de învățământ și părinții elevilor, administrația și comunitatea locală sunt pregătite și au autoritatea legală să-și asume responsabilitățile firești în organizarea, conducerea și protejarea școlii ca spațiu material și spiritual, special dedicat educației și instrucției copiilor și tinerilor.

Se vorbește cu insistență de descentralizarea la nivelul conducerii școlii, a deciziei cu privire la angajarea personalului, la administrarea fondurilor și a patrimoniului puse la

dispoziția școlii. În situațiile-limită de încălcare gravă a normelor morale de comportament petrecute în școală - bătăi, corupție, tâlhării – se vorbește despre ce nu au făcut alții și, respectiv, despre ce se vrea să se facă pentru a asigura participarea reală a părinților și comunității locale la luarea tuturor deciziilor care să conducă la protejarea fizică și morală a elevilor și cadrelor didactice.

Blocajele de comunicare dintre elev și profesori, sau chiar între elevi - colegi de clasă, apar datorită multor cauze. Cele mai frecvent întâlnite situații de blocaj sunt generate de faptul că profesorul nu-l consideră pe elev partener de discuție cu drepturi egale în comunicare. De asemenea, antrenarea reală a elevilor în comunicare, pe parcursul lecțiilor, lipsește în marea majoritate a orelor. Lipsa de relaționare între cadrele didactice sau între reprezentanții școlii și membrii familiilor elevilor, lipsa unui dialog autentic între aceștia sunt alte cauze care au drept efect absența comunicării reale în școală.

Instituția de învățământ este parte integrantă a societății care a creat-o și pe care o servește. În acest context, succesul comunicării în organizația școlară depinde astfel, în mod decisiv, de director, care trebuie să fie un adevărat manager al sistemului comunicațional al organizației sale, iar acest lucru presupune atât un efort continuu din partea lui pentru acumularea de cunoștințe și formarea de deprinderi în comunicarea organizațională și interpersonală, cât și de relațiile interpersonale.

Blocajele de comunicare pot avea următoarele cauze:

1. Diferențele de personalitate

Fiecare om este un unicat de personalitate, pregătire, experiență, aspirații, elemente care, împreună sau separat, influențează înțelegerea mesajelor.

Personalitatea este considerată de specialiști rezultatul a 4 factori:

- **constituția și temperamentul subiectului;**
- **mediul fizic (climat, hrană);**
- **mediul social (țara, familia, educație);**
- **obiceiurile și deprinderile câștigate sub efectul influențelor precedente** (mod de viață, igienă, alimentație, etc.). **(Exemplificări).**

Unicitele de personalitate generează modalitățile diferite de comunicare.

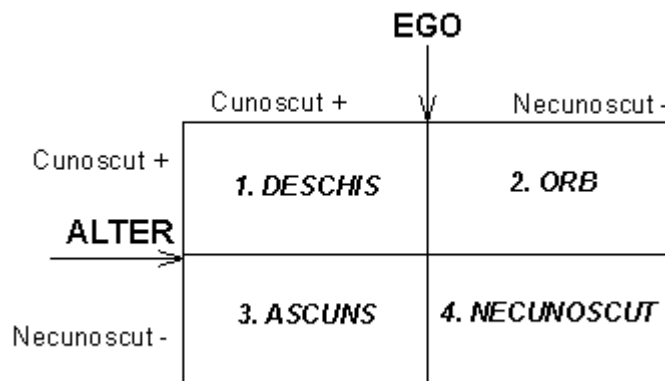
Fiecare om are repere proprii în funcție de imaginea despre sine, despre alții și despre lume, în general. Dar nu numai diferențele dintre tipurile de personalitate pot cauza probleme, ci, adeseori propria noastră percepție a persoanelor din jurul nostru este afectată și, ca urmare, comportamentul nostru afectează pe acela al partenerului comunicării (una din cele mai frecvente cauze ale eșecului în comunicare). **(Exemplificări).**

2. Diferențele de percepție

Percepția este procesul prin care indivizii selectează și interpretează senzorial stimuli și informații în funcție de propriile repere și imaginea generală despre lume și viață. Modul în care noi privim lumea este influențat de experiențele noastre anterioare, astfel ca, persoane de diferite vârste, naționalități, culturi, educație, ocupație, sex, temperament etc. vor avea alte percepții și vor recepta situațiile în mod diferit. Diferențele de percepție sunt deseori numai rădăcina multor alte bariere de comunicare. Există o mare probabilitate ca receptând mesajele, oamenii să vadă și să audă exact ceea ce s-a preconizat prin mesaj, dar nu sunt excluse nici situațiile de evaluare greșită (și nu pot fi eliminate). Deci **o bariera importantă (poate cea mai importantă) în calea interpretării obiective a mesajelor primite o constituie propria percepție.** Oamenii tind să respingă informațiile care le amenință reperele, obiceiurile și concepția despre lume.

De asemenea informațiile sunt acceptate și în funcție de persoana de la care provin, modul și situația cum sunt transmise (de exemplu, o observație privind o eroare de exprimare poate fi acceptată sau considerată ca amenințare, în funcție dacă provine de la un prieten sau de la un străin).

Un instrument util în calea descifrării personalității și percepției umane a fost creat de 2 psihologi americani – Joseph Luft și Harry Ingham, în 1969 – prin **modelul cunoașterii reciproce** denumit și **fereastra lui Johari**, prezentată în figura de mai jos:



Fereastra lui Johari

Alcătuit din 4 cadrane, care definesc, fiecare în parte, un anumit raport cognitiv între *ego* și *alter* modelul reprezintă o matrice a gradului de intercunoaștere dintre 2 sau mai multe persoane. Semnificația celor 4 cadrane este următoarea:

– *cadranul 1 – deschis* – se referă la elementele despre noi înșine (atitudini, comportamente, sentimente și motive) cu care suntem familiarizați și care sunt evidente și pentru alții;

– *cadranul 2 – orb* – relevă aspecte de comportament observate de alții și de care nu suntem conștienți;

– *cadranul 3 – ascuns* – cuprinde elemente despre noi înșine dar nedezvăluite altora (limitele, defectele, tarele de care suntem conștienți și pe care încercăm să le estompăm în fața celorlalți);

– *cadranul 4 – necunoscut* – este acea latură a personalității, necunoscută nici nouă nici altora, care se manifestă, de regulă, în situații limită (prin judecăți, atitudini și comportamente surprinzătoare atât pentru individ cât și pentru cei din jurul său).

În momentul în care 2 persoane intră pentru prima dată într-o relație, atitudinea instinctivă este aceea de a nu dezvălui prea multe despre sine. Astfel, *cadranul 1* este restrâns și conduce la prima impresie – posibil incorectă – ce poate afecta, ulterior, întregul comportament și, respectiv, comunicarea cu ceilalți. (Exemplificări)

Pentru a dezvolta corect comunicarea este necesară:

– o amplificare a suprafeței deschise prin dezvăluirea de sine, furnizarea unor informații despre noi celor din jur;

- reducerea suprafeței oarbe prin stimularea și acceptarea feed-back-ului; astfel vom fi capabili să receptăm impresiile celor din jur în ceea ce ne privește, să ne evaluăm și corectăm defectele de imagine, atitudine și comportament referitoare la noi și la alții.

Comunicarea, în general, și cea organizațională, în special, este îngreunată deoarece:

– **fiecare dintre noi suntem tentați să presupunem ca oamenii se vor comporta în aceleași situații, în același mod;**

– **există tendința de a încartirui pe cei din jurul nostru în categorii stereotipe: buni, răi, deștepți, incompetenți;**

– **prima impresie deformează judecățile ulterioare, transformându-se de regulă, în prejudecăți; (Prima impresie, exemplificări)**

– **simpatia noastră față de alții, crește sau scade în măsura în care descoperim sau nu trăsături, preferințe, caracteristici comune;**

– **există tentația de a extinde faptele, atitudinile, punctele de vedere ocazionale ori negative la întregul comportament al unui individ** (constatarea că un individ nu s-a descurcat într-o anumită situație, nereușind să ia o decizie corectă, se poate transforma în opinia că este incapabil, incompetent, lipsit de simțul orientării efectul Pygmalion);

– **instinctiv, oamenii folosesc propriile repere și concepții în judecarea altora, convinși că adevărul și dreptatea le aparțin. (Exemplificări)**

3. Diferențele de statut

Poziția **emittătorului E** și a **receptorului R** în procesul comunicării poate afecta semnificația mesajului. De exemplu, un **R** conștient de statutul inferior al **E**, îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale și corecte. Un **E** cu statut înalt este, de regulă, considerat corect și bine informat, mesajele lui fiind interpretabile ca atare, chiar dacă, în realitate, sunt false ori incomplete.

4. Diferențele de cultură

Diferențele de cultură, de pregătire profesională și generală existente între participanții la comunicare pot genera blocaje când acestea aparțin unor medii culturale, sociale, religioase, organizaționale diferite.

5. Lipsa de cunoaștere

Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe asupra unui anumit subiect de discuție sunt mult mai reduse. Desigur, este posibil, dar necesită îndemânare din partea celui care comunică, el trebuie să fie conștient de discrepanța între nivelurile de cunoaștere și să se adapteze în consecință.

6. Probleme semantice

Blocajele în comunicare pot fi generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite, ori a unor cuvinte diferite în același mod (de exemplu, cuvântul „etichetă” poate să aibă semnificația inscripției de pe ambalaje, dar și cea de titlu, calitate, nume sub care figurează cineva). Probleme semantice apar și atunci când folosim în exprimare cuvinte sau expresii din jargon, argou, neologisme, expresii strict tehnice sau prea pretențioase.

Problema semnificațiilor (a înțeleșurilor!) este de o extremă importanță în cadrul relațiilor interumane, datorită implicării unor aspecte cu caracter subiectiv pe care nu le putem cunoaște întotdeauna și pe care nu le putem controla atât de mult cât am dori.

Iată câteva premise:

- O comunicare eficientă începe la nivelul limbii și presupune regulile de construcție lingvistică ;
- Oamenii dispun de posibilitatea de a minții. Formele și structurile lingvistice nu ne permit să deosebim la nivel formal adevărul de minciună ;
- Înțeleșurile trebuie căutate în modul în care persoana vorbește, iar nu în cuvintele pe care le folosește, altfel spus – înțeleșurile trebuie căutate în subtext, iar nu în text.

Înțeleșurile sunt create de persoanele care comunică și sunt funcții nu numai ale mesajelor, ci și ale interacțiunii dintre aceste mesaje și gândurile, sentimentele, atitudinile celor ce comunică.

Atenție asupra înțeleșurilor, deoarece:

- înțelesurile sunt în oameni ;
- înțelesurile (în special cele emoționale !) se schimbă în mod constant, în timp ce cuvintele rămân statice ;
- comunicarea trebuie văzută ca un proces de împărtășire a înțelesurilor;
- neînțelegerile apar deseori atunci când uităm că același cuvânt poate avea mai multe sensuri/înțelesuri;
- cuvintele transmit doar o mică parte din înțelesurile cu care operează oamenii în procesul comunicării.

Atenție! Să deosebim între înțelesul denotativ și înțelesul conotativ al termenilor. (Exemplificări)

Înțelesul denotativ se referă la înțelesul obiectiv, descriptiv, de dicționar al termenilor.

Înțelesul conotativ se referă la dimensiunea emoțional-subiectivă a termenilor.

7. Dificultăți in exprimare.

Daca există probleme în a găsi cuvinte pentru a ne exprima ideile trebuie sa ne îmbogățim vocabularul. (Exemplificări)

8. Lipsa de interes a interlocutorului fata de mesajul transmis

Putem să ne așteptăm și la o asemenea posibilitate. Acolo unde ea este evidentă și de înțeles, trebuie acționat cu abilitate pentru a direcționa mesajul astfel încât să corespundă intereselor și nevoilor celui care primește mesajul.

9. Emoțiile.

Emotivitatea **persoanei care emite mesajul** sau cea a **persoanei (persoanelor) care recepționează mesajul** poate fi de asemenea o barieră. **Emoția puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării.** Pentru a evita acest blocaj este bine să se renunțe la comunicare atunci când suntem afectați de emoții puternice. Aceste stări ne pot face incoerenți și pot schimba complet sensul mesajelor transmise. Totuși, uneori receptorul poate fi mai puțin (emoționat) impresionat de o persoana care vorbește fără emoție și entuziasm, considerând-o plictisitoare – astfel ca emoția poate deveni un lucru bun.

Se vorbește tot mai insistent de inteligența emoțională, de ținerea acesteia sub control și folosirea sa în comunicarea de zi cu zi. (Exemplificări)

10. Zgomotul.

Zgomotul este un factor ce tine de contextul comunicării și poate fi produs de:

- folosirea unor instalații in apropierea emițătorului sau receptorului;
- semnale parazite pe canalele de comunicare;
- erori de comportament ale participanților la comunicare (toți vorbesc in același timp);

- folosirea de către emițător a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde în neesențial.

TESTUL 4. BLOCAJE ÎN COMUNICARE

1. Blocajele în comunicare datorate diferențelor de personalitate pot fi generate de:

- a) - temperamentul persoanei;**
- b) - de experiența de viață ;**
- c) - de nivelul de cultură.**

2. Blocajele în comunicare datorate percepției conduc la presupuneri ca:

- a) - oamenii se vor comporta in aceleași situații, în același mod;**
- b) - prima impresie deformează judecățile ulterioare;**
- c) – mediul înconjurător este favorabil comunicării.**

3. Blocajele în comunicare pot fi generate:

- a)- de diferențele culturale;**
- b)- de statut social identic ;**
- c)- de zgomote ;**

4. Blocajele în comunicare pot fi generate:

- a) - de atenția interlocutorului;**
- b) - de lipsa de reacție a interlocutorului;**
- c) - de liniște.**

5. Blocajele în comunicare pot fi generate:

- a) – de lipsa canalului de comunicare;**
- b) – de existența canalului de comunicare;**

1.5. COMUNICAREA ÎN INTERIORUL UNEI ECHIPE

a. verbală ;

b.nonverbală;

-ocuparea unui loc ușor sau greu observabil la masa de discuții:

c. prin ședințe de lucru:

- se face schimb oral de idei, decizii și opinii;
- se desfășoară după reguli precise pentru a realiza un obiectiv bine precizat;
- se adună informații de la participanți;
- se analizează probleme de interes comun;
- se iau decizii cu caracter de interes general pentru echipa.

Managerul își arată respectul față de membrii echipei prin modul în care conduce și organizează ședințele de lucru. În același timp el arată responsabilitate privind munca depusă în diverse moduri:

- a.ședințele se țin numai când este nevoie;
- b.alocă timpul necesar fiecărui punct de pe ordinea de zi anunțată;
- c.nu permite monopolizarea discuției de către o singură persoană;
- d.rezolvă cu abilitate eventualele conflicte sau dezacorduri;
- e. asigură o modalitate de comunicare adecvată între membrii echipei;
- d. încurajează exprimarea opiniilor tuturor membrilor echipei.
- f. trage concluziile și măsurile pentru implementarea deciziilor luate.

Ședințele de grup pot fi:

- a)- decizionale;
- b)- de informare;
- c)- de armonizare;
- d)- de explorare;

Puterea echipei-

-nimeni nu este singur; toți lucrăm într-o echipă, într-o organizație, societate comercială, instituție, etc.

-eficiența personală poate beneficia de efectul multiplicator al unei echipe eficiente sau dimpotrivă, de efectele de frânare ale unei echipe puțin eficiente;

-echipa trebuie să fie puternică și flexibilă pentru a sesiza oportunitățile care pot apărea;

-echipele eficiente știu să se adapteze, să se dezvolte sau să se restrângă, să lucreze în rețea, să abandoneze un proiect dacă este cazul, să înceapă un nou proiect, să învețe împreună, să facă cunoscute cele mai bune experiențe dobândite, etc.

-în echipă nu există un lider dominant, responsabilitatea revine fiecăruia în parte; fiecare membru al echipei trebuie să-și cunoscă locul în echipă, să fie activ pentru a stimula eficacitatea colectivă.

- nu lucrați fără limită, fără măsură; este ca și cum ati conduce un automobil fără a avea tablou de bord, cu toate indicatoarele lipsă.
(Exemplificări)

Metode de lucru în grup în care se pot rezolva rapid probleme de interes ale grupului:

- Braistorming, (Exemplificări)
- Analiza SWOT, (Exemplificări)
- Pânza de paianjen (Exemplificări)

Eficacitatea colectivă a unui grup poate fi analizata cu ajutorul unei scheme numită "**pânza de păianjen**". În care sunt notate cu note de la 1 la 7 următoarele criterii cuantificabile în orice organizație (pot fi și alte criterii care interesează în organizație):

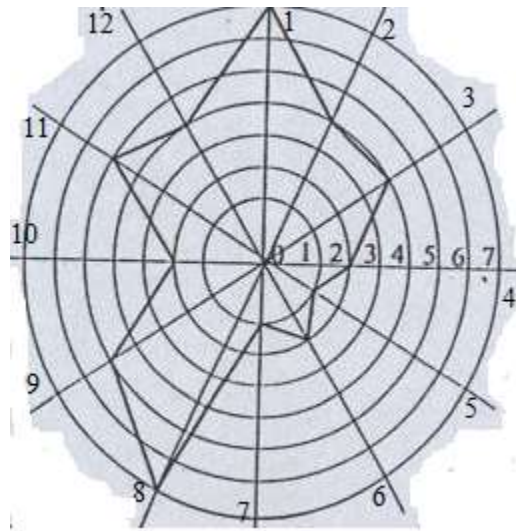


Fig.1.4. Pânza de păianjen

- 1 - conducătorul potrivit;
- 2- capacitatea de anticipare și de reacție rapidă;
- 3- respectarea termenelor impuse;
- 4- ușurința găsirii informațiilor necesare;
- 5- cercetări de simplificare și îmbunătățire a muncii;
- 6- eficiența reuniunilor de lucru;
- 7- climatul de motivare, de cooperare și de angajament;
- 8- realizarea obiectivelor propuse;
- 9- modul de urmărire a îndeplinirii obiectivelor;
- 10- calitatea obiectivelor urmărite;
- 11- planificarea colectivă;
- 12- claritatea procesului de decizie;

Cum se procedează pentru completarea "pânzei de păianjen"? Un grup dintr-un colectiv dă note între 1 și 7 pentru fiecare din cele 12 criterii scrise pe circumferința cercului, în urma discuțiilor libere și realiste privind fiecare criteriu în parte. Se unesc apoi prin linii continue notele obținute pentru fiecare criteriu. Rezultă un poligon neregulat, asemănător ca formă unei "pânze de păianjen". Acest poligon poate fi folosit pentru îmbunătățirea activităților oricărei organizații, indicând și direcțiile de acțiune (criteriile care au obținut cele mai mici note).

Dacă aveți de făcut mai multe lucruri, dintre care unele nu vă plac, faceți-le întâi pe cele care nu vă plac; dorind să le terminați pe acestea cât mai repede vă va rămâne mai mult timp pentru lucrurile plăcute. (Exemplificări)

TESTUL 5. COMUNICAREA ÎN INTERIORUL ECHIPEI.

1. Definiți 3 motive pentru care se convoacă o ședință de lucru cu personalul unei organizații:

- a) -
- b) -
- c) -

2. Metoda Brainstorming servește pentru:

- a) – rezolvarea unor probleme de interes personal;
- b) - rezolvarea unor probleme de interes de grup;**
- c) – schimbarea raporturilor dintre membrii grupului.

3. Metoda SWOT servește pentru::

- a) – rezolvarea unor probleme de interes personal;
- b) - rezolvarea unor probleme de interes de grup;**

4. Metoda "pânza de păianjen" arată că:

- a) – unitatea de muncă are conducătorul potrivit;**
- b) – unitatea de muncă are prea mult personal;
- c) - unitatea de muncă are prea puțin personal;

5. Definiți 3 condiții prin care recepționarul contribuie la promovarea imaginii hotelului:

- a)
- b)
- c).....

1.6. Comunicarea eficientă dintre unitatea de învățământ și comunitate

Pentru a putea vorbi de o comunicare eficientă între unitatea de învățământ și comunitate este nevoie de construirea unui comportament organizațional adecvat, în care rolul principal îl are unitatea de învățământ,

Comportamentul organizațional și cultura organizațională se educă prin:

- a. - respectarea regulamentelor școlare de către toți membrii organizației;
- b. - acceptul și acceptarea comunității locale ;
- c. - schimbare (schimbarea stă în puterea fiecăruia);
- d. - socializare internă și externă unității de învățământ.
- e. - creșterea implicării personalului în toate activitățile unității de învățământ,
- f. - creșterea răspunderii fiecărui angajat privind activitatea sa în unitatea de învățământ;
- g. - delegarea de sarcini și atribuții de către managerul unității de învățământ pentru stabilirea de bune relații cu comunitatea.

Managerul unității de învățământ trebuie să ofere cadrelor didactice oportunitatea de a se autocunoaște, de a se perfecționa și de a promova profesional prin următoarele activități:

- a.- prin măsurarea comportamentelor, aptitudinilor și performanțelor;
- b.- prin autoevaluări și evaluări periodice ;
- c.- prin identificarea barierele care stau în calea succesului profesional și personal;
- d.- prin eliminarea barierele de comunicare.

Imaginea unității de învățământ joacă un rol deosebit de important în comunicarea cu comunitatea. Imaginea unității de învățământ se exprimă prin:

- a. - calitatea morală a oamenilor care o compun;
- b. – tradiții existente și evenimente petrecute în unitatea de învățământ;
- c.- cantitatea și calitatea spațiilor care-i aparțin;
- d.- emblema ce o reprezintă;
- e.- disciplina și ordine, eventual uniformă;
- f.- proiecte de dezvoltare și modernizare;
- g.– programe de colaborare interculturale naționale și internaționale.
- h.- agende, calendare, pix-uri, colante, etc.;

Comunicarea managerului unității de învățământ și a profesorilor cu părinții și cu elevii este necesară și este cunoscută în comunitate. Această comunicare poate fi construită și dezvoltată având în vedere următoarele:

- a.-părinții elevilor sunt partenerii de dialog ai managerului unității de învățământ;
- b.-cu părinții elevilor managerul și profesorii care efectuează consiliere trebuie să fie în permanentă legătură, pentru a crește eficiența activităților didactice.

c.-managerul trebuie să depună eforturi pentru a comunica cu "părinți eficienți în educație". În acest sens trebuie avute în vedere toate aspectele vieții de zi cu zi, din familie, pornind de la beneficiarii educației, care sunt copiii, de la nivelul lor de vârstă și înțelegere, de la preocupările lor cotidiene, în perspectiva devenirii lor.

d.-pentru ca procesul de educație a elevilor să aibă șanse mai mari de reușită trebuie ca mesajele comunicate verbal sau nonverbal să fie transmise cu dragoste, cu blândețe, fără grabă, cu un limbaj cât mai pe înțelesul lor.

e.-mesajele importante trebuie să fie transmise cu o fermitate controlată, plină de tact și căldură, astfel încât copilul să înțeleagă că, prin ceea ce i se cere sau i se recomandă, el poate realiza un anumit lucru, care-i este util în timp.

f.- "Părinții eficienți" în educație sunt cei care dovedesc multă capacitate de ascultare a propriilor copii, care au răbdarea să înțeleagă toate problemele pe care copiii le au pe diferitele paliere de vârstă. Ascultându-și proprii copii un părinte le poate cunoaște problemele, ia cunoștință de frământările lor și poate astfel să construiască o "tehnologie" de educație adecvată.

g. -este nevoie de o "școală pentru părinți" ? Ce face unitatea de învățământ în acest sens? Cum se adaptează ea la noile tehnologii de învățare bazate pe E-learning ?

Comunicarea unității de învățământ cu comunitatea rurală are câteva particularități distincte. Comunitatea este restrânsă, există multe grade de rudenie. Se respectă, mult mai mult ca în mediul urban, tradițiile, obiceiurile. Managerii unităților de învățământ din mediul rural sunt personalități cunoscute de toată comunitatea și sunt apreciați după comportamentul lor în comunitate, după rezultatele muncii lor în școală, după rezultatele elevilor la terminarea școlii, după realizările personale. Ei pot fi modele de urmat de către elevi și de către membrii comunității locale, pot avea un cuvânt important de spus în consiliile locale, la acordarea de fonduri pentru unitatea de învățământ, prin implicarea acestora la anumite evenimente importante din viața comunității locale. Este de menționat că în comunitatea rurală "toată lumea cunoaște pe toată lumea". Aceasta se vede și în rapiditatea în care se face comunicarea formală, adesea distorsionată de emițătorii locali.

Managerul unității de învățământ, nu numai din mediul rural, trebuie să aibă permanent ceva de oferit comunității locale. Pentru aceasta trebuie să aibă știința de a descoperi în fiecare din colaboratorii săi competențele, aptitudinile și talentul fiecăruia și să le pună în slujba comunității. Managerul care merge permanent să ceară fonduri, să ceară ajutor și nu oferă nimic la schimb nu are mari șanse de reușită. În acest sens recomandăm generalizarea folosirii mijloacelor IT de către toate cadrele didactice din școală și oferirea lor spre utilizare și comunității locale.

Managerul unității școlare trebuie să aibă o bună relație cu primăria, cu biserica, cu poliția, cu toate instituțiile din zona sa de interes și să cultive, împreună cu aceștia un anumit comportament local, tradițional.

Climatul de muncă în școală depinde, în mare măsură, de manager. El este cel chemat și are responsabilitatea asigurării unui mediu ambiental plăcut în școală, a întreținerii și dezvoltării unui climat de înțelegere și de ajutorare a dezvoltării

profesionale a întregului personal. Managerul trebuie să acorde o atenție deosebită stabilității personalului didactic, a tinerelor cadre didactice care sosesc în școală, să se bazeze pe cadrele didactice titulare și să se consulte în permanență cu acestea. Cadrele didactice obligate să facă naveta constituie, adesea, o "problemă" pentru managerul unității de învățământ, în ceea ce privește întocmirea orarului și respectarea acestuia ca și participarea acestora la activitățile extracurriculare. Acestor profesori trebuie să li se acorde atenție și sprijin local în intenția stabilizării lor și participării la viața comunității, sub toate aspectele sale.