



Comunicare

Înțelesuri ale comunicării

■ Contradicții / suprapuneri legate de înțelesul cuvântului comunicare :

= interacțiune;

= comportament;

= transfer de sensuri între membrii unui sistem

Gestionarea comunicării

= asigurarea faptului că informația potrivită este distribuită:

- persoanelor potrivite;
- într-un format corespunzător;
- la timp.

Gestionarea comunicării

- De ce e importantă gestionarea comunicării?
 - persoanele primesc informațiile de care au nevoie
 - pentru a participa la proiect,
 - pentru a înțelege care este statusul proiectului,
 - pentru a lua deciziile realizării proiectului





Bill Bryson

“Primul pas în direcția unei bune comunicări este să încetezi să presupui ca celălalt înțelege ce spui, fiindcă tu înțelegi.”

Timp alocat comunicării

- 75% dintr-o zi de muncă vorbim și ascultăm;
- 75% din ceea ce auzim, auzim imprecis;
- 75% din ce auzim cu acuratețe, uităm în următoarele trei săptămâni.

Timp alocat comunicării

- Aproximativ 70% din timpul de lucru al unui manager este împărțit în:
 - 9% citit
 - 16% scris
 - 30% vorbit
 - 45% ascultat

Fazele gestionării comunicării

- Planificare
- Distribuire
- Raportarea progresului
 - rapoarte de stare (săptămânale, lunare)
- Gestionarea persoanelor implicate în proiect
 - au informațiile cerute/necesare pentru a contribui eficient la activitățile proiectului?

Planificarea comunicării

- Determinarea necesității de informare
 - CINE?
 - Echipa de proiect
 - Sponsorul
 - Management
 - CE?
 - Care este nivelul de detaliere a informației?
 - Informații privind starea / problemele proiectului
 - CUM?
 - Formal / informal
 - Telefon / email / rapoarte

Comunicarea nu este un "accident"!

Planificarea comunicării

- Identificarea persoanelor implicate și nevoile acestora legate de proiect
- Identificarea informațiilor necesare
- Definiere responsabilități
- Metode
- Frecvență

Planificarea comunicării

Communication type	Content	Organizer	Participants	Frequency	Remarks
Planning meetings	Detailed project planning	Project Manager	Project manager, project team	Starting on March 26 and ending on April 11	
KickOff Meeting	Information on the project objectives, the project structures , strategies, organization, developing the "big project picture", validating the Project Management Plan	Project Sponsor	Project Manager, CEO Consultant, Project team, Project Key stakeholders	On April 11	
Project Sponsor meeting	Project status and project review, context information, strategic decisions	Project Manager	Project manager, project Sponsor, CEO consultant	Every 3 months	
Project team meeting	Project status and review, operational decisions, problem solving	Project Manager	Project manager, project team, CEO consultant, project contributor as required	Once per week, each Thursday from 10.00 am	Finalized with meeting minutes and TO DO lists
Controlling meetings	Reviewing the Business Objectives Reviewing project management plan and identifying corrective actions	Project Manager	Project manager, project team, CEO consultant, project contributor as required	Once per month	
Progress report	General information, key points, planning, cost control and last month events, decisions regarding project		Project manager, CEO consultant, cost controller	Once per month	To be sent for approval and decisions to Project Sponsor
Technical meeting	Technical problems and solutions		As required	As required	
Meetings with suppliers	Agreeing appropriate delivery dates, technical solutions, conditions for acceptance and commissioning		Project manager, project team members as required	As required	
Reporting to project Sponsor	Project status and review		CEO consultant	Every week (Friday-Monday period)	
Project close-down meetings	Reflection, feedback, clarifying remaining tasks, project evaluation, project team evaluation, project manager evaluation, CEO consultant evaluation	Project Manager	Project manager, project team, VE management, CEO consultant, project contributor as required	In the project close-down process (several meetings during 2 weeks)	Project Close-Down Report

Definiții ale comunicării

prof. Michael Kunczik: *“Comunicarea este un comportament care, din punctul de vedere al celui care comunică, are ca țel transmiterea de mesaje cu ajutorul unor simboluri către una sau mai multe persoane”*

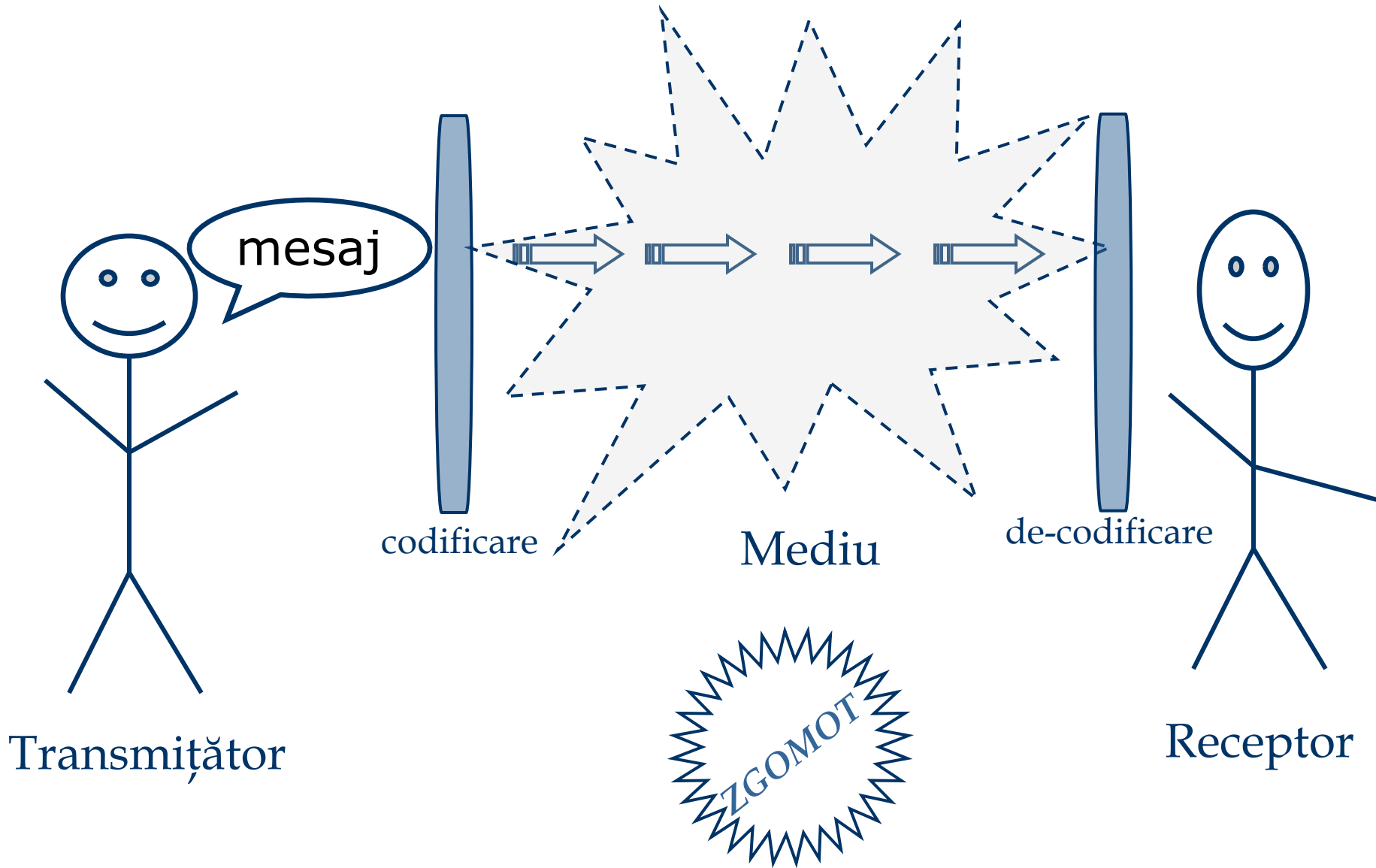
Discuție:

- Cel puțin un individ x trebuie să emită un mesaj. Dpdv al lui x , această acțiune este un process de comunicare atâta timp cât el direcționează acest mesaj spre y , chiar dacă
 - y **percepe sau nu** mesajul,
 - **decodifică sau nu** mesajul perceput, sau odată decodificat
 - **răspunde sau nu mesajului.**
- Dpdv al procesului de comunicare interpersonală, fără răspuns din partea lui y nu se întrunesc condițiile unui process de comunicare.
- Comunicarea intrapersonală nu indeplinește condițiile unui proces de comunicare;
- Nu se pune problema receptării corecte a mesajului;
- Există comunicare și fără intenție!

Definiții ale comunicării

- Abraham Moles: *“Comunicarea este acțiunea de a face ca un individ I, situat într-o epoca într-un anumit loc, să-și însușească experiența referitoare la datele și evenimentele ambianței de la un alt individ sau sistem E, folosind elemente de cunoaștere care le sunt comune.”*
- *funcția semiotică*: capacitatea indivizilor de a utiliza semne și simboluri ca substitut al obiectelor, respectiv acțiunilor, și de a opera cu acestea pe plan mental.

Procesul comunicării



"Zgomote" în comunicare

- Presupuneri și prejudecățile
- Temerile
 - Refuzul de a te confrunța cu persoana / problema
 - Teama că poți fi ridicol dacă greșești
- Relațiile de autoritate prost înțelese
- Stresul excesiv
- Cultura companiei

Procesul comunicării

■ Mediu

- voce, telefon
- e-mail
- rapoarte, tabele, prezentări

■ Tip

- formal
- informal

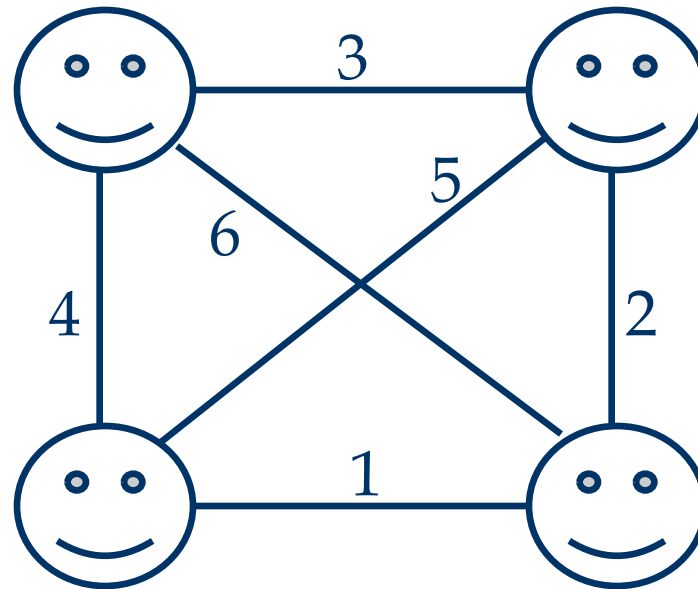
■ Distanța

■ Timp

INFORMAȚII

- la timp,
- clare,
- relevante,
- exacte.

Canale de comunicare



$\frac{N * (N-1)}{2}$ canale de comunicare pentru N participanți

E necesară minimizarea canalelor de comunicare!

→ Echipe + lideri

Tehnici de eficientizare a comunicării

- Dezvoltarea de *documente generice*:
 - create odată → utilizate des
- Impunerea unor *standarde*
 - informația se comunică în același mod
- Definirea de *proceduri* eficiente

Comunicarea trebuie sa fie SIMPLĂ!

Ce TREBUIE comunicat într-un proiect?

- Starea proiectului
- Actualizările de plan
- Performanțele echipei
- Sedințe / întâlniri
- Probleme

Comunicare prin e-mail

- Folosim e-mailul pentru a:
 - Conveni asupra unor fapte sau date clare
 - Pune întrebări închise despre anumite fapte.
 - Oferi informații.
 - Solicita informații.
 - A agreea planuri simple ca date de întâlnire, ore, locații

Comunicare prin e-mail

Reguli:

- Gândește înainte de a scrie! – mesajul trebuie să fie clar și util destinatarului;
- Oricând poți nega ce ai spus, dar nu și ce ai scris;
- Fii concis – un ecran poate reproduce doar jumătate dintr-o foaie A4
- Email-ul nu e confidențial – nu scrie nimic ce nu te-ar face să te simți confortabil dacă ar apărea în *newsletter*-ul companiei;
- Nu înfieră destinatarul – e neprofesional să o faci în scris

Comunicare prin e-mail

Reguli:

- Nu trimite mesaje frivole sau care nu sunt necesare (SPAM-uri). La un moment dat oamenii nu vor mai deschide mesajele tale.
- NU SCRIE MESAJE INTREGI CU MAJUSCULE! RETINE: CAND VREI SA SUBLINIEZI TOTUL, VEI SFARSI IN A NU FI SUBLINIAT NIMIC.
- Foloseste casuta “Subiect” pentru a capta atenția destinatarului;
- Întotdeauna atașează datele de contact complete ca “Semnatura” a email-ului;
- Reciteste mesajul înainte de a-l trimite – pot fi greșeli de conținut sau gramaticale.

Rapoarte periodice de progres

- Rapoartele periodice de progres
 - analiză
 - redactare la timp
- Raportare prin excepție
- Utilitate
 - depistarea din timp a problemelor tehnice;
 - detectarea depășirilor de costuri;
 - detectarea întârzierilor în graficul de lucru;
 - identificarea crizelor de personal;
 - descoperirea evenimentelor neprevăzute;
 - evitarea blocajelor produse de criza de spațiu;
 - detectarea lucrărilor care se execută în afara planului;
 - semnalarea unei situații care necesită activarea planului de urgență;
 - detectarea conflictelor în rândul personalului;
 - monitorizarea performanțelor personalului;

Ședințele de analiză a progresului

- realizare *Agendă*
- comunicare în cadrul grupului (participă cei care pot aduce un plus de valoare în ședință)
- fără întârzieri / fără prelungiri
- scop secundar: motivare
- discuții de grup (sau ședințe la nivel de sub-echipă)
- activități convenite de comun acord
- *angajament public*
- oportunitatea prezenței clientului (uneori)
- realizare *Minută* ședinței

Forme ale procesului de comunicare

Comunicare verbală:

- utilizează ca mijloc de acțiune cuvântul vorbit (sau scris);
- presupune o limbă și limbaj comune;
- se mai numește și comunicare codată : cuprinde toate mesajele verbale cu toate sensurile limbii.

Forme ale procesului de comunicare

Comunicare verbală:

- Obstacole în comunicarea verbală :
 - Mesajul nu e clar
 - Concluzii pripite
 - Lipsa de încredere
 - Lipsa de interes
 - Emotivitatea

- Obstacole în perceperea corectă a mesajelor:
 - Utilizarea stereotipurilor și generalizărilor
 - Timp insuficient acordat procesării mesajelor
 - Concentrarea pe aspecte irelevante
 - Presupunerea că toți interpretează un mesaj în același fel
 - Incongruență între mesaj și comportament

Forme ale procesului de comunicare

Comunicare verbală:

- Conținut: ce vrei să spui
- Forma: cum formulezi

“Arăți ca prima zi de primavara”

*“Cand te privesc,
roțițele timpului
încremenesc”*

*“Arăți ca ultima zi dintr-o iarnă
lungă și grea”*

*“Fața ta ar putea
opri un ceas”*

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare non-verbală:*

- totalitatea semnelor, gesturilor și a mimicii cu ajutorul cărora suntem capabili să transmitem un mesaj, o emoție sau o reacție (numita și *limbajul trupului*)
- limita între verbal și non-verbal este comunicarea *paralingvistica*: ezitări, intonații, timbrul vocii, pauze, bâlbâieli, viteza de expunere etc.
- variaza, în general, de la o societate la alta și se învață trăind în mediul respectiv sau empatizând ca observator cu un anumit mediu.
- 30-35% din conținutul unui mesaj = comunicarea verbală și 65-70% = comunicării nonverbale

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare non-verbala (cont):*

- Canalele de comunicare verbală-nonverbală se împart în funcție de receptorii specifici :
 - *Canal vizual* – schimb de priviri, expresia feței, ținuta corporală, distanța interpersonală, gesturile, mimica, ticurile, dinamica mișcării corpului, mișcarea buzelor, mobilitatea globilor oculari, zâmbetele, grimasele.



Forme ale procesului de comunicare

- *Comunicare non-verbala:*

- 2 persoane cu manifestări non-verbale identice, dar separat, în contexte diferite produc foarte rar efecte identice -> produc partenerilor de discuție reacții diferite (simbolizează lucruri diferite).

Forme ale procesului de comunicare

- *Canal auditiv* – facilitează comunicarea verbală și în plan secundar comunicarea paralingvistica.
- *Canal tactilo-chinestezic* – important în special în preluarea și transmiterea mesajelor cu valoare emoțională
- *Canal olfactiv* – ajută mecanismul de auto-apărare. Formarea unei imagini de ansamblu asupra unei persoane.
- *Canal gustativ* – comunicare intrapersonală – formarea unei păreri, acceptare sau respingere a unui anumit tip de aliment.
- *Al șaselea simț* – informații cu rol de avertisment, de premoniție, de apărare împotriva unor prezumtive primejdii.

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare non-verbală:*

■ *O formă aparte de comunicare non-verbală :
« utilizarea spațiului » :*

- fiecare individ are o arie de manifestare specifică în momentul în care intră în inter-relație cu un alt individ. În funcție de distanța dintre doi indivizi, se poate constata gradul de apropiere sau depărtare, simpatia sau antipatia pe care le manifestă aceștia unul față de altul.

- Zona intimă (0 – 45 cm)
- Zona personală (45 – 122 cm)
- Zona socială (1,23 – 3,5 m)
- Zona publică (peste 3,5 m)

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare interpersonală*

- implică existența a minimum 2 parteneri (pot fi implicate și alte persoane, rol activ sau pasiv)
- cu cât legăturile dintre indivizii care participă la procesul comunicării sunt mai apropiate, mai calde, cu atât comunicarea va fi mai intensă (transfer și contra-transfer de informații mai mare)
- forma cea mai răspândită : dialogul \Rightarrow matrici comportamentale influențate de următorii factori :
 - gradul de apropiere (proximitate spațială)
 - limitele și întinderea contactelor fizice
 - stilul cald sau autoritar de comunicare
 - schimbul de priviri ca formă de comunicare
 - volumul și ritmul interacțiunilor
 - dinamica autodezvăluirilor reciproce
- efecte clasice : înțelegerea sau neînțelegerea

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare interpersonală*

■ efecte derivate (Steinzor): comunicare interpersonală desfășurată în absența/prezența unui lider:

- dacă e absent, fluxul informațional al unui individ X va fi maximal în raport cu un individ Y situat în partea opusă a mesei, descrescând regulat de o parte și de alta a individului Y
- prezența unui lider puternic : X își va concentra atenția, primind mesaje cu un flux informațional maxim, în primul rând de la lider, emitând mesaje îndreptate în principal în acea direcție dar în sens invers, iar în al doilea rând va comunica cu indivizii X și Y aflați lângă el.
- liderii se așează de obicei în extremități, unde pot privi întreg grupul.

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare interpersonală*

- cu cât atracția unei persoane X față de o persoană Y este mai mare cu atât persoana X încearcă să reducă diferența între propria atitudine față de o persoană, un obiect, un eveniment sau o acțiune Z și atitudinea manifestată de Y.
- când există divergențe de opinie între X și Y față de Z există 3 reacții comportamentale diferite:
 - apropierea celor două atitudini datorită evoluției partenerilor;
 - atenuarea importanței acordate subiectului ce formează sursa tensiunii;
 - eșec al primelor 2 variante \Rightarrow reducerea intensității relației afective între X și Y \Rightarrow se diminuează nevoia de comunicare reciprocă.

Forme ale procesului de comunicare

- *Comunicare intrapersonală*
 - unii autori nu o consideră o formă de comunicare
 - o persoană gândește pentru ea însăși sau chiar gândește cu voce tare, verbalizându-și gândurile și ideile, și în acest proces își poate pune sieși întrebări și tot persoana în cauză să fie cea care răspunde;
 - dialog cu sine (monolog interior);
 - ajută la fixarea unor noțiuni sau clarificarea anumitor probleme;
 - dacă folosirea acestei forme de comunicare e frecventă → probleme intrapsihice ale individului.

Forme ale procesului de comunicare

■ *Comunicare de grup*

- extensie a comunicării interpersonale;
- poate furniza informații relativ la pasivismul sau activismul manifestat de anumite persoane pe parcursul procesului de comunicare;
- folosită cu succes de psihoterapeuți

■ *Comunicare mediatizată*

- este unidirecțională, lipsită de feed-back imediat din partea receptorilor
- mesajele sunt difuzate în general prin intermediul unor dispozitive tehnice și al unor mijloace de transmitere a informațiilor înspre mai mulți receptori (radio, tv, ziare, internet).

Tipuri de comunicare în funcție de scop

ADUCEREA LA CUNOȘTINȚĂ

- Informarea
- Raportarea

SCHIMBAREA ATITUDINII

- Demonstrația
- Instruirea

SCHIMBAREA ACȚIUNII:

- Vânzarea
- Propunerea
- Influențarea



Tipuri de comunicare

ADUCEREA LA CUNOȘTINȚĂ

- Informarea
- Raportarea



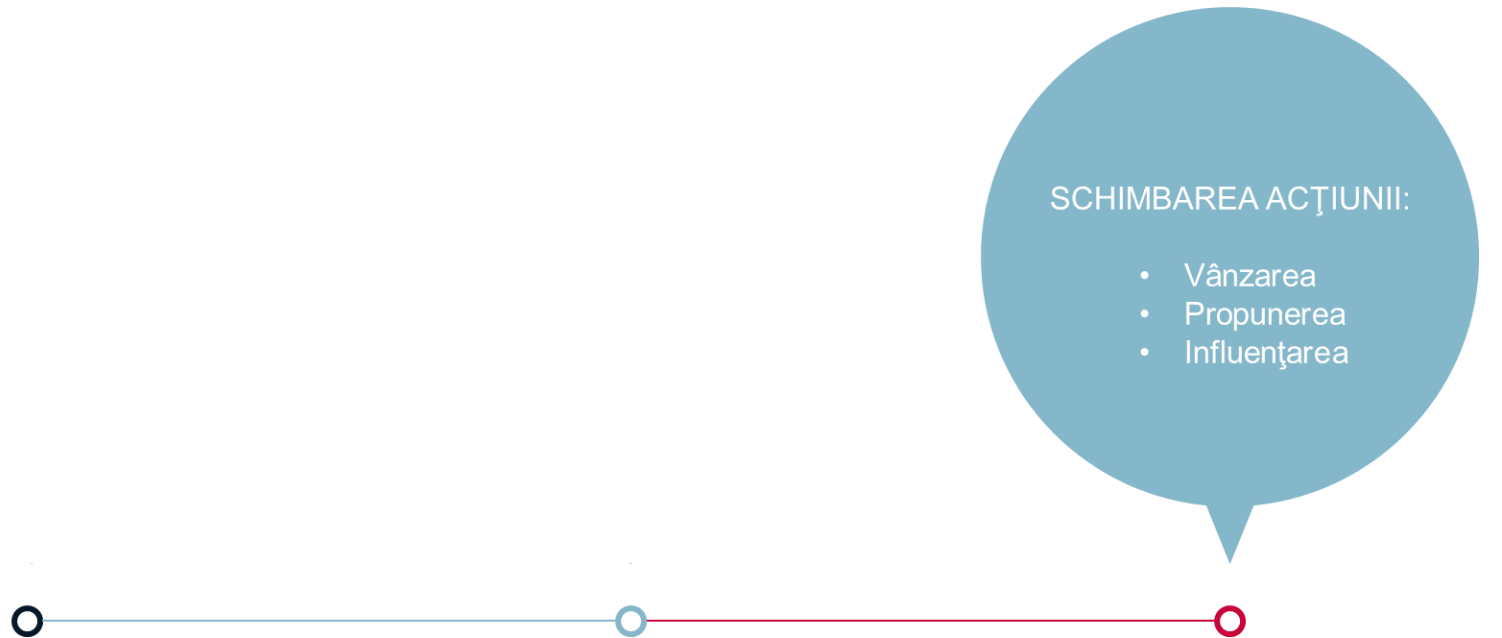
- Emițătorul nu este interesat de ce anume gândesc receptorii săi despre ceea ce el le-a adus la cunoștință sau cum vor acționa în viitor în baza noilor cunoștințe.
- Receptorii simt doar presiunea informației nou primite.

Tipuri de comunicare



- Emițătorul este interesat ca, indiferent ce gândeau receptorii săi până la momentul comunicării despre ceva anume, imediat după aceasta ei să gândească numai în direcția indusă de el
- Receptorii simt presiunea de a gândi așa și numai așa, nu și de a acționa în consecință.

Tipuri de comunicare



- Emițătorul este interesat ca, indiferent cum acționau receptorii săi până la momentul comunicării despre ceva anume, imediat după aceasta ei să acționeze numai în direcția indusă de el
- Receptorii simt presiunea de a gândi și de a acționa numai așa cum le-a indus emițătorul.

Situații în care comunicăm

■ Normale

S-a mai întâmplat, e predictibilă și știu ce urmează

■ Excepționale

Nu s-a mai întâmplat, era/nu era evitabilă sau predictibilă și nu știu dacă ce urmează e de bine sau de rău

■ De criză

Nu s-a mai întâmplat, inevitabilă și impredictibilă și consecințele sunt necunoscute dar evident negative

Situații în care comunicăm

- Normale

*comportamentele
comunicaționale
sunt, în general,
stabile și predictibile*

- Excepționale

- De criză

*comportamentele
comunicaționale sunt
instabile și
imprevizibile*

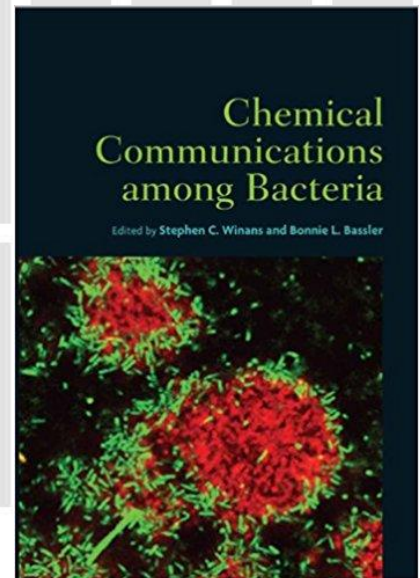
Atributele comunicării în criză

- *Promptitudine* (imediată)
- *Consecvență* (comunicare constantă)
- *(aparentă) Onestitate & Empatie* (nu e admis neadevărul sau atacarea emoțiilor receptorilor. În general vizează emoțiile colective, nu argumentele logice)
- *Fermă* (să nu lase loc de interpretări, deoarece crează premise de zvon)

Posturi de comunicare în criză

- *Postura enunțiatorului*: recunosc criza, o banalizez prin istoric de crize similare cărora le-am făcut față cu succes
- *Postura dușmanului comun*: recunosc criza, dar găsesc un dușman palpabil asupra căruia să poată fi defulate emoțiilor negative
- *Postura reușitei comune*: recunosc criza, atribui sarcini receptorilor pentru a le da sentimentul utilității în atenuarea/combaterea crizei

Dr. Bonnie Bassler





Bonnie Bassler – How bacteria “talk”, 2009

https://www.ted.com/talks/bonnie_bassler_how_bacteria_talk?language=ro