



Titlul proiectului: „Întărirea capacității INA privind dezvoltarea de studii/analize cu impact asupra sistemului de formare profesională în administrația publică”, Cod MySMIS 127558, Cod SIPOCA 617

Modul de formare M4: “Comunicare și lucru în echipă”

Suport de curs

Martie 2022



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Obiectivele generale ale modului de formare

Dezvoltarea abilităților persoanelor nou intrate în sistemul public pentru utilizarea instrumentelor de îmbunătățire a comunicării și integrarea în cadrul echipelor performante.

Obiectivele specifice (de învățare) ale modului de formare

Sesiunile modului de formare sunt astfel concepute încât să ofere cursanților un bagaj de cunoștințe și abilități necesare pentru:

1. Interpretarea limbajului și atitudinilor membrilor echipei față de mesaje transmise;
2. Utilizarea tehnicilor de comunicare adaptate partenerilor interni și externi și adecvate situațiilor specifice;
3. Acordarea de feedback echilibrat față de mesajele transmise de membrii echipei;
4. Identificarea rolurilor în echipă și cunoașterea caracteristicilor unei echipe de succes;
5. Ajustarea propriului stil de lucru și conectarea sarcinilor individuale la planul de lucru al echipei;
6. Prevenirea apariției conflictelor în echipă și gestionarea contextelor tensionate.

Competențe dobândite

La finalizarea cu succes a modului cursantul va avea cunoștințele, aptitudinile și abilitățile necesare pentru:

- C1. Capacitatea de transmitere a ideilor;
- C2. Lucrul în echipă.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Conținut

Partea I - Comunicarea în administrația publică.....	4
I.1. Noțiuni introductive privind comunicarea.....	4
I.2. Caracteristicile procesului de comunicare	7
I.3. Bariere în comunicare	10
I.4. Comunicare agresivă, pasivă, pasiv-agresivă, asertivă.....	13
Partea II - Modalități eficiente de comunicare în context organizațional	19
II.1. Definirea conceptului, obiectivele și caracteristicile comunicării organizaționale..	19
II.2. Comunicarea internă în administrația publică	23
II.3. Comunicarea externă în administrația publică	26
II.4. Tehnici de comunicare	29
II.5. Tehnici eficiente de îmbunătățire a comunicării organizaționale	37
Partea III - Considerații generale privind lucrul în echipă	43
III.1. Etapele construirii echipei	43
III.2. Roluri în echipă	45
III.3. Performanța și eficiența unei echipe	50
Partea IV - Coeziunea echipei	53
IV.1. Apartenența la echipă	53
IV.2. Influența echipei asupra comportamentului angajatului	57
IV.3. Modele cadru de formare a echipei	60
IV.4. Tehnici de evitare a conflictelor	62
Bibliografie	67



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Partea I - Comunicarea în administrația publică

I.1. Noțiuni introductive privind comunicarea

Termenul de “comunicare” provine din cuvântul latin communis (comun). Deci, putem spune că “a comunica” este echivalent cu “a face ceva comun” sau “a face cunoscut”. Definiția acestui concept este diferită, din cauza diverselor modalități de abordare a acestuia de către specialiști, fiecare încercând să ofere definiția pe care el o consideră potrivită:

- “comunicarea este un proces prin care un individ (comunicatorul) transmite stimuli (de obicei verbali) cu scopul de a schimba comportarea altor indivizi (auditoriul)” - C. Hovland, I. Janis și H. Kelley;
- “comunicarea este transmiterea informațiilor, ideilor și atitudinilor sau emoțiilor de la o persoană la altă persoană sau de la un grup la altul, în mod esențial prin intermediul simbolurilor. Comunicarea are loc ori de câte ori un sistem, sursă, influențează un alt sistem, destinatarul, prin utilizarea diverselor simboluri transmise prin canalul care leagă cele două sisteme” - Denis McQuail.

În sens larg, când ne referim la comunicare, ne gândim la un ansamblu de acțiuni care au în comun transmiterea de informații sub formă de mesaje, știri, semne sau gesturi simbolice, imagini, texte scrise etc., între un emițător și un receptor.

Omul ca ființă biologică are aptitudinea de a comunica încă de la vârste foarte mici, dar aptitudinea sa de comunicare nu se oprește la acest nivel. În cursul vieții sale este legitim să vorbim despre o aptitudine complexă care se exprimă în posibilitatea de a transmite mesaje diverse ca formă și conținut. Ca orice aptitudine, și cea de a comunica este la nivel uman condiționată de *o latură innăscută* și de *una dobândită* prin educație și instrucție. Zestrea ereditară a comunicării este doar un dat care asigură posibilitatea de dezvoltare a acestei baze a limbajului în aptitudinea propriu-zisă [1].

Dacă pentru a fi eficient în comunicare poate fi suficientă cunoașterea unor principii teoretice de bază și dobândirea unor deprinderi la nivel comportamental, arta comunicării implică folosirea funcțiilor umane în integralitatea lor: comportament, gândire, intuiție, senzație, emoție și, în final întreaga personalitate.

Comunicarea are cinci scopuri esențiale [2]:



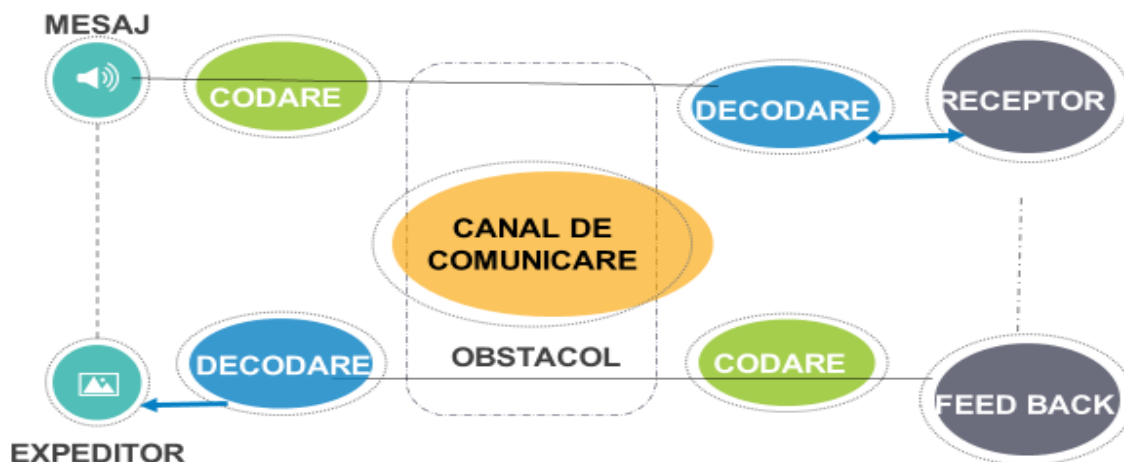
*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- descoperirea personală - comunicarea ne ajută să învățăm despre noi și despre alții, să ne descoperim (în special prin intermediul comunicării sociale) și să ne evaluăm;
- descoperirea lumii externe - comunicarea oferă o bună înțelegere a realității exterioare, a obiectelor și a evenimentelor;
- stabilirea relațiilor cu sens - comunicarea oferă posibilitatea de a stabili și de a menține relații strânse cu alte persoane;
- schimbarea atitudinii și comportamentului - se referă în special la comunicarea realizată prin mass-media, cu rol semnificativ în schimbarea atitudinilor și comportamentelor noastre;
- joc și distracții - comunicarea reprezintă un mijloc de a ne distra, de a râde și de a ne simți bine.

Procesul de comunicare reprezintă transmiterea de către expeditor a unui mesaj sau a unei comunicări, printr-un canal de comunicare, către un receptor sau către mai mulți receptori. Expeditorul trebuie să codifice mesajul (informațiile transmise) într-o formă adecvată canalului de comunicare, iar receptorul decodifică apoi mesajul pentru a înțelege semnificația acestuia.

Figura 1. Schema fundamentală a procesului de comunicare



Comunicarea eficientă implică minimizarea potențialului de neînțelegere și depășirea oricăror bariere în calea comunicării în fiecare etapă a procesului de comunicare. De



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



aceea, un comunicator eficient trebuie să înțeleagă audiența, să aleagă un canal de comunicare adecvat, să își expună mesajul la acest canal și să-l codifice pentru a reduce neînțelegerile de către receptor. Este eficient să obțină feedback de la receptor cu privire la felul în care mesajul este înțeles și încearcă să corecteze orice neînțelegere sau confuzie cât mai curând posibil [3].

Robert Craig consideră că, cercetarea și teoretizarea comunicării sunt marcate de șapte tradiții. Acestea prezintă asemănări în ceea ce privește conținutul teoriei comunicării și diferențe în modul de abordare a domeniului. Aceste tradiții sunt [29]:

- retorică - teoretizează comunicarea ca fiind arta practică a discursului;
- semiotică - vede comunicarea ca mediere intersubiectivă cu ajutorul semnelor;
- fenomenologică - comunicarea este teoretizarea experienței diferenței și dialogului;
- cibernetică - comunicarea apare ca un proces informațional;
- socio - psihologică (sau a psihologiei sociale) - teoretizează comunicarea ca proces al expresiei, interacțiunii și influenței ei;
- socio - culturală - comunicarea apare ca proces simbolic ce produce și reproduce modelele socioculturale împărtășite;
- critică - consideră apariția comunicării autentice ca fiind doar în procesul reflecției discursive.

Elementele esențiale caracteristice procesului de comunicare sunt [30]:

- cel puțin doi parteneri (emițător și receptor) între care se stabilesc anumite relații;
- capacitatea partenerilor de a emite și de a recepționa semnale într-un anumit cod, cunoscut de ambii parteneri, fiecare fiind, pe rând, emițător și receptor;
- existența unui mesaj;
- existența unui mijloc de transmitere a mesajului;
- mesajul specific prin care emițătorul primește de la receptor un anumit răspuns cu privire la mesajul comunicat inițial (feed-back);
- existența unor canale de comunicare, sau a unor "drumuri" urmate de mesaje (canale formale sau informale);
- prezența unor bariere de comunicare, perturbații ce pot interveni în procesul de comunicare (zgomote, filtre).

În general, procesele de comunicare sunt alcătuite dintr-un ansamblu de operații de transmitere și primire a simbolurilor și mesajelor atașate lor.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



I.2. Caracteristicile procesului de comunicare

Procesul de comunicare are în vedere patru obiective majore pentru emițător:

- să fie recepționat;
- să fie înțeles;
- să fie acceptat;
- să provoace o reacție - schimbare de comportament sau de atitudine.

Dacă niciunul dintre aceste obiective nu se atinge, înseamnă că procesul de comunicare a eșuat. Dacă știm care sunt obiectivele pe care le urmărim în procesul de comunicare, la fel de important este să avem foarte clare răspunsurile și la întrebările următoare[1]:

- Ce vreau să spun? Ce dorește cealaltă persoană să afle?
- Cine este persoana din fața mea? Ce personalitate are? Ce nevoi, ce aspirații, ce dorințe are ea? Cum vede ea lumea? Care sunt convingerile ei? Ce știe despre mesajul meu?
- Unde are loc dialogul? Care ar fi cel mai potrivit loc, cea mai potrivită ambianță?
- Cum ar fi cel mai bine să transmit mesajul, verbal sau în scris? Cu imagini sau în cuvinte? Folosind un limbaj științific sau utilizând metafore? Serios sau folosind glume?

Ca proces, comunicarea presupune o serie de caracteristici, și anume:

- comunicarea este un proces dinamic, odată inițiat evoluează și se schimbă;
- comunicarea nu are loc într-un vid (social, cultural, fizic, sau psihic) ci într-un anumit context;
- comunicarea nu este informare, este un dialog între emițător și receptor, înțelegerea se realizează prin schimbul de informații și răspuns;
- comunicarea este un proces ireversibil, dacă mesajul a fost recepționat, nu mai poate fi șters din memoria receptorului;
- comunicarea este un proces uman, conștient și continuu;
- comunicarea este procesul prin care se construiește sensul atitudinilor și comportamentul oamenilor;
- comunicarea este un proces în care feedback-ul are un rol crucial.

De ce (nu) ne înțelegem [38]?

Atunci când mesajul nostru nu este înțeles, avem tendința de a da vina pe celălalt. El este de vină că nu a auzit ce am spus, el este de vină că nu ne-a înțeles, el este de vină că nu ne-a acceptat sau el este de vină pentru că nu a făcut ce am fi vrut noi să facă.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Adevărul este cel auzit, nu cel rostit. Dacă celălalt nu ne înțelege, acest lucru poate fi din cauza faptului că noi nu am vorbit „pe limba lui”. Același mesaj poate fi interpretat distinct de persoane diferite, sau chiar de aceeași persoană în situații diferite. Pentru a gestiona eficient comunicarea, este esențial să ținem cont de faptul că oamenii sunt diferiți și, de asemenea, că ei se comportă diferit în funcție de context.

Acest lucru se poate întâmpla din cauza mai multor factori care apar în proces:

- Înțelesul cuvintelor - individualitatea umană este principala barieră în calea unei bune comunicări. În cursul procesului de învățare a limbii materne, toți au atribuit același înțeles cuvintelor, dar singura legătură dintre un cuvânt și lucrul, obiectul pe care îl reprezintă este asocierea pe care un grup de oameni a decis să o facă;
- Contextul sau situația reprezintă un alt factor care influențează comunicarea. O persoană poate atribui înțelesuri diferite aceluiași cuvinte la momente și în contexte diferite. Esențial este să adaptăm sensul cuvintelor fiecărei situații și să stăpânim bine aceste sensuri pentru a nu crea confuzii;
- Barierele în calea comunicării reprezintă perturbațiile ce pot interveni în procesul de comunicare și care pot fi de natură internă (factori fiziologici, perceptivi, semantici, interpersonalii sau intrapersonali) sau de natură externă (care apar în mediul fizic în care are loc comunicarea: poluare fonică puternică, întreruperi succesive ale procesului de comunicare); barierele în calea comunicării sunt determinate de diferența de percepție, concluziile grăbite, stereotipiile, lipsa de cunoaștere, lipsa de interes, dificultățile de exprimare, emoțiile și personalitatea;
- Diferențele de percepție reprezintă modul în care oamenii privesc lumea. Acest mod este influențat de experiențele anterioare, astfel că persoanele de diferite vârste, naționalități, culturi, educație, ocupație, sex, temperamente vor avea alte percepții și vor interpreta situațiile în mod diferit;
- Concluziile grăbite intervin în situațiile în care o persoană vede ceea ce dorește să vadă și aude ceea ce dorește să audă, evitând recunoașterea realității;
- Stereotipiile reprezintă situațiile în care diferite persoane sunt tratate ca și când ar fi una singură;
- Lipsa de cunoaștere - întotdeauna se întâmpină dificultăți în a comunica eficient cu o persoană, atunci când respectivul are o educație diferită sau ale cărei cunoștințe în legătură cu un anumit subiect de discuție sunt mult mai reduse;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- Lipsa de interes față de mesajul emis, una din cele mai mari bariere în calea comunicării - în astfel de situații, se acționează cu abilitate pentru a direcționa mesajul astfel încât să corespundă intereselor celui ce primește mesajul;
- Dificultățile de exprimare apar atunci când emițătorul are probleme în a găsi cuvintele potrivite pentru a-și exprima ideile. Lipsa de încredere, vocabularul sărac, emoțiile pot duce la devierea sensului mesajului;
- Personalitățile celor doi factori, emițătorul și receptorul care intervin în procesul comunicării, joacă un rol extrem de important. Ei trebuie să-și adapteze propria persoană, să-și controleze temperamentul și limbajul în funcție de personalitatea și de starea de spirit a interlocutorului, așa încât mesajul să fie receptat în forma dorită.

Consecințele manifestării acestor bariere în comunicare sunt: apariția conflictului; diminuarea stimei de sine a interlocutorului; apariția resentimentelor, a dificultăților de relaționare; adoptarea atitudinilor defensive, retractile/agresive; inhibarea capacităților rezolutive ale individului, scăderea implicării în activitate.

Numărul actorilor implicați în procesul de comunicare determină niveluri diferite ale comunicării umane și tehnici diferite de comunicare specifice fiecărui nivel în parte.

În funcție de numărul de persoane, există cinci niveluri ale comunicării umane: intrapersonal, interpersonal, de grup, public și de masă, cu următoarele particularități:

1. **Comunicarea intrapersonală** este comunicarea cu sine. Are particularitatea că poate apărea în formă verbală sau orală, în amintiri, acte de imaginație sau vizualizări și chiar în amintiri din trecut. Comunicarea intrapersonală este foarte importantă pentru echilibrul psihic și îmbracă forma dialogului interior sau a monologului absolut, discurs pe care o persoană îl creează și uneori chiar îl rostește în limbaj extern fără a avea un destinatar diferit de sine însuși;
2. **Comunicarea interpersonală** este dialogul dintre două persoane. În cazul cel mai fericit, acestea se ascultă pe rând încercând să se respecte și să se înțeleagă reciproc și vorbesc pe rând încercând să transmită cât mai clar pentru celălalt ideile, nevoile, aspirațiile, interesele și dorințele lor. Este caracteristica cea mai importantă a omului și, în același timp, cea mai mare realizare a sa. Este abilitatea oamenilor de a transforma spusele fără noimă în cuvinte vorbite și scrise, prin care ei sunt capabili să își facă cunoscute nevoile, dorințele, ideile și sentimentele.
3. **Comunicarea de grup**, este forma de comunicare care se derulează în colectivități umane restrânse și permite schimburi de idei și emoții, oferă



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



condiții pentru împărtășirea experiențelor, discuții în vederea aplanării unor conflicte sau identificarea unor soluții de rezolvare a problemelor.

4. **Comunicarea publică**, reprezintă forma de comunicare ce însoțește activitatea instituțiilor publice în vederea satisfacerii interesului general. Mesajele transmise cuprind informații de utilitate publică. Astfel, comunicarea publică trebuie să facă cunoscute cetățenilor existența organizațiilor din sectorul public, modul de funcționare și atribuțiile acestora, legalitatea și oportunitatea deciziilor adoptate. Totodată, prin comunicarea publică se urmărește cunoașterea nevoilor și a dorințelor populației pentru ca instituțiile publice, prin rolul și atribuțiile pe care le dețin, să vină în întâmpinarea acestora, realizând astfel un interes general [31].

În literatura de specialitate se regăsesc următoarele categorii de comunicare publică:

- comunicarea instituției prezidențiale;
 - comunicarea guvernamentală: a guvernului, ministerelor și celorlalte structuri subordonate guvernului;
 - comunicarea parlamentară;
 - comunicarea organismelor publice, altele decât cele incluse în cadrul comunicării guvernamentale, precum și a întreprinderilor de interes public;
 - comunicarea colectivităților teritoriale.
5. **Comunicarea de masă**, considerată sinonimă cu mass-media, este “orientată către audiențe largi, eterogene, care nu sunt cunoscute de către comunicator”; mesajele sunt transmise în mod public și conținuturile sunt transmise pe suporturi tipărite, sonore și audiovizuale. Comunicarea de masă este, în esență, o formă a comunicării mediatizate, care este realizată doar de către specialiști, profesioniști în domeniul comunicării. Ea se adresează unei mase mari de oameni în care mesajele, având un caracter public, se adresează unei largi audiențe, într-un mod indirect și unilateral, utilizându-se o tehnologie de difuzare.

I.3. Bariere în comunicare

Barierile de comunicare, cunoscute și sub numele de interferențe, constau în obstacole care îngreunează sosirea mesajului într-un proces de comunicare. Principalele bariere ce apar în procesul de comunicare pot fi [35]:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- a) Bariere de limbaj
 - aceleași cuvinte au sensuri diferite pentru diferite persoane;
 - între interlocutori există deosebiri de pregătire și experiență;
 - starea emoțională a receptorului poate deforma ceea ce el aude;
 - dificultăți de exprimare - utilizarea unor termeni (cuvinte și expresii) inadecvate ori confuze;
 - ideile preconcepute și rutina care influențează receptivitatea.
- b) Bariere de mediu
 - climatul de comunicare necorespunzător (frig, zgomot, lumină insuficientă);
 - folosirea suporturilor informaționali necorespunzători ori inadecvați (fluturași informativi care utilizează mulți termeni tehnici, afișarea unor anunțuri la o înălțime prea mare pentru a putea fi citite ușor etc.);
- c) Bariere datorate poziției emițătorului sau receptorului
 - imaginea pe care o are emițătorul sau receptorul despre sine și despre interlocutorul său;
 - caracterizarea diferită a situației în care are loc comunicarea de către emițător și receptor;
 - sentimentele și intențiile cu care interlocutorii participă la comunicare.
- d) Bariere de concepție
 - existența presupunerilor;
 - exprimarea cu stângăcie a mesajului de către emițător;
 - lipsă de atenție în receptarea mesajului de către destinatar;
 - concluzii grăbite asupra conținutului mesajului;
 - lipsa de interes a receptorului față de mesaj;
 - rutină în procesul de comunicare.
- e) Bariere determinate de factori interni
 - implicarea sau angajarea pozitivă/negativă a interlocutorului (modul în care ne raportăm la cel care emite mesajul);
 - frica, teama de a nu greși atunci când trebuie să oferim feedback (replica) - teama de ridicol, teama de a nu ne ridica la nivelul expectanțelor celuilalt;
 - presupuziții, prejudecăți, stereotipii, gânduri “prefabricate”, idei care depind de apartenența noastră la un anumit grup, vârstă, naționalitate, cultură, educație;
 - propriul univers interior (gânduri, idei, convingeri care “filtrează”/distorsionează mesajul emițătorului);



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- diferențele de percepție (modul propriu de a privi și a judeca lumea, care poate fi diferit de cel al emițătorului);
- tendința de a deriva concluzii pripite, de a generaliza în grabă, de a selecta din ceea ce ascultăm doar ceea ce corespunde propriilor nevoi, expectanțe;
- diferențe de cultură sau de educație între emițător și receptor;
- lipsa interesului pentru mesajul transmis, autocentrismul;
- emoțiile (mai ales emoțiile puternice ne pot face să ne simțim timorați, neajutorați).

C. Torrington și Hall, identifică în cercetările lor cinci bariere comunicaționale considerate cele mai importante:

- bariere în trimiterea mesajului, la nivelul emițătorului;
- bariere la nivelul receptării;
- bariere de înțelegere;
- bariere de acceptare;
- barierele acțiunii.

Barierile în trimiterea mesajului apar, în concepția celor doi autori, doar la nivelul emițătorului; ele sunt concretizate în transmiterea unor mesaje neconștientizate ca atare, în existența unor informații inadecvate în conținutul mesajului și în prejudecăți în ceea ce privește mesajul sau în ceea ce-l privește pe receptor.

Barierile la nivelul receptării aparțin în egală măsură celui care primește mesajul și mediului: în primul caz, avem de-a face cu nevoi, anxietăți, credințe, valori, atitudini, opinii, expectații, prejudecăți, nivelul de atenție oferit stimulului, iar în cel de-al doilea, cu efectul conjugat al altor stimuli existenți în mediu.

Barierile de înțelegere se situează atât la nivelul emițătorului (semantică și jargon, abilități de comunicare, durata comunicării și canalul acesteia), cât și la nivelul receptorului (probleme semantice, concentrarea, abilitățile de ascultare, cunoștințe despre mesaj, prejudecăți, receptivitatea la ideile noi). După cum putem lesne să observăm, în ceea ce privește relevanța didactică a demersului nostru, aceasta trebuie să se constituie într-o viziune sistemică, deoarece barierele întâlnite la ambii comunicatori se află într-un echilibru al complementarității și trebuie deci să fie dezvoltate modalități de soluționare conjugate.

Barierile acceptării sunt singurele văzute de cei doi autori ca acționând la nivelul tuturor indicatorilor implicați (emițător, receptor și mediu); astfel, dacă la nivelul emițătorului acestea sunt definite de caracteristicile personale, comportamentele disonante, atitudini și opinii, credințe și valori, la nivelul receptorului sunt atitudinile,



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



opiniile și prejudecățile, credințele și valorile, receptivitatea la idei noi, structura de referință folosită, caracteristicile personale. În sfârșit, la nivelul mediului avem conflictul interpersonal, "ciocnirile" emoționale, diferențele de status, referențialul grupului, experiențe anterioare în interacțiuni similare.

Barierile acțiunii se constituie, de asemenea, atât la nivelul emițătorului (unde regăsim memoria și nivelul acceptării), cât și la cel al receptorului (memoria și atenția, nivelul de acceptare, flexibilitatea pentru schimbarea atitudinilor, comportamentului etc, caracteristicile personale).

George Gallup a completat o listă de determinante situaționale care acționează ca bariere în dezvoltarea unui conținut informațional nou:

- complexitatea ideii este prima dintre acestea; cu cât mai complexă va fi ideea, cu atât mai puțin vor dori persoanele să o înțeleagă și să acționeze pe baza acesteia;
- diferențele dintre tiparele uzuale și cele ale respectivului mesaj, dar și competiția dintre ideile răspândite; conform acestei perspective, persoanele acceptă greu idei radical diferite de ceea ce cunosc iar aceste idei noi trebuie să le completeze pe cele care există deja;
- necesitatea demonstrației și frecvența reamintirii sunt, de asemenea, concepte des întâlnite în teoria și practica comunicării.

I.4. Comunicare agresivă, pasivă, pasiv-agresivă, asertivă

Stilul de comunicare se referă la ansamblul particularităților de manifestare caracteristice unei persoane în procesul de comunicare. Acest lucru implică atât modalitățile de recepționare/decodificare a mesajului cât și pe cele de prelucrare/interpretare a acestora. Aceste caracteristici sunt strâns legate de unicitatea și individualitatea ființei umane, fiind expresia personalității. Felul în care o persoană prelucrează informațiile și modalitatea în care le transformă în fapte de comportament, în judecăți practice, sociale sau evaluative, este determinat de **trei elemente**: atitudinea - ca modalitate de raportare a individului la viața socială, la ceilalți indivizi și la sine; modelul de comunicare învățat - agresiv, pasiv, pasiv-agresiv, asertiv; temperamentul persoanei.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



Cunoașterea diferențelor dintre cele patru stiluri de comunicare este importantă, mai ales dacă dorim să comunicăm eficient și constructiv cu ceilalți, precum și pentru a ne adapta la stilurile de comunicare utilizate de interlocutor. Consecințele utilizării stilului de comunicare nepotrivit sau a unui amestec de elemente verbale sau nonverbale din mai multe stiluri de comunicare pot fi fie distorsionarea mesajului, fie crearea unor bariere în comunicare.

Comunicarea pasivă reprezintă un stil de comunicare centrat pe evitarea situațiilor conflictuale și care presupune absența exprimării sincere a sentimentelor, opiniilor și gândurilor personale sau exprimarea acestora într-o manieră apologetică. În cazul comunicării pasive, furia și frustrarea nu sunt exprimate, ci sunt reprimite precum un tăcut resentiment. Ostilitatea este în mod indirect comunicată printr-un comportament negativ și poate include orice de la rezistență pasivă în ceea ce privește sarcinile de zi cu zi la încăpățănare, incompetență intenționată, resentiment și comportament contradictoriu [4]. Persoanele pasive preferă să nu se exprime într-o manieră dominantă și tind să nu se implice activ în cadrul discuțiilor de grup din teama de a nu fi respinse. Stilul pasiv de comunicare are la bază ideea că este mai bine să nu-ți ceri drepturile ca să nu-i deranjezi pe ceilalți din jur. Stilul de comunicare pasiv are la bază gânduri de tipul: „Drepturile celorlalți sunt mai importante decât ale mele”, „Este important să fiu pe placul tuturor”, „Nu mă simt în stare să-mi apăr drepturile” sau „Nimeni nu mă respectă”. Prezentăm mai jos caracteristicile și consecințele acestui stil de comunicare pasivă [5]:

Caracteristici verbale ale comunicării pasive:

- utilizarea unor formulări apologetice („Îmi cer scuze”, „Îmi pare nespus de rău”, „Nu vreau să vă deranjez, dar ...”);
- utilizarea unor formulări care denotă incertitudine („Crezi că se poate?”, „Este posibil să ...?”, „Nu sunt sigur”);
- negarea propriilor dorințe („Nu contează ce am spus”);
- fraze care denotă lipsa de încredere în propriile calități („Doar știi, nu prea sunt bun la asta”) sau care presupune compararea propriei persoane cu alții („Tu te descurci mai bine decât mine să vorbești în public”);
- cererea permisiunii celorlalți („Pot să fac asta?”).

Caracteristici non-verbale ale comunicării pasive:

- postură rigidă;
- contact vizual redus sau absent;
- privire ezitantă;
- încrucișarea brațelor;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- zâmbete timide în fața unui interlocutor care te critică sau te agresează verbal;
- mâini tremurânde.

Consecințe:

Utilizarea stilului de comunicare pasiv dă posibilitatea evitării situațiilor conflictuale și de menținere a unor relații pozitive cu ceilalți, acesta fiind confundat cu altruismul și cu dăruirea de sine. Pe de altă parte, comunicarea pasivă promovează un stil de relaționare bazat pe dependență față de celălalt, de sacrificiu al intereselor personale și de evitare a situațiilor care presupun luarea inițiativei sau a deciziilor importante din teama de a nu fi ridiculizați sau respinși de către ceilalți. Pe termen lung, comunicarea pasivă duce la dezvoltarea unor sentimente negative (frustrare, furie, tristețe) și a unor comportamente dezadaptative și momente de răbufnire.

Comunicarea agresivă reprezintă contrastul stilului pasiv, și presupune exprimarea propriilor opinii, sentimente, drepturi sau nevoi într-o manieră în care drepturile celorlalți sunt negate sau încălcate. Comunicarea și comportamentul agresiv, fie directe sau indirecte, au ca rezultat jignirea sau diminuarea poziției și respectului de sine al celeilalte persoane, provocând durere, umilință și stârnind reacția de apărare. Acest tip de comportament generează adesea înverșunare și frustrare din partea interlocutorului, care mai târziu se transformă în rezistență și disensiune. Agresivii tipă la interlocutori, îi jignesc, sunt aroganți, intoleranți, sarcastici și caută mereu să dea vina pe altcineva. O persoană apelează la stilul agresiv de comunicare pentru a-i controla pe ceilalți prin intimidare și constrângere, având credința că singura cale de a rezolva un conflict este de a-l învinge pe celălalt. Stilul de comunicare agresiv are la bază aspecte precum stima de sine scăzută, sentimentele de neajutorare sau credințe de superioritate față de ceilalți. Stilul agresiv are la bază credințe de tipul „*Eu am dreptate, iar ceilalți se înșală*”, „*Am dreptul de a face ce vreau*” sau „*Ceilalți sunt de vină pentru problemele mele*”. Prezentăm mai jos caracteristicile și consecințele acestui stil de comunicare agresivă [5]:

Caracteristici verbale ale comunicării agresive:

- folosirea amenințărilor („*Dacă nu faci asta atunci voi ...*”);
- prezentarea opiniilor personale ca fiind fapte adevărate („*Să știi că am dreptate*”);
- centrarea exclusivă pe sine și pe problemele proprii („*Problemele mele sunt mai importante decât ale tale*”);
- utilizarea acuzațiilor, criticii și a reproșurilor la adresa celui alt („*N-ai făcut nimic bine*”);
- desconsiderarea opiniilor celui alt („*Nu mă face să râd*”);



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- blamarea celuilalt („Numai tu ești de vină”);
- utilizarea afirmațiilor Tu („Tu ești vinovat”, „Tu trebuie să rezolvi problema asta”);
- întreruperi frecvente, ton al vocii ridicat, agresiv.

Caracteristici non-verbale ale comunicării agresive:

- privire fixă, intensă;
- intruziunea în spațiul personal al celuilalt;
- gesturi care semnifică blamarea (de exemplu arătarea cu degetul) sau amenințare (încleștarea pumnilor);
- mers nervos în încăpere;
- încrucișarea brațelor.

Consecințe:

Principalul avantaj al utilizării unui stil de comunicare agresiv îl reprezintă obținerea imediată a rezultatelor dorite din partea celorlalți. De asemenea, acesta reprezintă o modalitate de relaxare și de detensionare. Pe termen lung, însă, un astfel de stil de comunicare promovează atât îndepărtarea de ceilalți, acesta generând sentimente negative de tipul furiei sau fricii, cât și dezvoltarea unor aspecte negative ale personalității precum neasumarea responsabilității, stima de sine scăzută sau frustrare.

Comunicarea pasiv-agresivă împrumută tehnici atât de la comunicarea non-asertivă, cât și de la tipurile agresive. Persoanele care preferă acest tip de comunicare nu urmăresc deschis, direct atingerea obiectivelor, ci pe ascuns, făcând uz de mijloace ascunse; ei spionează, șantajează, împrăștiă zvonuri false, dezvăluie anumite secrete ascunse, încurajează atacuri ale persoanelor. Este un tip de limbaj care are ca scop atacarea sau rănirea celuilalt (stilul agresiv), dar fără a-i comunica direct nevoile, așteptările sau opiniile noastre (stilul pasiv). Mulți apelează la acest stil de comunicare deoarece nu se simt suficient de încrezători în ei înșiși pentru a-și exprima dorințele sau sentimentele într-o manieră directă și sinceră. Prezentăm mai jos caracteristicile acestui stil de comunicare pasiv-agresivă [6]:

Caracteristici verbale ale comunicării pasiv-agresive:

- se simt subapreciate;
- sunt lipsite de responsabilitate și plasează vina pe ceilalți;
- ratează termene limită atunci când nu sunt de acord cu sarcina;
- par intrigate sau înfuriate, dar nu vor spune de ce;
- utilizarea ironiei și a sarcasmului;
- negarea existenței unei probleme;
- se simt blocate într-o situație de neputință;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- se înstrăinează de cei din jur;
- utilizarea monologului pentru a-și exprima frustrările personale.

Caracteristici non-verbale ale comunicării pasiv-agresive:

- elementele de limbaj non-verbal specifice stilurilor pasiv și agresiv;
- zâmbetul fals - zâmbesc atunci când defapt sunt furioase;
- sabotarea intenționată a sarcinilor de grup cu scopul de a se răzbuna pe persoana față de care au sentimente negative;
- manifestarea unui comportament de fațadă.

Consecințe [5]:

La prima vedere, comunicarea pasiv-agresivă permite individului exprimarea frustrărilor sau a nemulțumirilor într-o manieră indirectă, non-ofensivă. Persoanele pasiv-agresive pot utiliza ironia, sarcasmul sau sabotarea sarcinilor pentru a ataca indirect persoane față de care se află în relații de inferioritate (de exemplu, un angajat nu poate să-și exprime nemulțumirile față de propriul șef, dar poate să întârzie intenționat la serviciu pentru a-l pune într-o situație inconfortabilă). Totuși, faptul că ei utilizează strategii de descărcare a frustrărilor într-o manieră indirectă, fără a dezvălui celuilalt propriile nevoi, dorințe sau așteptări reprezintă o manieră neproductivă, imatură de rezolvare a problemelor. O persoană pasiv-agresivă se va implica rar sau deloc în menținerea unor relații sociale deschise și sincere cu ceilalți și va întâmpina multe dificultăți în a stabili raporturi sociale bazate pe onestitate, armonie și înțelegere reciprocă.

Comunicarea asertivă reprezintă atât abilitatea de a-ți exprima emoțiile și convingerile fără a-i leza pe ceilalți, cât și capacitatea de a spune „Nu” și de a-ți susține punctul de vedere, fără să te simți vinovat pentru asta. Asertivitatea reprezintă cea mai eficientă formă de comunicare cu celălalt, având la bază ideea că fiecare individ este responsabil pentru propriile comportamente și presupune exprimarea propriilor opinii, idei, sentimente într-o manieră deschisă și onestă, fără a ignora drepturile și nevoile celorlalți. Stilul asertiv este o formă de echilibru între stilurile pasiv și agresiv. Stilul asertiv are la bază credințe pozitive despre sine și despre ceilalți, promovând afirmarea drepturilor personale („Încerc să lupt pentru ca drepturile mele să fie respectate”), respectul față de drepturile celorlalți, precum și ideea că fiecare persoană este responsabilă de fericirea, respectiv de nefericirea sa („Eu sunt 100% responsabil pentru fericirea mea”). Prezentăm mai jos caracteristicile și consecințele acestui stil de comunicare asertivă [5]:

Caracteristici verbale ale comunicării asertive:



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- voce fermă și relaxată în același timp;
- vorbire fluentă;
- fraze clare și logic construite;
- folosirea frazelor *Eu („Eu vreau”, „Doresc să ...”)*;
- utilizarea unor formulări empaticе (*„Ce simți în legătură cu asta?”*);
- utilizarea sugestiilor în identificarea unor soluții (*„Ce ar fi să găsim împreună o soluție?”*);
- folosirea criticii constructive și non-evaluative (*„Nu-mi place să mă întrerupi”*);
- utilizarea ascultării active (nu-și întrerup interlocutorii atunci când vorbesc, pun întrebări de clarificare);
- solicitarea opiniei sau sfaturilor celui alt (*„Ce crezi că ar trebui să facem?”*);
- folosirea unor fraze empaticе (*„Înțeleg că stai departe și că ajungi mai greu aici ...”*) concomitent cu exprimarea dorinței sau a nemulțumirii personale (*„ ... cu toate acestea noi am stabilit săptămâna trecută că ne vom întâlni la ora 10”*).

Caracteristici non-verbale ale comunicării asertive:

- contact vizual direct și non-intruziv;
- postură corporală deschisă, relaxată;
- exprimarea zâmbetului sincer;
- utilizarea gesturilor deschise.

Consecințe:

Asertivitatea este un stil de comunicare dificil de învățat și de aplicat, mai ales de către persoanele care s-au obișnuit să utilizeze un alt stil de comunicare. De asemenea, stilul asertiv presupune atât restructurarea credințelor despre sine și despre lume, cât și a relațiilor cu persoanele apropiate (unii pot să opună rezistență în fața acestor schimbări). Cu toate acestea, stilul asertiv are numeroase consecințe pozitive atât pe termen scurt, cât și pe termen lung. Pe plan individual, promovează un mod optim de exprimare a dorințelor și a frustrărilor, contribuie la dezvoltarea unei stime de sine pozitive și a sentimentului responsabilității individuale, permite dezvoltarea unor competențe de negociere a conflictelor, iar pe plan social, promovează relații sociale deschise, sincere și productive.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





Partea II - Modalități eficiente de comunicare în context organizațional

II.1. Definirea conceptului, obiectivele și caracteristicile comunicării organizaționale

Comunicarea organizațională poate fi definită ca un proces, de regulă intenționat, de schimb de mesaje între persoane, grupuri și niveluri organizatorice din cadrul organizației, cu scopul îndeplinirii 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” [8].

Importanța comunicării pentru administrația publică [36].

Comunicarea însoțește activitatea instituției administrației publice, contribuind la realizarea în bune condiții a acesteia. Ea răspunde totodată nevoii instituțiilor din sectorul public de a-și afirma rolul specific, aducând la cunoștința cetățenilor obligațiile de asumat și prerogativele de care dispun. Comunicarea instituțională este azi din ce în ce mai dezvoltată în cadrul instituțiilor publice. Astfel, instituțiile publice au departamente pe această temă și își mențin imaginea publică grație unei politici și unor activități susținute.

Prin natura ei, administrația publică depinde într-o mare măsură de comunicare. Ea se întâlnește între diferitele niveluri ierarhice ale administrației publice, între structuri aflate pe același nivel, în cadrul structurilor administrative, între instituțiile administrației publice și autoritatea politică, între administrația publică și mediul social, în general, între funcționarii publici, între aceștia din urmă și cetățeni.

Pentru ca obiectivele vizate să devină realitate, managementul public trebuie să se asigure că deciziile sunt transmise tuturor nivelurilor ierarhice. În plus, este din ce în ce mai important atât pentru administrație, cât și pentru partenerii acesteia (autoritatea politică, contribuabili, cetățeni, grupuri de interese) dezvoltarea canalelor de comunicare cu lumea de afară. Sunt create, în acest mod, condițiile ca tot ceea ce se întâmplă în cadrul structurilor administrative să fie comunicat publicului, în general, și segmentelor țintă, în special. Pe de altă parte, administrația beneficiază din exterior de informațiile care îi sunt necesare în finalizarea obiectivelor.

Pentru a putea fi caracterizată drept organizată, comunicarea organizațională trebuie să prezinte următoarele caracteristici [33]:



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- să fie orientată spre finalitate (scop), adică să reflecte un plan de ansamblu și obiectivele pe care și le asumă organizația;
- să fie multidirecțională, adică să se realizeze de sus în jos, pe orizontală, pe verticală etc.;
- să fie instrumentală, adică să se sprijine pe o varietate de suporturi în funcție de obiectiv;
- să fie adaptată, adică să folosească sistemele de informare specifice fiecărui sector de activitate și să concorde cu cultura organizațională promovată;
- să fie flexibilă, pentru a integra comunicarea informală și pentru a crea structurile care o favorizează.

Drept urmare, comunicarea organizațională nu este un proces spontan și natural. Ea trebuie proiectată în așa fel încât să permită:

- coordonarea: proces ce are în vedere atingerea unui obiectiv prestabilit, necesar pentru realizarea scopului final al organizației;
- armonizarea: activitate ce are drept scop definirea unui obiectiv comun.

Obiectivele urmărite de activitatea de comunicare organizațională diferă în funcție de publicul vizat, astfel cum se prezintă în tabelul de mai jos.

Tabel 1. Obiectivele comunicării organizaționale

Cetățenii cărora se adresează serviciile oferite de instituție	- Difuzarea informațiilor privind procesul de prestare a serviciilor publice noi sau a celor deja existente; - Difuzarea informațiilor privind modalitățile de accesare a serviciilor publice noi sau a celor deja existente.
Angajații instituției publice	- Instruirea personalului angajat prin programe speciale de stimulare a eficienței contactului cu publicul; - Stimularea sentimentului de mândrie față de instituția publică în care lucrează și de serviciile publice pe care le oferă aceasta.
Partenerii/furnizorii instituției publice	- Furnizarea informațiilor referitoare la noile servicii; - Informarea asupra tendințelor și practicilor instituției în scopul creării unei relații de echipă durabilă.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Managerii din instituția ierarhic superioară	- Difuzarea informațiilor privind perspectivele instituției, performanțele acesteia, nevoile financiare ale instituției și schimbările manageriale.
Întreaga comunitate	- Promovarea intereselor publice cum ar fi creșterea fondurilor comunitare; - Difuzarea informațiilor privind toate aspectele legate de mandatul instituției publice în scopul construirii unității dintre instituție și comunitate.

Sursa: prelucrare după Serbanica D., Relații publice, Editura ASE, Bucuresti, 2003

Comunicarea organizațională are un set de caracteristici care o deosebesc de comunicarea în alte domenii precum jurnalismul, arta, știința etc., după cum urmează:

- apare la toate nivelurile ierarhice, atât pe orizontală cât și pe verticală, inclusiv în structurile de management strategic și operațional ale organizației;
- constituie premisa exercitării tuturor activităților care intervin în manifestarea funcțiilor procesului de management. Doar o comunicare eficientă face posibilă previziunea, planificarea și programarea, organizarea, coordonarea și controlul, motivarea și evaluarea participării active a membrilor unei instituții publice la îndeplinirea obiectivelor propuse, prin focalizarea și corelarea eforturilor membrilor organizației;
- este un proces de mare complexitate prin însăși scopurile, obiectivele și implicațiile sale, care impun respectarea unei serii de norme impuse de cultura managerială și de politica organizației;
- complexitatea sa implică și caracteristica de a fi mai dificil de descifrat, fapt care impune simplificarea sa la 2 etape succesive. Prima etapă presupune transferul unui gând sau idee de către emițător către receptor (exprimarea ideii ce urmează să fie transmisă, codificarea ei sub forma unui simbol sau mesaj, transmiterea mesajului codificat de la emitent la receptor prin canalul vizual, auditiv, tactil sau electronic), iar a doua etapă constă în transformarea de către receptor a mesajului primit (decodificarea și interpretarea mesajului transmis);
- procesul de comunicare organizațională poate fi unilateral - când are un singur sens, de la expeditor la destinatar, deoarece se apreciază inutilă verificarea răspunsului (de regulă în cazuri în care expeditorul este managerul), sau bilateral - când se realizează în ambele sensuri și apare feedback-ul, care oferă posibilitatea intervențiilor receptorului în vederea înțelegerii exacte a mesajului.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Din perspectiva calității procesului de comunicare organizațională, comunicarea bilaterală asigură o calitate mai bună a comunicării, deși presupune timp mai lung de desfășurare. În procesul de comunicare intervin o serie de elemente, care, analizate, dau posibilitatea înțelegerii mai profunde a acestui proces.

Calitatea comunicării organizaționale este influențată de o serie de factori care pot stimula sau inhiba comunicarea, cum ar fi [9]:

- educația personalului cărui i se adresează mesajul;
- timpul afectat de către emițător elaborării mesajului;
- stilul de lucru al managerului;
- personalitatea angajaților din cadrul organizației;
- factori psihologici, geografici (care impun de obicei forma de comunicare);
- parametrii organizării structurale a instituției;
- modul de proiectare și funcționare al sistemului informațional;
- mediul ambiant în care își desfășoară activitatea organizația etc.

Pentru fiecare membru al organizației, cunoașterea și analiza acestor factori au mare importanță, deoarece de calitatea comunicării organizaționale depinde succesul îndeplinirii obiectivelor. Comunicarea este reușită atunci când mesajul primit este înțeles exact așa cum a fost el conceput de către emitent. Adesea se constată că sensul unui mesaj a fost deformat din motive fiziologice sau psihologice. Aceste filtre afectează percepția și interpretarea, dându-le o semnificație total sau parțial diferită față de cea a emitentului. Tocmai de aceea se recomandă ca procesul să se încheie cu feedback-ul, prin care emitentul verifică dacă mesajul s-a înțeles corect sau a fost filtrat.

Concluzia este că procesul de comunicare organizațională nu este deloc facil, cum pare la prima vedere, întrucât are mai multe componente cu grad mare de sensibilitate, ceea ce face ca mesajul, uneori, să nu fie receptat. Pentru emițător este foarte important să respecte o serie de condiții pentru dobândirea succesului în comunicarea organizațională, dacă dorește ca mesajul să producă răspunsul dorit, respectiv să țină seama de principalii factori ce au impact asupra elementelor de bază ale procesului de comunicare. Emițătorul este acela care trebuie [9]:

- să identifice destinatarii vizați, cu caracteristicile lor;
- să determine răspunsul;
- să aleagă cel mai bun mesaj;
- să selecteze canalele de comunicare;
- să recepționeze reacția inversă (feedback-ul).



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Comunicarea organizațională este parte a unui proces complex de gestionare a informațiilor atât în interiorul instituției, cât și în exteriorul acesteia. Termenul consacrat pentru acest sistem complex este “Relații publice”. Totuși, de foarte multe ori, termenul „Relații publice” este un termen înțeles în mod greșit și folosit pentru a descrie orice, de la vânzări până la activități de protocol, când, de fapt, el desemnează un proces de comunicare foarte precis. În fapt, există o delimitare conceptuală între relații publice și relații cu publicul [10]:

- **“Relațiile publice”** sprijină procesul decizional și funcționarea mult mai eficientă a societății complexe și pluraliste, contribuind la înțelegerea și convertirea scopurilor private în politici și acțiuni motivate, acceptate public;
- **“Relațiile cu publicul”** reprezintă acea parte din relațiile publice practicate de instituție, organizație, administrație etc., prin care se realizează contactul nemijlocit cu publicul larg și cu anumite categorii specifice de public.

În instituțiile publice, relațiile cu publicul sunt asigurate de obicei prin structuri specializate precum birouri de informații, servicii pentru informarea publicului, protocol etc. Prin urmare, relațiile cu publicul reprezintă contactul direct, organizat între reprezentanții organizației și anumite categorii de public. Astfel, ele constituie o parte a relațiilor publice, dar nu cea mai importantă. Activitatea de relații publice mai cuprinde, printre altele: relațiile cu presa, cu autoritățile, cu alte organizații, cu proprii angajați, gestionare de crize, multe din ele realizându-se prin contact mediat cu publicul.

Comunicarea instituțională este o comunicare extraorganizațională prin care instituția din administrația publică urmărește să-și întărească imaginea, să suscite în jurul ei un climat de încredere și simpatie din partea cetățenilor.

II.2. Comunicarea internă în administrația publică

În instituțiile publice, comunicarea internă reprezintă un proces prin care premisele decizionale sunt transmise de la un membru al unei instituții la altul. Comunicarea însoțește activitatea instituțiilor publice contribuind la realizarea în bune condiții a acesteia. De asemenea, este un proces care se desfășoară între diferitele niveluri ale administrației publice sau pe același nivel [32].



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Comunicarea internă presupune atât transmiterea informațiilor de la membrii instituției către un centru de decizie/lider/ o persoană investită cu responsabilitatea de a lua decizii cât și transmiterea deciziilor luate de la acest centru/lider către structurile inferioare și dispararea acestora în rândul tuturor membrilor instituției.

Canalele de comunicare în instituțiile publice pot fi de două feluri: formale și informale. Prin canalele formale se transmit informațiile oficiale. Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane și grupuri informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general. Prin canalele de comunicații interne rațional organizate și funcționale personalul este în mod continuu informat despre tot ceea ce se întâmplă în cadrul instituției.

De altfel echilibrul intern și buna funcționare a unei instituții publice determină, în bună măsură, imaginea sa în exterior. În același timp, prin acțiunile de relații publice adresate personalului intern, conducerea instituției poate cunoaște opiniile și sugestiile propriilor salariați, ale căror valorificări ar conduce la perfecționarea activității sale.

Este important ca fiecare nou angajat să fie corect informat cu privire la procesele care se desfășoară în instituție și la așteptările acesteia de la el. Acest lucru se poate realiza printr-un manual de inserție care se pune la dispoziția fiecărui nou angajat. Acest manual reprezintă un instrument de relații publice menit să dezvolte un spirit de bună dispoziție între angajați. De asemenea, furnizează informații valoroase pentru aceștia, care, bine direcționate, sunt o importantă sursă motivațională. Un astfel de manual ar trebui să conțină:

- o scrisoare de bun venit din partea conducătorului instituției;
- o istorie scurtă și clară a instituției publice;
- o prezentare lucidă a fazelor prin care a trecut instituția;
- politica privind personalul - flexibilitate pe post, tichete de vacanță, pensii, concedii, formare profesională, facilități etc.;
- metodele de promovare în cadrul instituției;
- o notă finală, realizată de specialistul în comunicare al organizației, menționând cum pot angajații să contribuie la renumele instituției.

Toate acestea ajută la menținerea deschisă a canalelor de comunicație și demonstrează angajaților faptul că managerii îi consideră parte integrantă a instituției. Totodată, ajută la formarea unui sentiment de mândrie în cadrul instituției și a unui sentiment de încredere în progresul și succesul acesteia. Pentru a avea o imagine complexă și unitară a rolului comunicării interne într-o organizație, trebuie identificate canalele de

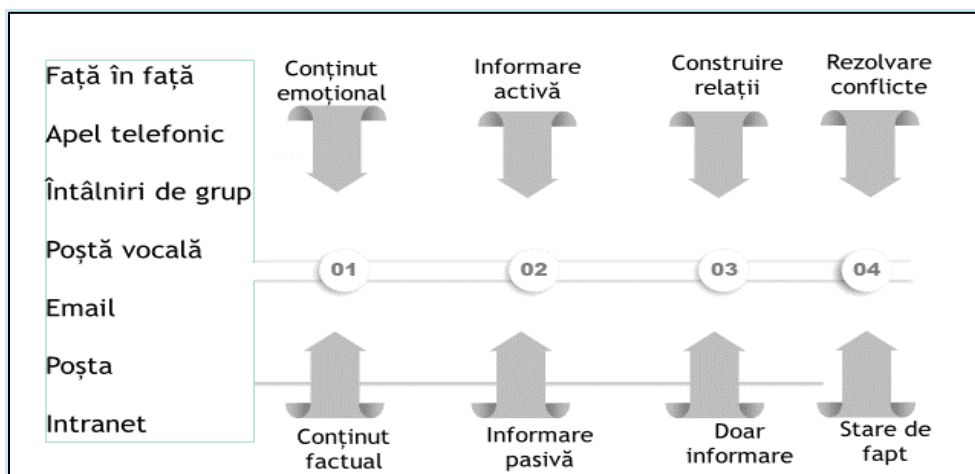


*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



comunicare internă (vezi Figura 2) în strânsă conexiune cu dominanta verbală a comunicării (orală, mediată, scrisă). Atenția specialistului de relații publice se îndreaptă asupra mesajului, pe care nu întotdeauna oamenii îl descifrează ușor. În comunicare, chestiunea cea mai complicată nu-i nici mesajul, nici tehnica, ci receptorul [11].

Figura 2. Canale de comunicare internă



Sursa: prelucrare după Gîfu D., Optimizarea comunicării interne. motivație și performanță, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, 2015

Din prezentarea de mai sus a canalelor de comunicare internă se desprinde ideea că oricare canal este bun dacă este potrivit nevoilor de comunicare și publicului ales drept țintă. Ideea adecvării canalului devine la fel de importantă cu cea a construcției mesajului. O bună manageriere a comunicării interne conduce la înlăturarea diferențelor de receptare a oricărei schimbări, cu efecte pozitive asupra eficienței, credibilității și imaginii publice a instituției. Se impune revizuirea permanentă și îmbunătățirea modului în care o organizație își măsoară performanța. Cu alte cuvinte, este necesară identificarea factorilor care influențează procesul de comunicare în interior și în exterior.

În concluzie, există o relație pozitivă și eficientă între procesul de optimizare a comunicării interne și cel de măsurare a performanței organizațiilor. Acceptarea și înțelegerea climatului organizațional, ca factor decisiv în managementul organizațional, va conduce la îndeplinirea obiectivelor propuse.

II.3. Comunicarea externă în administrația publică

Autoritățile publice trebuie ca, prin întreaga lor activitate, să urmărească satisfacerea interesului general al populației, iar instituțiile administrației publice au obligația să se apropie de membrii colectivităților locale și să mențină un contact permanent cu aceștia. În acest sens, administrația publică trebuie să comunice, să fie deschisă dialogului, să respecte și să ia în considerare cetățeanul [37].

Comunicarea publică reprezintă forma de comunicare ce însoțește activitatea instituțiilor publice în vederea satisfacerii interesului general. Mesajele transmise cuprind informații de utilitate publică. Astfel comunicarea publică trebuie să facă cunoscute cetățenilor existența organizațiilor din sectorul public, modul de funcționare și atribuțiile acestora, legalitatea și oportunitatea deciziilor adoptate. Totodată, prin comunicarea publică se urmărește cunoașterea nevoilor și dorințelor populației pentru ca instituțiile publice, prin rolul și atribuțiile pe care le dețin, să vină în întâmpinarea acestora, realizând astfel un interes general [13]. Prin politicile instituționale realizate, precum și prin deciziile publice adoptate, se urmărește un interes general, obținându-se astfel adeziunea cetățenilor.

Comunicarea de tip managerial este tipul de comunicare asociat conducerii unei instituții publice. Conducătorul instituției este considerat, de obicei, veriga de legătură a organizației cu exteriorul. Cea mai frecventă greșală este reducerea întregii comunicări externe la acest gen de comunicare. Deși conducătorul instituției este principalul purtător de imagine al organizației, nu este singurul. Rolul său este mai degrabă de simbol; el are un rol deosebit în interferențele cu organizații similare, dar legăturile sale cu mediul extern sunt mai degrabă oficiale [13].

Comunicarea externă operațională este comunicarea care se realizează între membrii organizației cu interlocutori din exteriorul organizației. Mare parte dintre salariați întrețin relații profesionale cu persoane din mediul extern al organizației. Fiecare dintre acești angajați sunt prin urmare, obligați să comunice, în calitate de reprezentanți ai instituției cu parteneri externi ai acesteia. Astfel, fiecare dintre noi vehiculăm o anumită imagine și anumite mesaje din partea organizației și primim, în același timp, informații pe care le retransmitem în interiorul instituției. Aceste schimburi sunt vitale pentru activitățile derulate pe termen scurt [13].

Comunicarea externă strategică constă în construirea sau extinderea unei rețele de comunicare și îmbracă două forme de bază [13]: dezvoltarea de relații de comunicare



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



cu mediul extern și previzionarea evoluției schimbărilor care se pot produce în interiorul organizației și care pot afecta activitatea acesteia. Aceste rețele sunt proiectate în ideea că se pot dovedi utile în cazul unei crize sau a altui eveniment neașteptat.

Comunicarea externă de promovare este considerată de literatura de specialitate o formă de comunicare externă, deși acest tip de comunicare reprezintă în realitate un caz aparte, deoarece se desfășoară unilateral, dinspre organizație către mediul său exterior.

Imaginea instituțională este un concept folosit pentru definirea reprezentării pe care un om, un grup de oameni sau un segment de populație și-o formează despre un produs, marcă sau instituție. Această reprezentare se formează ca o sumă de credințe, cerințe, atitudini, opinii, ipoteze, mentalități, prejudecăți, experiențe, așteptări asupra unei persoane, instituții sau oricărui fenomen sau obiecte. Noțiuni înrudite, suprapuse într-o anumită măsură celei de imagine, sunt: prestigiu, renume, reputație, considerație etc. [13].

Imaginea instituției publice este foarte importantă pentru funcționarea în cadrul societății; de aceea, gestionarea ei se impune a fi concepută ca o funcție a conducerii. Gestionarea imaginii de către conducere asigură funcționarea normală a organizației, reproducerea acesteia în modalități care facilitează integrarea în mediul social, evitarea disfuncționalităților de comunicare, atât în interior, cât și cu exteriorul. O imagine bună are o influență covârșitoare asupra percepției în rândul publicului larg, pe când o imagine negativă afectează uneori în mod ireversibil succesul instituției [37].

Aplicarea mecanismelor creării de imagine necesită o activitate continuă. Este datorită angajaților să se îngrijească în fiecare moment de imaginea instituției. Esența creării de imagine se focalizează pe încredere, urmărind impunerea prin diverse mijloace și metode a unei imagini proprii adecvate, care să genereze încrederea față de organizație și serviciile oferite de aceasta. Încrederea publicului se poate obține fie prin repetiția aceluiași mesaj (având ca efect acceptarea), fie prin efectul de autoritate (se realizează dacă lucrurile importante sunt prezentate de o persoană din vârful ierarhiei manageriale).

Conceptul de identitate a instituției reprezintă modalitatea prin care o instituție urmărește să se identifice pe sine, fiind diferit de conceptul de imagine (care se referă la modul în care instituția este percepută de publicul larg). Elementele identității sunt: scopul, obiectivele, structura, personalul și cultura organizației.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Mijloacele de transmitere a imaginii instituției sunt simbolurile (sigle, antet), mass-media, atmosfera (omul din afară acordă o mare atenție designului încăperilor, vestimentației și tonului discuțiilor), evenimente. Imaginea organizației se formează în două spații: spațiul de creare a vizibilității, care aparține organizației și spațiul de generare a credibilității și încrederii, ce aparține publicului țintă.

Vizibilitatea organizației reprezintă una din metodele de difuzare a mesajelor prin contacte directe cu publicul. În acest caz, mesajele sunt caracterizate de un grad de coerență și credibilitate ridicat, însă aria de cuprindere spațială, temporală și numerică este limitată. Din această perspectivă, vizibilitatea mediată asigură cuprinderea tuturor categoriilor de public, însă posibilitatea organizației de a controla mesajele transmise este limitată.

Pentru sectorul public, comunicarea externă - ca parte componentă a procesului de relații publice, este reglementată prin Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, care prevede că asigurarea de către autoritățile și instituțiile publice a accesului la informațiile de interes public se face din oficiu sau la cerere, prin intermediul compartimentului pentru relații publice sau al persoanei desemnate în acest scop. Prin intermediul acestui compartiment, fiecare autoritate sau instituție publică are obligația să comunice din oficiu următoarele informații de interes public:

- a. actele normative care reglementează organizarea și funcționarea autorității sau instituției publice;
- b. structura organizatorică, atribuțiile departamentelor, programul de funcționare, programul de audiențe al autorității sau instituției publice;
- c. numele și prenumele persoanelor din conducerea autorității sau a instituției publice și ale funcționarului responsabil cu difuzarea informațiilor publice;
- d. coordonatele de contact ale autorității sau instituției publice, respectiv: denumirea, sediul, numerele de telefon, fax, adresa de e-mail și adresa paginii de Internet;
- e. sursele financiare, bugetul și bilanțul contabil;
- f. programele și strategiile proprii;
- g. lista cuprinzând documentele de interes public;
- h. lista cuprinzând categoriile de documente produse și/sau gestionate, potrivit legii;
- i. modalitățile de contestare a deciziei autorității sau a instituției publice în situația în care persoana se considera vătămată în privința dreptului de acces la informațiile de interes public solicitate.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Prin aceeași reglementare se prevede obligativitatea ca autoritățile și instituțiile publice să publice și să actualizeze anual un buletin informativ care va cuprinde informațiile de interes public și un raport periodic de activitate, cel puțin anual, care va fi publicat în Monitorul Oficial al României, Partea a III-a. De asemenea, același act normativ reglementează obligativitatea autorităților și instituțiilor publice de a asigura cetățenilor, la cererea acestora, în termen de 10 zile sau, după caz, în cel mult 30 de zile de la înregistrarea solicitării (în funcție de dificultatea, complexitatea, volumul lucrărilor documentare și de urgența solicitării), informațiile de interes public solicitate în scris sau verbal.

II.4. Tehnici de comunicare

Tehnici de comunicare orală

Comunicarea depinde de capacitatea de relaționare dintre emițător și receptor, de disponibilitatea de combinare a codului folosit, de disponibilitatea de recepție și prelucrare, de complexitatea și varietatea conținuturilor, precum și de posibilitatea emițătorului și receptorului de a-și schimba reciproc rolurile.

În cadrul procesului de comunicare, **emițătorul** este un individ, un grup, o instituție care posedă informație bine structurată, are o stare de spirit deosebită (motivație) și are un scop bine precizat.

Calitățile care marchează **personalitatea emițătorului** sunt [1]:

- *Claritate* - organizarea conținutului de comunicat astfel încât acesta să poată fi ușor de urmărit; folosirea unui vocabular adecvat temei și autorului; o pronunțare corectă și completă a cuvintelor;
- *Acuratețe* - presupune folosirea unui vocabular bogat pentru a putea exprima sensurile dorite; cere exploatarea completă a subiectului de comunicat;
- *Empatia* - vorbitorul trebuie să fie deschis tuturor interlocutorilor, încercând să înțeleagă situația acestora, pozițiile din care adoptă anumite puncte de vedere, să încerce să le înțeleagă atitudinile, manifestând în același timp amabilitate și prietenie;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- *Sinceritatea* - situația de evitare a rigidității sau a stângăciei, recurgerea și menținerea într-o situație naturală;
- *Atitudinea* - evitarea mișcărilor bruște în timpul vorbirii, a pozițiilor încordate sau a unor prea relaxate, a modificărilor bruște de poziție, a scăpării de sub control a vocii;
- *Realizarea contactului vizual* - este absolut necesar în timpul dialogului, toți participanții la dialog să se poată vedea și să se privească, contactul direct, vizual, fiind o probă a credibilității și a dispozițiilor la dialog;
- *Înfățișarea* - reflectă modul în care te privești pe țiine însuși: ținută, vestimentația, trebuie să fie adecvate la locul și la felul discuției, la statutul social al interlocutorilor;
- *Postura* - poziția corpului, a mâinilor, a picioarelor, a capului, a spatelui - toate acestea trebuie controlate cu abilitate de către vorbitor;
- *Vocea* - urmărești dacă sunteți auziți și înțelegi de cei care vă ascultă, reglați-vă volumul vocii în funcție de sală, de distanța până la interlocutor, față de zgomotul de fond ca și față de tema și contextul social al comunicării;
- *Viteza de vorbire* - trebuie să fie adecvată interlocutorilor și situației; nici prea mare pentru a indica urgență, nici prea înceată, pentru a nu pierde interesul ascultătorului;
- *Pauzele de vorbire* - sunt recomandate atunci când vorbitorul dorește să pregătească auditoriul pentru a recepționa o idee importantă.

În cadrul procesului de comunicare **receptorul** poate fi: un individ, un grup, o instituție căruia/căreia îi este adresat mesajul sau care intră în posesia mesajului în mod întâmplător/conștient. Receptorul/destinatarul recepționează mesajul, îl decodifică (descifrează prin înțelegere), îl prelucrează, interpretează și dă semnal de răspuns (feedback). De regulă orice comunicare verbală implică programatic legătura inversă și schimbarea rolurilor. Este de dorit deci să cunoaștem ce presupune rolul de receptor, de ascultător a unui mesaj oral de mai lungă sau mai scurtă durată.

Calitățile receptorului sunt următoarele [1]:

- *Disponibilitatea pentru ascultare* - încercarea de a pătrunde ceea ce se comunică, de a urmări ceea ce se transmite;
- *Manifestarea interesului* - a asculta astfel încât să fie evident că cel care vorbește este urmărit; celui care vorbește trebuie să i se dea semnale în acest sens;



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- *Ascultarea în totalitate* - nu vă grăbiți să interveniți într-o comunicare; lăsați interlocutorul să-și expună toate ideile, să epuizeze ceea ce vrea să spună;
- *Urmărirea ideilor principale* - nu va pierdeți în amănunte; dacă cereți reveniri asupra unui subiect, încercați să vă referiți la ideile principale din ceea ce a fost spus și nu insistați pe lucruri fără importanță;
- *Ascultarea critică* - ascultați cu atenție și identificați cu exactitate cui îi aparțin ideile care se comunică, interlocutorului sau altcuiva;
- *Concentrarea atenției* - concentrați-vă pe ceea ce se spune, nu pe ceea ce nu se spune, pe efectele secundare ale comunicării sau pe cele colaterale, accidentale care pot să apară în timpul comunicării;
- *Luarea de notițe* - ajută la urmărirea mai exactă a ideilor expuse; permite elaborarea unei schițe proprii a ceea ce a fost expus;
- *Susținerea vorbitorului* - o atitudine pozitivă, de întraajutorare din partea auditorului, pentru a permite emitentului să izbutească în întreprinderea sa.

Tehnici pentru pregătirea și susținerea unei prezentări orale

În general, structura unui discurs urmează o regulă simplă, cunoscută ca regula celor 3 S: ▪ Spune ce vei spune/prezenta! ▪ Spune/prezintă ce ai de spus/de prezentat! ▪ Spune ce ai spus/prezentat!

Prezentarea orală a unui conținut informațional îmbracă mai multe forme (prelegerea academică, prezentarea unui raport în cadrul unui colectiv, autoprezentarea, discursul festiv sau omagial etc.), dar toate aceste forme au în comun faptul că au un public relativ cunoscut sau cel puțin estimat în prealabil, se desfășoară în spațiul public, au un timp anterior precizat, au o temă prestabilită și scop cunoscut. Dacă dorim ca publicul să ne acorde atenție, trebuie să avem în vedere și următoarele aspecte [1]:

- verificarea acusticii sălii;
- plasarea optimă în spațiu a materialelor vizuale;
- evitarea grimaselor;
- crearea unei atmosfere destinate prin zâmbet;
- evitarea vulgarităților;
- contact vizual cu o persoană nu mai mult de 5-6 secunde;
- evitarea glumelor nesărate însoțite de un râs zgomotos;
- expunerea pe un ton plictisit;
- încadrarea în limita de timp impusă prezentării.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Conținutul prezentării - Oratorii spuneau că pentru a putea vorbi cinci minute aveau nevoie de două săptămâni de pregătire, iar pentru a vorbi o oră, de o singură săptămână. Putem să ne bucurăm de concentrarea maximă a publicului preț de 10 minute, după care va trebui să facem eforturi pentru a o menține la cote ridicate. De aceea este indicat să ne structurăm prezentarea cât mai riguros, acordând între 10 și 20% din timp introducerii, 60-80% din timp să-l alocăm problemelor de conținut și să păstrăm 10-20% din timp pentru concluzii.

Folosirea mijloacelor vizuale - au rolul să orienteze publicul, să ajute la crearea de corelări și conexiuni ideatice, să completeze doar ceea ce aveți de spus și nicidecum să se constituie într-o variantă scrisă a vorbelor dumneavoastră. Cuvintele nu vă vor ajuta prea mult dacă nu vor fi asociate sau întărite vizual prin procedee grafice cum ar fi sublinieri, încercuiri sau încadrări. Numărul slide-urilor pe care le veți rula trebuie bine corelat cu volumul de informație pe care l-ați stabilit pentru prezentare și timpul în care trebuie să vă încadrați. Astfel, este recomandabil că pentru o prezentare de zece minute să aveți pregătite cam 10 slide-uri.

Rostirea discursului - În rostirea discursului trebuie să se acorde toată atenția momentului începerii expunerii. Nu începeți expunerea până când publicul nu și-a ocupat locurile și nu sunteți siguri că vă ascultă. Preț de circa 20 de secunde, nu roștiți nici un cuvânt până nu ați stabilit un contact vizual cu auditoriul, nu ați studiat dintr-o privire organizarea spațiului dumneavoastră de mișcare, nu ați respirat adânc și nu v-ați găsit poziția cea mai comodă în fața celor care așteaptă să soarbă cuvintele dumneavoastră. Încercați să nu folosiți clișee sau expresii banale de tipul "Am marea plăcere de a...", să nu prezentați nici mulțumiri și nici scuze în primele fraze ale discursului dumneavoastră. Păstrați-le eventual pentru sfârșit. Este recomandat să alegem unul dintre modurile de începere a discursului prezentate mai jos [1]:

- denumirea temei, urmată eventual de câteva precizări referitoare la alegerea titlului prezentării;
- referirea la obiectivele și aspectele pe care doriți să le abordați în cadrul temei propuse;
- anticiparea unor întrebări sau aspecte problematice;
- deschiderea discursului cu o anecdotă sau cu o glumă;
- mărturisire;
- prezentarea unor fapte sau date statistice;
- folosirea unui citat nu foarte lung și relevant pentru subiectul discursului;
- afirmații cu conținut șocant;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- nu vă răzgândiți odată ajunși în față publicului asupra frazelor de început. Conținutul discursului nu se memorează, frază de început este bătută în cuie.
- dacă vreo întrebare adresată ne pune în încurcătură, este corect și elegant să rostim “Îmi pare rău, nu știu/nu cunosc/nu...”.

Finalizarea discursului - modalitățile pe care le aveți la îndemână pentru încheierea prezentării sunt:

- prezentarea unor concluzii punctuale;
- lansarea unor interogații prin care să recaptați interesul slăbit al publicului;
- anecdote scurte, care să ilustreze aplicabilitatea ideilor dumneavoastră;
- invitarea publicului de a trece la acțiune în spiritul celor afirmate în prezentare;
- folosirea de citate prin care să subliniați credibilitatea rezultatelor expuse.
- conținutul discursului nu se memorează, frază de finalizare este bătută în cuie.

Tehnici pentru purtarea unui dialog

În mod obișnuit numim dialog numai limbajul verbal extern desfășurat ca formă de relaționare cu un alt semen al nostru și îl distingem strict de monolog care, deși se derulează într-un context social și pe fondul unei relații sociale definite, acordă în comunicare roluri diferite partenerilor implicați.

Comunicarea empatică implică trei abilități specifice de comunicare [1]:

1. exprimarea emoțiilor - „a te pune în pielea celuilalt”, reprezintă a te apropia cât mai mult posibil de experiența personală a interlocutorului;
2. manifestarea înțelegerii față de sentimentele celuilalt - indicarea prin gesturi, expresii, postură fizică sau atingere fizică;
3. punerea sentimentelor persoanei cu care dialogăm în cuvinte (exprimarea verbală), atunci când persoana este incapabilă să articuleze anumite emoții, sentimente, stare de confuzie), prin următoarele modalități de comunicare:
 - Comunicarea disponibilității de a asculta opinia celuilalt. În dialog se face prin: Contact vizual variat, Postură relaxată, gesturi adecvate, înclinarea către partener, rotirea către partener, distanță adecvată;
 - Comunicarea interesului și facilitarea povestirii istoriei personale prin încuviințarea din cap, exprimarea simplă a interesului, tonul vocii, evitarea întreruperii, repetarea cuvintelor cheie, întrebări simple, întrebări deschise, parafrizarea (reflectarea emoțiilor și afectelor);
 - Comunicarea respectului față de valoarea, integritatea și abilitățile individului prin utilizarea unui limbaj nonevaluativ și noncategoric, sentențios, utilizarea numelui interlocutorului, afirmații pozitive despre cel



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



cu care se discută, evitarea gesturilor și răspunsurilor stereotip, lăsarea opțiunii libere.

Întrebările - trebuie astfel formulate, încât să nu pară amenințătoare pentru interlocutor. Asigurați-vă că aveți un motiv bun pentru a le pune, identificați clar ce doriți să aflați, folosiți coduri non verbale și acceptați responsabilitatea unor întrebări nu prea bine formulate, astfel [1]:

1. Formulați întrebările clar și concis; cu cât întrebarea este mai lungă cu atât este mai greu de urmărit; la întrebările scurte se răspunde mult mai ușor decât la cele lungi;
2. Punând mai multe întrebări odată creați confuzii. Ascultătorii nu vor ști la care să răspundă;
3. Lăsați o pauză după întrebare. Este nevoie de timp pentru formularea răspunsurilor și pentru a se gândi puțin la ceea ce se va răspunde. Dacă nu primiți răspunsul nu încercați să vă răspundeți la propria întrebare, ci reformulați-o sau spuneți ceva care să facă legătura cu o altă problemă ce urmează a fi discutată;
4. Formulați mai curând întrebări deschise decât întrebări închise: Întrebările deschise încurajează răspunsurile și încep cu “ce”, “de ce”, “cum”, “când”, “unde”, “cine”; Întrebările închise permit numai răspunsuri prin da sau nu și sunt “încărcate”, “dirijate”, sau amenințătoare. Sensul de amenințare al unei întrebări poate fi redat prin tonul și inflexiunile vocii sau prin alegerea cuvintelor.
5. Puneți întrebarea într-o manieră pozitivă: În loc de a formula întrebarea: “De ce nu merge planul acesta?”, folosiți formula “Ce probleme vom avea de depășit dacă adoptăm planul acesta?”. În loc de “Ce a mers rău la seminarul acesta?”, întrebați “Ce ar fi trebuit să facem în seminarul acesta ca rezultatul să fi fost mai bun?”;
6. Evitați întrebările care implică existența unei modalități total greșite sau a unei modalități perfecte de a crede sau de a acționa; Întrebări cu conținut moralizator sau care cer un standard absolut: “Care este singura cale justă de a ne comporta unii față de alții?” sau “Cum ar putea o persoană inteligentă să creadă așa ceva?” etc.;
7. Ascultați răspunsul verbal și observați-l pe cel non-verbal în cazul fiecărei întrebări. Ascultați-vă pe dumneavoastră înșivă: cuvintele, tonul și inflexiunile vocii. Când puneți întrebarea, fiți conștienți de sentimentele personale, de

tensiunile și postura corpului, de mișcarea ochilor și mimică; Evitați să vă lăsați furăți de propriile gânduri în loc să fiți atenți la răspunsul dat la întrebarea dumneavoastră;

8. Felul în care cel care pune întrebarea, confirmă primirea răspunsurilor și poate avea un efect favorabil sau nefavorabil asupra dorinței celui alt de a participa, de a se exprima. Încercați să nu alterați răspunsul când îl reformulați pentru a-l confirma.

Răspunsurile pe care le dați într-o conversație dovedesc ca ați înțeles ceea ce vi s-a transmis. Ele pot să susțină, să interpreteze, să aprecieze și/sau să critice constructiv, astfel [1]:

1. răspunsuri de susținere - au rolul de a aproba, de a reduce o tensiune sau de a împăca. Când cineva a făcut sau a spus ceva bun este bine să i-o spuneți. De cele mai multe ori lucrurile bune trec neobservate, deși aprecierea exprimată este întotdeauna binevenită și poate îmbunătăți relația;
2. răspunsuri irelevante-sunt cele care nu au nici o legătură cu ceea ce s-a discutat;
3. răspunsuri tangențiale-sunt cele în care se recunoaște în treacăt ce s-a discutat și apoi se spune altceva (adică se schimbă subiectul);
4. răspunsurile contradictorii-sunt cele în care mesajul verbal contrazice mesajul non-verbal și scad valoarea mesajului primit;
5. răspunsurile care întrerup - sunt acele răspunsuri date de persoane care intervin în discuție, înainte ca cel care vorbește să-și fi transmis mesajul complet. De obicei oamenii întrerup când cred că ei știu mai bine despre ce este vorba, când cred că știu ce se va spune sau nu acordă suficientă atenție subiectului. Când întrerupeți pe cineva, așteptați-va la o reacție defensivă. Cu cât întrerupiți mai mult, cu atât înrăutățiți situația și, implicit comunicarea.

Comunicarea nonverbală

Majoritatea cercetărilor sunt în general de acord cu constatarea potrivit căreia comunicarea verbală este utilizată cu precădere pentru transmiterea informațiilor, în timp ce canalul non-verbal este folosit pentru exprimarea atitudinii interpersonale, iar, în anumite cazuri, pentru a înlocui mesajele verbale, cum sunt cele de mai jos [1] [29]:

1. Puterea palmei - gesturile principale de îndrumare ale palmei sunt următoarele trei:
 - a) palma îndreptată în sus - este utilizată ca un gest de supunere, neamenințător, evocând gestul cerșetorului de pe stradă. În cadrul relației normale de superior/subordonat nu se va simți nicio amenințare.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- b) palma îndreptată în jos - asigură autoritate imediată. Cel căruia îi adresăm rugămintea are impresia că a primit un ordin. Dacă e vorba de un subaltern, gestul palmei întoarse în jos este corespunzător, de autoritate.
- c) palma strânsă pumn, cu degetul arătător întins - devine o bătă simbolică, cu care vorbitorul îl amenință pe ascultător pentru a-l supune. Cei care utilizează des gestul degetului arătător întins să încerce folosirea celor două poziții ale palmei și vor constata că prin aceasta vor obține o atitudine mult mai relaxată din partea altora și un efect mult mai pozitiv asupra lor.

2. Strângerea mâinii - este o relicvă din epoca în care oamenii care se întâlneau, înălțau brațele în aer cu palmele deschise, pentru a arăta că nu au arme la ei. Forma modernă a acestui străvechi ritual de salut este întinderea mâinii și strângerea palmelor atât la întâlnire, cât și la despărțire, în mod obișnuit, într-un asemenea gest mâinile se scutură între trei și șapte ori.

- a) Într-o strângere de mână dominarea se poate simula prin întinderea mâinii cu palma în jos. Palma nu trebuie să fie întoarsă complet spre podea, dar față de palma celuilalt trebuie să arate în jos, prin aceasta dându-i de înțeles că dorim să preluăm controlul în cursul întâlnirilor viitoare;
- b) omul folosește gestul palmei întoarse în sus pentru a-și arăta supunerea față de celălalt, întinderea mâinii cu palma în sus este opusul strângerii de mână cu sens de dominare;
- c) Cine întinde primul mâna - deși este un obicei îndeobște admis ca la prima întâlnire cu o persoană să dăm mâna cu ea, există anumite împrejurări în care ar fi lipsit de înțelepciune ca noi să inițiem strângerea mâinilor. Având în vedere faptul că a da mâna este un semn de bună primire, înainte de a avea această inițiativă este bine să ne punem câteva întrebări. Sunt, oare, binevenit? Este omul acesta bucuros că mă întâlnește?

3. Poziția pe scaun - majoritatea celor care stau invers pe un scaun sunt indivizi dominanți, care, atunci când încep să se plictisească de conversație, încearcă să preia controlul asupra altora sau a întregului grup, iar spătarul scaunului le asigură o bună apărare împotriva oricărui "atac" din partea membrilor grupului.

4. Culegerea de scame imaginare - când cineva dezaprobă opiniile sau atitudinile altora, dar consideră că nu-și poate dezvălui propria părere, gesturile sale non-verbale vor fi mișcări de înlocuire. A culege scame imaginare de pe o haină este un asemenea gest. Având ca partener de discuții un asemenea individ, să-i adresăm, cu palmele deschise, următoarele cuvinte: "Deci, ce părere aveți?" sau "Se pare că aveți ceva de



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



adăugat. Sunteți bun să-mi spuneți și mie?”. Să ne așezăm comod pe scaun, cu brațele neîncrucișate și palmele deschise și să așteptăm răspunsul.

5. Gesturi ale capului - dintre care cele mai larg folosite sunt:

- a) încuviințarea și clătinatul din cap. Încuviințarea cu capul semnifică “Da”. Clătinatul capului are sensul de “Nu”;
- b) capul ținut drept; aceasta este poziția omului cu o atitudine neutră față de cele auzite. Adesea apare împreună cu gestul mâinii ridicate la față, care exprimă o evaluare;
- c) capul înclinat într-o parte semnifică o trezire a interesului. Charles Darwin a fost printre primii care au observat că oamenii, ca și animalele, își înclină capul într-o parte atunci când încep să se intereseze de ceva;
- d) capul înclinat în jos semnalizează o atitudine negativă și chiar una de judecare critică. Pentru a putea comunica cu un asemenea individ, trebuie să-l determinăm să ridice capul sau să-l încline într-o parte.

6. Gesturi agresive și de pregătire - persoana care stă cu mâinile înfipite în șolduri comunică o atitudine agresivă.

7. Gestul de pregătire în poziție de ședere - unul din cele mai importante gesturi, pe care mai ales un negociator e bine să îl învețe să-l recunoască, este cel de pregătire în poziție de ședere constând în încrucișarea strânsă a brațelor sau frământarea încleștată a palmelor.

II.5. Tehnici eficiente de îmbunătățire a comunicării organizaționale

În multe cazuri oamenii au dificultăți în a comunica clar cu alți oameni. De cele mai multe ori, oamenii comunică cu ocolișuri și vorbesc în moduri indirecte, în loc să fie sinceri, deschiși și direcți. Dar știința comunicării a evidențiat și moduri de a învăța cum se poate învăța să se comunice bine, crescând astfel probabilitatea de a fi ușor de înțeles, ceea ce generează relații mai bune. Descriem mai jos 4 moduri în care abilitățile de comunicare generează relații mai bune [8]:

1. *Conversații semnificative:*



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Cei mai buni comunicatori se concentrează pe momentul prezent. Ei nu ascultă doar să audă cuvintele rostite, ci pentru a găsi sensul din spatele acestor cuvinte, permițându-le să devină mai empatici față de preocupările care ghidează gândurile omologului lor. Majoritatea oamenilor se gândesc la următoarea replică pe care o vor spune, în timp ce interlocutorul vorbește. Doar se fac că ascultă.

Când oamenii adoptă această abordare, nu sunt implicați activ în conversație. Este greu să aibă loc o conversație semnificativă atunci când oamenii se concentrează doar pe ideile lor și nu ascultă pentru a înțelege. Comunicarea activă presupune să porți o conversație, să asculți ce spune interlocutorul și să descoperi ce îi influențează deciziile.

Se recomandă folosirea etichetărilor, oglindirea și pauzele strategice pentru a stimula dialogul și a arata interlocutorului că se dorește să fie înțeles cu adevărat.

Exemplu: [*Se pare că ...* aici completezi cu o observație + *Adoptă același limbaj non-verbal/para-verbal* + *Pauză de 5 secunde* + *Ce ai spune dacă ..* aici oferi soluția ta].

Sfat: Ascultă cu scopul de a înțelege. Folosește etichetările (se pare că...) + oglindirea (aceeași mimică și același fel de a vorbi)

2. Conexiune:

În definitiv, oamenilor le place să comunice cu oameni care îi plac. Când se practică comunicarea, se recomandă folosirea empatiei și astfel devine mai ușor să te conectezi cu interlocutorul tău. Când se întâmplă asta, cealaltă parte așteaptă cu nerăbdare să vorbească cu tine, deoarece știe că fiecare conversație va fi productivă.

Pe măsură ce stabilești un raport/o conexiune vei dezvolta și o influență bazată pe încredere. Odată ce se întâmplă acest lucru, vei comunica mai bine și în timp se vor dezvolta relații mai puternice.

Sfat: Folosește empatia tactică și pauzele strategice pentru a obține informații prețioase. Ține minte, cu cât vorbești mai mult despre tine, cu atât pari mai mult alt oportunist și cu atât ești mai puțin unic.

3. Încurajarea reciprocității:

O astfel de comunicare nu trece neobservată. Imediat, vei fi văzut ca o persoană care ține cont de emoțiile oamenilor și care îi ascultă pe ceilalți atunci când vorbesc. Nu vei părea insistent, dimpotrivă. Vei părea exact tipul de persoană cu care oamenii vor să facă afaceri. Cu abordarea corectă, ar trebui să poți dezlănțui o puternică dinamică de reciprocitate.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



Pentru că oamnilor le face plăcere să vorbească cu astfel de persoane și să se simtă înțeleși, ei vor fi mai dispuși să asculte ceea ce ai de spus și să te ajute. Dintr-o dată, nu mai ești un adversar. În schimb, ești un colaborator care lucrează pentru a ajunge la o soluție care să avantajeze ambele părți.

Sfat: Arată că ții cont de emoțiile oamenilor și vrei să înțelegi cum aceștia gândesc. Discuți despre raționamente, nu despre persoane.

4. Limbajul corpului tău transmite deschidere și înțelegere:

Deși comunicarea strategică presupune să te asiguri că cuvintele care ies din gură sunt clare și precise, ea necesită, de asemenea, să fii atent la indiciile tale nonverbale. Când discuți, trebuie să te asiguri că mintea ta este limpede. Dacă te gândești la alte lucruri, limbajul corpului te va trăda, iar interlocutorul va ști că mintea îți este în altă parte.

Ori de câte ori cineva spune sau face ceva care nu-ți place, trebuie să rămâi curios. Când ești în permanență în căutarea motivului din spatele comportamentelor oamenilor, orice furie sau tensiune pe care o simți se va atenua, iar non-verbalul tău transmite deschidere și înțelegere.

Sfat: Fii atent la indiciile non-verbale pe care le transmiți. Rămâi în momentul prezent. Fii curios.

Îmbunătățirea comunicării organizaționale necesită aplicarea unui stil de comunicare managerială eficientă, ca sistem complex de raporturi mutuale ce apar între membrii organizației, presupune cunoașterea reciprocă a acestora, confruntarea, concilierea și armonizarea opiniilor lor. De aceea, pentru fiecare manager, o preocupare esențială o constituie asigurarea unei comunicări deschise, permanente și precise, ce rezultă din gândirea strategică a organizației, care trebuie să țină seama de o serie de condiții [9]:

- formularea concisă și precisă a mesajului pentru a fi înțeles ușor și integral;
- transmiterea rapidă și nedeformată a mesajului;
- asigurarea fluenței și a reversibilității comunicării;
- utilizarea unui limbaj comun de către emițător și receptor;
- simplificarea și decongestionarea canalelor de comunicație;
- asigurarea flexibilității și a adaptabilității sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situație.

În calea unei comunicări eficiente se interpun o serie de obstacole ce trebuie depășite cu abilitate pentru a nu se ajunge la blocaje. Ele sunt rezultatul factorilor generali, ce impun bariere comune pe care oamenii le așază în calea comunicării sau al factorilor specifici procesului de management. Cele mai frecvente obstacole sunt de natură [9]:



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- personală - fiecare individ are o personalitate unică, generată de moștenirea genetică, de mediu și de experiență, care îi conferă o manieră proprie de comunicare;
- fizică - legate de caracteristicile individului, de starea lui fizică, dar și mediul în care are loc comunicarea;
- socială - referitoare la obiceiuri, tradiții, model social (rural, urban), religie, statut social (mesajul unui manager de rang înalt este considerat real, corect, chiar dacă uneori este incomplet, fals);
- culturală - vizează nivelul de pregătire, limbajul și vocabularul;
- semantică - apariția unor neînțelegeri generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite sau a unor cuvinte diferite în același mod, a neologismelor, a jargonului și a expresiilor strict tehnice;
- cognitivă - apariția conflictelor interne datorate unor informații incompatibile cu sistemul de valori al individului și cu deciziile anterioare;
- psihologică - legate de particularități ale comportamentului uman: emotivitate, timiditate, agresivitate și afectivitate. Percepția proprie a fiecărui individ este considerată cea mai importantă barieră în interpretarea mesajului primit, pentru că oamenii folosesc propriile repere și concepte în judecarea altora;
- ambientală - contextul în care are loc comunicarea;
- managerială - obstacolele sunt generate atât de manageri, cât și de subordonați. “problemele” de comunicare între șefi și subordonați sunt provocate de: capacitatea insuficientă de transmitere a informațiilor și de ascultare a managerilor, rezerva subordonaților de exprimare a părerilor, neobișnuința în comunicare, neconcordanța dintre cerințele comunicării și posibilitățile subordonaților, frecvența modificărilor în sistemul de comunicare;
- organizatorică - provoacă deficiențe în circuitul ierarhic. Comunicarea informală, filtrarea (tendința de a dilua sau de a opri la un moment dat un mesaj aflat în curs de transmitere) și lipsa timpului conduc la apariția canalelor de comunicare în afara celor rezultate din ordinea ierarhică.

Toate aceste obstacole provoacă perturbații în cadrul procesului de comunicare, din momentul emiterii mesajului și până la receptarea acestuia. Atât perturbațiile externe, care țin de mediul de comunicare, distanță, timp, structura rețelelor de comunicare etc., cât și perturbațiile interne legate de natura umană, percepția mesajelor, tendința de evaluare a mesajelor, limitele individuale etc. trebuie identificate, analizate și diminuate prin măsurile adoptate în organizație, contribuind la îmbunătățirea comunicării.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Experiența evidențiază că principalele direcții de acțiune a îmbunătățirii comunicării sunt: ameliorarea stilului de comunicare orală (vorbit și ascultat) și scrisă (citit și scris), creșterea abilității în alegerea celor mai potrivite mijloace de comunicare, luarea în considerare a particularităților psihice ale partenerilor de comunicare în funcție de sex, nivel de cultură, deosebiri de limbă etc.

Perfecționarea comunicării presupune și utilizarea unor metode și tehnici de perfecționare a comunicării. S-au impus ca deosebit de utile: ascultarea activă - tehnică de sporire a acurateții recepționării unei informații printr-o atenție completă acordată interlocutorului și ședința - reunirea pe termen scurt a unui grup de persoane în vederea rezolvării unor sarcini cu caracter informațional și decizional. Practica socială a sintetizat principiile de bază ale comunicării eficiente, pe care G. Johns le prezintă ca imperative în expresii sugestive, astfel [9]: găsiți-vă timp!; fiți înțelegător cu celălalt!; nu amestecați persoana cu problema!; spuneți ce simțiți (asigurați-vă că vorbele, gândurile, sentimentele și acțiunile dumneavoastră dovedesc congruență)!; ascultați activ!; oferiți feedback specific și la timp! Totodată, asociația Americană de Management a stabilit ca fiind foarte eficiente regulile ce trebuie respectate pentru comunicarea eficientă:

1. emitentul să-și clarifice ideile înainte de a le comunica;
2. pentru planificarea comunicării este necesară consultarea celor din jur;
3. inițiatorii comunicării să examineze adevăratul scop al comunicării și să nu se piardă în detalii.
4. emițătorul să ia în considerare ansamblul elementelor fizice și psihice ale contextului;
5. expeditorul să fie atent la nuanțe și la înțelesul de bază al mesajului;
6. emitentul să-și dezvolte capacitatea de empatie (să privească din punctul de vedere al celoralți);
7. emitentul să urmărească primirea feedbackului;
8. emitentul și receptorul să comunice în perspectivă cel puțin la fel de bine;
9. cei ce comunică trebuie să fie siguri pe suportul comunicării;
10. emitentul și receptorul trebuie să încerce nu numai să înțeleagă, dar să se și facă înțeleși.

În practică, specialiștii în domeniu recomandă frecvent următoarele strategii de comunicare [9]:

- strategia de control (de autoritate) - utilizată mai ales în situații de urgență, când managerul își manifestă autoritatea deplină, impunând restricții severe. Managerul dirijează toate acțiunile, sensul comunicării este unilateral, iar feedback-ul apare numai pentru clarificări.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- strategia de structurare - folosită în procesul de restructurare, de organizare complexă și de modernizare, de planificare pentru asigurarea ordinii și a disciplinei prin informare, dirijare și convingere; - strategia dinamică - practică cu succes în medii aflate în schimbare rapidă, este orientată spre activități imediate. Impune comunicare directă și la obiect, printr-un mesaj pragmatic, bazându-se pe încredere și înțelegere, pe motivare și stimulare;
- strategia participativă (egalitară) - caracterizată prin transfer bilateral de informații cu influențare reciprocă, ce asigură luarea deciziilor prin consens. Este eficientă în comunicarea într-un grup restrâns, când se dispune de timpul necesar convingerii pentru acceptarea unor soluții. Nu se recomandă a fi utilizată în comunicarea cu interlocutori incompetenți, fără inițiativă și experiență sau în cazuri de urgență;
- strategia de acceptare - vizează acceptarea opiniei partenerului (poate fi o echipă de consultanță, o comisie de audit etc.), ce a fost solicitat să consilieze managerul;
- strategia de evitare - acceptată doar în situații speciale ce impun restricții în furnizarea informațiilor.

Alegerea strategiei de comunicare în fiecare moment al evoluției organizației și aplicarea ei în funcție de condițiile concrete revine managerului, care trebuie să o utilizeze cu maximă eficiență în atingerea scopurilor propuse.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



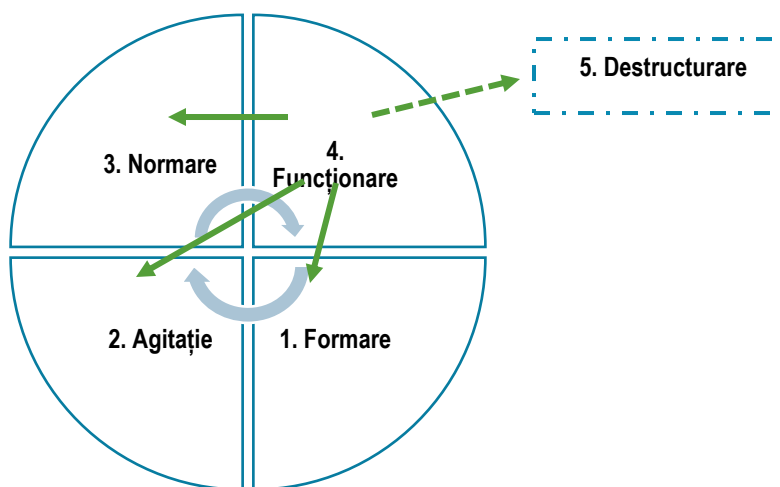
Partea III - Considerații generale privind lucrul în echipă

III.1. Etapele construirii echipei

Modelul cel mai cunoscut și mai răspândit de evoluție a echipei (modelul Tuckman) presupune 5 stadii: formarea, etapa de agitație, normarea, etapa de funcționare și întreruperea activității [14]. Acest model oferă o modalitate simplă de a înțelege cum se dezvoltă echipele și este deosebit de util în instruirea oamenilor cu privire la lucrul în grup, permițând astfel grupurilor să-și atingă întregul potențial.

Modelul lui Tuckman explică faptul că, pe măsură ce o echipă se dezvoltă, devine mai matură și își crește capacitatea de acțiune în domeniul de activitate pentru care este construită, relațiile din cadrul echipei se modifică și ca urmare, conducătorul trebuie să-și adapteze stilul de conducere corespunzător caracteristicilor fiecăreia dintre etapele de evoluție, acestea fiind prezentate în cele ce urmează.

Figura 3. Modelul Tuckman de evoluție a echipei



Formarea

În această etapă se acordă atenție structurii ierarhice a echipei, modelului de conducere, rolurilor și responsabilităților individuale și a modului de conduită în cadrul echipei. Membrii echipei încearcă să creeze o impresie bună celorlalți și conducătorului, se testează reciproc și caută să-și stabilească identitatea personală în



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



cadrul grupului. Fiecare membru din cadrul echipei caută informații despre background-ul și experiența celorlalți membri în domeniul de activitate al echipei. Deoarece în această etapă rolurile și responsabilitățile individuale sunt neclare, se manifestă o dependență ridicată față de conducătorul echipei, care trebuie să le orienteze acțiunile astfel încât să convergă către scopul, obiectivele și relațiile externe ale echipei.

Etapă de agitație/de furtună

În timpul acestui stadiu apar conflictele între indivizi și subgrupuri. Sunt vizate alegerile, autoritatea și competența coordonatorului, iar membrii nu acceptă eventuale încercări de dominare din partea conducerii [14]. Aici este momentul în care se formează lideri informali în cadrul echipei. Nivelul conflictelor poate să varieze în funcție de magnitudinea situațiilor și aspectelor abordate, însă trebuie rezolvat până acestea nu escaladează la un nivel ireparabil. Această etapă este caracterizată de o lipsă de acord între membri atunci când vine vorba de luarea deciziilor de grup. Unii membri ai echipei încearcă să-și întărească poziția lor în raport cu alți membri ai echipei și cu conducătorul echipei. Dar pe măsură ce membrii grupului se cunosc mai bine, ei își vor prezenta opiniile mai deschis și mai ferm. Vor fi exprimate dezacorduri și se vor oferi provocări cu privire la natura sarcinii și la modul de lucru din etapa anterioară de dezvoltare. Acest lucru poate duce la conflicte și ostilitate, dar dacă acestea vor fi depășite cu succes, vor fi create premisele pentru încercări de reformare a modalităților de lucru și funcționare a grupului și se va ajunge la un acord cu privire la structuri și proceduri mai performante [15]. Conflictul este sănătos în viața unei echipe, uneori fiind cel mai bine ca membrii unei echipe să își rezolve singuri conflictele - dar sunt cazuri în care este necesar un mediator.

Normarea

În timpul normării are loc rezolvarea conflictelor, iar echipa începe să abordeze sarcina din perspectiva unei cooperări pozitive și chiar a unui consens. Se dezvoltă propriile norme de comportament acceptabil, se întocmesc planuri și se stabilesc standarde de performanță. Rolurile și responsabilitățile sunt clare și acceptate. Caracteristic acestei etape este faptul că echipa se poate implica în activități distractive și sociale iar față de conducător manifestă respect. Acesta poate acum delega membrilor echipei o parte dintre responsabilități sau decizii mai mici, iar deciziile importante sunt luate cu acordul membrilor echipei.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Etapă de funcționare/performare

În această etapă membrii echipei încep să vadă rezultatele ca urmare a concentrării constructive a energiei lor asupra sarcinii comune. Se stabilește o structura de lucru eficientă, în mijlocul căreia membrii se simt bine, sunt relaxați și se pot concentra asupra atingerii obiectivelor comune [14]. Dezacordurile sunt acum rezolvate în cadrul echipei în mod pozitiv, iar membrii echipei au grijă unul de celălalt. Această etapă este caracterizată de conștientizarea strategică sporită și viziunea comună a acesteia, fiind foarte clar fiecărui membru de ce echipa face ceea ce face. Acum echipa are un grad ridicat de autonomie și poate funcționa eficient indiferent de implicarea conducătorului, nu mai trebuie să fie instruită sau asistată de acesta, rolul lui putând totuși să se manifeste în dezvoltarea personală a membrilor echipei.

Destructurarea/suspendarea

După unii specialiști (modelului Tuckman), această etapă este mai mult o extensie al modelului original în patru etape, fiind relevantă pentru oamenii din echipă și bunăstarea lor, dar nu și pentru obiectivul principal de a gestiona și dezvolta o echipă. În acest stadiu echipa se desființează și membrii echipei sunt redistribuiți pe alte proiecte sau în alte echipe dar, de regulă, la acest stadiu nu ajung toate echipele. Dar chiar și atunci când echipele nu se desființează, unii membri importanți vor părăsi echipa, iar proiectele majore vor fi finalizate mai greu de către cei rămași sau chiar vor fi întrerupte [14]. Acest pas se poate evita dacă echipele se completează imediat cu noi membri și se reiau unele din cele 4 etape clasice.

Cele 5 stadii ale echipei prezentate mai sus (aplicate unei echipe sau unui individ) nu sunt neapărat secvențiale. O echipă care a atins un stadiu de înaltă performanță (stadiul de performare) sau o echipă care tinde să își atingă nivelele maxime de performanță și eficacitate (aflată în stadiul de normare) poate oricând, în urma unui factor intern sau extern, să reîntre în faza de agitație/furtună, iar performanța și eficacitatea pot fi din nou mai scăzute până se soluționează și lucrurile reintră în normalitate.

III.2. Roluri în echipă

Rolul în echipă reprezintă tendința de a te comporta, contribui și interacționa cu alții într-un anumit mod, ce poate ajuta sau împiedica eficiența echipei. Conform teoriei Belbin, există 8 roluri ce pot fi adoptate de membrii echipei (Belbin, 1986). Prin teoria



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



sa, Belbin a realizat importanța asumării tuturor rolurilor de către membri, pentru a fi o echipă de succes de la începutul activității și până la finalizarea acesteia, constatând că cheia eficienței este echilibrul.

Tabelul 2. Rolurile în echipă conform teoriei Belbin

Roluri orientate spre acțiune	Roluri orientate spre oameni	Roluri orientate spre gândire
• Modelator • Implementator • Finalizator	• Coordonator • “Omul de echipă” • Investigator de resurse	• Sursă de idei • Monitor /evaluator • Specialist

Sursa: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>, accesat la 29.01.2022

Belbin a demonstrat că echipele echilibrate, formate din persoane cu aptitudini diferite, înregistrează performanțe superioare celor ale echipelor dezechilibrate. Nu există un rol bun sau rău; fiecare rol este important pentru succesul întregii echipe, însă unele roluri au o atitudine mai extravertită, iar altele sunt mai introvertite, deși astăzi această dimensiune nu prezintă importanță. Fiecare dintre aceste roluri este valoros în echipă și nu există roluri principale sau secundare. Cu toate acestea, nu este absolut necesar ca fiecare echipă să cuprindă nouă persoane, ci doar ca rolurile să fie prezente. În echipele mici o persoană poate avea mai mult de un singur rol. Cele 9 roluri și caracteristicile fiecăruia sunt prezentate mai jos [16].

Coordonatorii sunt cei care se concentrează pe obiectivele echipei, scot în evidență capacitățile membrilor și delegă sarcini în raport cu acestea. Sunt încrezători, maturi, toleranți, autoritari și dedicați scopurilor echipei. Coordonatorii iau decizii, le comunică membrilor, se asigură că au fost asimilate și îi ajută pe ceilalți să se focalizeze pe sarcinile lor. De cele mai multe ori, aceștia își asumă cu multă seriozitate rolul de coordonator prin delegarea tuturor activităților și asumându-și uneori doar sarcina delegării, putând crea tensiuni la nivel de echipă.

Modelatorul este dedicat realizării scopurilor și se asigură în permanență că echipa rămâne concentrată pe sarcinile de îndeplinit. Este o persoană energică, pentru care victoria este cea mai importantă. Modelatorii sunt persoane dinamice și extravertite care îi stimulează pe ceilalți, adaptează regulile și normele echipei pentru a deveni mai



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!





eficienți și găsește cele mai bune modalități de rezolvare a problemelor. Se asigură că toate ideile și posibilitățile de atingere a obiectivelor sunt analizate și încurajează perfecționarea continuă. Privesc obstacolele ca pe o provocare și au curajul să meargă înainte când toți ceilalți tind să renunțe. Riscă să devină deranjanți și agresivi prin determinarea lor de a realiza orice activitate optim. După Belbin, prezența în echipă a doi sau mai mulți modelatori poate duce la conflicte, supărări și dispute interne.

Generatorul de idei este o persoană creativă, capabilă să rezolve problemele în moduri neconvenționale. Dacă se cere o idee inovativă, generatorul de idei este cel care o va livra. Este inteligent, cu o gândire neîngrădită, original și în același timp cu o atitudine dominatoare. Nu se axează pe detalii, se preocupă doar de aspectele importante și cu impact asupra rezultatelor finale, având de cele mai multe ori probleme de comunicare cu ceilalți membri ai echipei. Fiind incapabili să se raporteze la toți membrii echipei și să furnizeze toate detaliile necesare implementării ideilor noi, mai mulți generatori de idei într-o echipă pot duce la apariția neînțelegerilor. Generatorul de idei nu acceptă structurile clare și de aceea, chiar dacă toți membrii echipei se află în etapa de implementare a unei idei acceptate de către toți, de comun acord, dacă descoperă alte modalități de atingere a rezultatului nu se sfiește să întrerupă tot procesul și să ceară implementarea propriei idei chiar și în condiții presate de timp.

Analistul resurselor este cel care îi încarcă pe membrii echipei cu avânt, energie și entuziasm la începutul și pe parcursul desfășurării activității prin dezvoltarea relațiilor și a oportunităților din exteriorul echipei. Este un element de conexiune, preia și dezvoltă ideile celorlalți, analizează posibilități de dezvoltare și stabilește contactele necesare, fiind o persoană sociabilă și determinată. Lucrează bine în echipă cu generatorul de idei, pentru că deși este lipsit de creativitate, are o bună capacitate de a prelua idei, a le analiza și a ajuta la implementarea lor. Privește cu interes orice idee nouă, până în momentul în care i se prezintă o altă idee pe care o percepe ca fiind mai interesantă și mai profitabilă. Rolul analistului de resurse își aduce aportul în dezvoltarea relațiilor cu alte echipe și departamente. Nu este suficient ca o echipă să fie unită, ea trebuie să coopereze și cu exteriorul. În caz contrar, coeziunea o să accentueze detașarea de scopul organizațional, compromițând eforturile colective de îndeplinire a obiectivelor generale.

Implementatorii preiau sugestiile și ideile membrilor echipei și le transformă în acțiuni benefice scopului comun. Sunt capabili să construiască strategii practice, realizabile și să le implementeze eficient. Sunt disciplinați, conștiincioși, calculați, toleranți, încrezători, respectă regulile și își însușesc foarte bine principiile time-managementului. Sunt loiali echipei și organizației din care fac parte și își asumă sarcini



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





și responsabilități pe care ceilalți le evită. Sunt conservatori, inflexibili și se abat cu greu de la propriile planuri și idei.

Evaluatorul este cel care monitorizează, este rațional, prudent și inteligent, al cărui scop principal nu este atingerea succesului. Își ia rolul de observator logic în serios, nu e părtinitor și e capabil să descopere și să analizeze toate opțiunile disponibile cu claritate și imparțialitate. Are o vedere de ansamblu asupra rezolvării problemelor și, analitic fiind, găsește de fiecare dată soluția optimă. Este apt să evalueze propunerile concurente, este serios, cu el nu se poate apela la tertipuri emoționale, este răbdător pentru că are nevoie de timp să reflecteze asupra tuturor variabilelor, astfel contribuind de cele mai multe ori la luarea deciziilor importante. Totuși, evaluatorii pot deveni critici, lipsiți de entuziasm și incapabili să îi inspire pe ceilalți. Sunt ochiul critic al unei echipe și avem nevoie de ei pentru aprecierile imparțiale pe care le fac și pentru analiza obiectivă a opțiunilor echipei în diferite etape.

Animatorii echipei au rolul de a ridica moralul grupului, încurajând contribuțiile tuturor membrilor la realizarea eficientă a sarcinii. Sunt buni ascultători și diplomați, receptivi, cu simțul umorului, capabili să lucreze cu persoane dificile datorită sociabilității și empatiei de care dau dovadă. Intervin eficient în aplanarea divergențelor pentru a-i ajuta pe membrii mai dificili să-și canalizeze eforturile și energia spre sarcinile și rezultatele comune. Efectele benefice ale animatorului pot să treacă neobservate și neapreciate până când echipa începe să intre în divergențe, momente în care nu se simte contribuția mică dar însemnată a celui care poate aplană conflictele. Pentru că ezită să ia decizii și să întreprindă acțiuni care i-ar deranja pe ceilalți membri, animatorul nu e capabil să fie decisiv atunci când e nevoie.

Finalizatorii sunt perfecționiști, atenți la detalii și la terminarea completă a sarcinii, muncesc consecvent, depun un efort deosebit pentru a se asigura că totul este în regulă, iar activitățile de care sunt responsabili sunt verificate în permanență. Se caracterizează printr-un puternic sentiment al nevoii de acuratețe și preferă să își seteze standarde înalte de lucru decât să se ocupe de încurajarea și motivarea celorlalți membri. Pot deveni frustrați pentru colegi datorită grijii excesive pe care o acordă detaliilor și prin refuzul de a delega sarcini care cred ei că nu pot fi îndeplinite de nimeni mai bine. Finalizatorii sunt eficienți în etapa de finalizare a unui task pentru a sesiza și corecta la cele mai înalte standarde de calitate, erorile apărute.

Specialiștii sunt pasionați să se dezvolte și să se perfecționeze într-un anumit domeniu. Contribuția lor este esențială pentru îndeplinirea sarcinilor echipei, fiind indispensabili în momentul în care sunt doar ei specializați pe domeniul respectiv. De obicei sunt introvertiți, unilaterali și lipsiți de interes față de responsabilitățile celorlalți.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



În timp au apărut și alte teorii cu privire la rolurile în echipă, mai detaliate și mai elaborate, dar filosofia lor este aceeași.

Conform teoriei lui Laurie J. Mullins, în cadrul unei echipe se pot distinge 13 roluri, a căror caracteristici sunt prezentate mai jos [15].

Lider de echipă: formează echipa; identifică punctele forte și slabe; distribuie sarcinile; monitorizează performanța; organizează structura; evaluează nevoile.

Provocator: adoptă abordări neconvenționale; arată noul; inițiază provocări; oferă idei neașteptate; om - idee; provocări; oferă stimuli; oferă o revizuire radicală.

Expert: oferă expertiză de specialitate; acționează ca martor expert; oferă puncte de vedere profesionale.

Ambasador: dezvoltă relații externe; arată preocuparea pentru mediul extern; promovează echipa; construiește punți de legătură;

Judecător: ascultă; evaluează; evită acțiuni părtinitoare; promovează justiția; evită graba;

Activ: acționează logic; acționează pragmatic; oferă echilibru; verifică entuziasmul spontan; caută adevărul;

Inovator: folosește imaginația; propune noi metode; evaluează ideile; cultivă ideile; construiește pe ideile altora; vizualizează oportunitățile; transformă ideile în strategii; se ocupă de probleme complexe; oferă viziune; oferă ingeniozitate; oferă logică; ajută la înțelegere ideilor noi;

Diplomat: promovează soluții diplomatice; are o influență mare; bun negociator; orientează echipa; construiește alianțe; ajută la obținerea consensului; pragmatic; vede calea de urmat;

Conformer: umple golurile; cooperează; ajută la relaționare; priceput la toate meseriile; evită provocările unor noi ordine; observă; conservativ;

Antrenor: auto motivat; preocupat cu atingerea rezultatelor; conduce; impune scale de timp; împinge spre progres; arată angajament ridicat pentru sarcini; intolerantă;

Controlor de calitate: verifică orientarea spre rezultate; preocupare pentru calitate; inspiră spre standarde mai înalte; crează conștiință echipei; preocupat de relaționare;

Suporter: construiește moralul; ușurează munca; asigură satisfacția la locul de muncă; rezolvă conflictele; ajunge la rădăcina problemei; oferă sfaturi; sprijină; încurajează;

Recenzor: observă performanța; promovează revizuirea în mod regulat; oferă feedback; acționează ca "oglinză"; caută capcane; este orientat spre proces.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



III.3. Performanța și eficiența unei echipe

Performanța echipei este influențată de o serie de factori care provin atât din mediul intern al organizației cât și din mediul extern, după cum se prezintă mai jos [15]:

Stilul de management

Activitățile de execuție desfășurate de echipă nu pot fi separate de activitățile de conducere a acesteia de către coordonator. Stilul de conducere adoptat influențează relația dintre echipă și organizație și reprezintă un factor determinant major al coeziunii echipei care va fi afectată de lucruri precum modul în care managerul oferă îndrumare și încurajare grupului, oferă ajutor și sprijin, oferă oportunități de participare, încearcă să rezolve conflictele și acordă atenție relațiilor cu angajații. Conducătorul unei echipe trebuie să acorde un nivel acceptabil de încredere în rândul membrilor, încurajându-i să câștige încrederea celorlalți, să manifeste o mai mare creativitate și să ajungă la o performanță mai bună.

Politice și procedurile

Crearea și aplicarea de politici și proceduri de resurse umane care să fie echitabile și să asigure un tratament corect pentru toți membrii echipei, pot crea armonii și coeziune în cadrul echipei. Este necesar să se acorde atenție efectelor pe care sistemele de evaluare, promovare și recompensare, precum și oportunitățile de dezvoltare personală le au asupra membrilor echipei.

Amenințările din mediul extern

Coeziunea echipei poate fi sporită dacă membrii cooperează între ei atunci când se confruntă cu o amenințare externă comună, cum ar fi schimbările în modul lor de lucru sau numirea unui nou manager. Chiar dacă ulterior amenințarea dispare, pentru o perioadă de timp grupul poate continua să aibă un grad mai mare de coeziune decât înainte de apariția amenințării. Conflictul dintre grupuri va avea, de asemenea, tendința de a crește coeziunea fiecărui grup și granițele grupului devin mai clar trasate.

Cultura echipei

Managementul schimbării este un proces care permite unei echipe să modifice orice parte a structurii sale astfel încât să poată face față în mod eficient într-un mediu în continuă schimbare. Acesta include activități menite să asigure sprijin, acceptare, aprobare pentru modificările și schimbările necesare și convenite. Schimbarea este neplăcută pentru oamenii de la toate nivelurile unei organizații, însă se știe că toți ochii se vor îndrepta către echipa de conducere pentru sprijin și direcție. Conducătorii



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



de echipe înșiși trebuie să își asume mai întâi noile abordări, atât pentru a contesta lucrurile cu care nu sunt de acord, cât și pentru a motiva restul organizației. Încercarea de a schimba cultura unui echipe defensive în cea a unei echipe centrate pe performanță nu este ușoară. Strategia de intervenție este posibil să fie percepută ca fiind amenințător pentru membrii echipei. Membrii trebuie să înțeleagă acțiunile asociate schimbării ca bază pentru stabilirea și menținerea unei culturi orientate pe performanță.

Conflictele interne și stresul

În scopul evitării sau reducerii conflictelor și a stresului în activitatea echipei, se recomandă abordarea unor politici de resurse umane centrate pe recunoașterea performanței membrilor și pe motivarea acestora. Dar chiar și astfel de măsuri pot fi respinse de angajați dacă limitează posibilitatea de acțiune independentă și de dezvoltare personală, dând naștere la și mai multe conflicte și nemulțumiri. Astfel de politici de resurse umane sunt [15]:

- creșterea clarității așteptărilor privind criteriile de performanță prescrise, de exemplu prin declarații scrise privind obiectivele și politicile, utilizarea manualelor și a procedurilor stabilite, introducerea unor norme adecvate și fișe detaliate ale postului;
- îmbunătățirea recrutării și selecției și potrivirea atentă a abilităților și motivației angajaților cu cerințele unui anumit post;
- atenție acordată programelor de inducție și socializare, formării și perfecționării profesionale, dezvoltării personalului și progresul lui în carieră;
- examinări medicale de medicina muncii pentru a oferi indicații timpurii cu privire la potențialele probleme legate de stress;
- crearea de noi posturi sau reorganizarea unor posturi prin realocarea sau restructurarea sarcinilor și responsabilităților, cu eliminarea unor sarcini minore și foarte repetitive;
- anunțarea din timp a unor perioade cu sarcini mai complexe, care necesită prestarea de ore suplimentare, sau chiar un scurt curs de formare profesională care să ajute la prestarea acelei munci mai complexe;
- măsuri de îmbunătățire a coeziunii de grup, întâlniei de socializare în afara programului sau teambuilding-uri;
- aplicarea unui stilul de conducere mai puțin autoritar;
- revizuirea structurii de organizare și a circuitului documentelor, în sensul reducerii stilului birocratic (în sens peiorativ) în realizarea sarcinilor;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- delegarea atribuțiilor și acordarea unei mai mari autonomii în rezolvarea sarcinilor.

Pentru a asigura atmosfera propice obținerii eficienței unei echipe trebuie să fie îndeplinit setul de caracteristici necesar performării acesteia, în care membrii [5]:

- cunosc rațiunea pentru care există grupul din care fac parte;
- sunt obișnuiți să ofere și să primească ajutor;
- sunt capabili de încredere reciprocă și sunt deschiși unii față de alții;
- acceptă existența conflictelor și acționează pentru atenuarea sau stingerea lor;
- urmează un demers bine stabilit pentru a lua orice decizie;
- reușesc să-și manifeste libertatea știind, înainte de toate, că aparțin grupului.

Comunicarea, dialogul și capacitatea de a interacționa eficient, de a răspunde operativ cerințelor altora, de a putea prelua creativ ideile din grup și de a oferi în același timp, fara egosim, suport celorlalți membri ai echipei sunt principalele cerințe dar și calități ale unui bun membru al echipei. Răbdarea și toleranța privind stilul ori neajunsurile celorlalți desăvârșesc acest profilul psihologic. Echipa înseamnă comunicare directă, obligând la asumarea constantă a responsabilității propriilor sarcini deoarece neîndeplinirea acestora e imediat sancționată de grup [17].

În concluzie, înțelegerea autentică a conceptului de echipă și aplicarea lui în practică înseamnă performanță și eficiență, deci beneficii reale de ambele părți: organizație, respectiv angajat.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





Partea IV - Coeziunea echipei

IV.1. Apartenența la echipă

Model Tuckman de evoluție a echipei poate fi extrapolat și la un singur angajat, deoarece acesta parcurge aceleași etape de dezvoltare de fiecare dată când primește o provocare profesională și este avansat într-un alt post. La început nivelul său de performanță va fi mai scăzut, apoi va trece printr-o perioadă de acumulare de noi cunoștințe, va depăși anumite obstacole (echivalentul fazei de furtună) urmând ca apoi să se familiarizeze și să devină confortabil în noua poziție (echivalentul fazei de normare). După un timp în care capătă mai multă experiență, depășește diverse obstacole normale în dezvoltarea sa personală, ajunge în etape de Performare. Dacă va fi promovat din nou pe altă poziție, aceste stadii vor fi reluate din nou. Dacă nu este promovat, probabil va alege să plece din organizație/departament, ajungând la ultima fază (demisia, echivalentul suspendării/destructurării).

În ceea ce privește componența echipelor, este necesar să existe o combinație de persoane cu abilități și caractere diferite. Dacă sunt prea asemănătoare, crearea de noi idei va fi limitată și toată lumea va dori să joace aceleași roluri și să îndeplinească aceleași sarcini.

Pentru a crea și menține echipe performante trebuie luate în considerare toate elementele care influențează eficacitatea grupurilor. Printre aceste elemente, diversitatea membrilor are un loc aparte. Atunci când membrii echipei sunt omogeni există o serie de avantaje: ușurința de a crea relații sociale între membri și începutul interacțiunii necesare pentru a munci împreună. Pe de altă parte, omogenitatea poate să limiteze punctele de vedere, ideile și creativitatea. Din diversitate provine o bază mai mare de talente, informații și perspective variate, care pot să îmbunătățească procesul de luare a deciziilor sau de soluționare a unor probleme. Aceste aspecte sunt importante atunci când echipa lucrează la sarcini complexe [18].

Pentru a asigura omogenitatea echipei trebuie să ne asigurăm că membrii echipei sunt tratați egal. Într-o echipă de până la 6 membri este probabil ca toți să devină implicați. Cei mai tăcuți nu vor fi dominați de personalitățile mai puternice, iar aceia care nu doresc să muncească nu se pot ascunde atât de ușor. În general, aceasta este mărimea ideală. Grupurile mai mari, de până la 10 persoane, cuprind adesea una sau două persoane care nu contribuie foarte mult, dar care pot fi productive. În echipele mai mari de 10 persoane, se va costata o implicare mai redusă a unora dintre membri.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Odată ce au fost stabiliți membrii echipei, aceștia trebuie să învețe să lucreze împreună. Este discutabil dacă grupul este mai productiv decât membrul mediu sau membrul cel mai bun, pentru că performanța de grup depinde nu numai de vechimea, compoziția, coeziunea lui, ci și de natura sarcinii (producere obiecte, idei, decizii) [18].

În cazul deciziei, grupul este mai bun decât membrul mediu. Membrul mediu beneficiază de informație suplimentară și este condus spre decizie de către ceilalți; singur, el nu ar putea realiza o decizie de același nivel. Deși deciziile de grup sunt mai lente, ele au unele avantaje, în sensul că discuțiile premergătoare modifică ideile și atitudinile membrilor în sensul convingerii, ceea ce face ca deciziile să fie mai ușor acceptate și să se opună mai puțină rezistență la aplicarea lor

În cazul producției de idei, grupul este superior individului pentru că fiecare membru își are propria lui rețea de comunicări externe, de unde se poate “alimenta” cu informații diverse [18]. În felul acesta grupul are o arie mai largă de informare decât individul dar, mai ales în cazul grupurilor noi, neconsolidate, se pierde mult timp tocmai datorită faptului că grupul, pentru a funcționa ca entitate, trebuie să parcurgă, mai întâi, etapele de structurare a echipei. Cel mai bun membru îmbunătățește performanța grupului prin calitățile sale, dar este ajutat, la rândul său, de grup prin creșterea stimulării. Dacă sarcina este complexă, cel mai bun îi va convinge mai greu pe ceilalți, aceasta depinzând de cât de expert și cât de convingător este.

Coeziunea reprezintă atractivitatea mare a grupului pentru membrii săi, datorită căreia membrii își doresc în mod special să rămână în cadrul grupului și tind să descrie grupul în termeni favorabili. Unele grupuri sunt mai unite decât altele, coeziunea fiind influențată de acțiunea următorilor factori: amenințarea sau competiția; succesul; diversitatea membrilor; mărimea și duritatea inițierii. În vederea captării potențialului motivațional și socializator al construcției de echipă, specialistul în resurse umane trebuie să elaboreze și să implementeze instrumente de monitorizare a modului în care grupurile de lucru avansează de la un stadiu la altul în obținerea coeziunii.

Unul din instrumentele obținerii coeziunii este succesul demersului de transformare din grup de muncă în echipă, pus în evidență printr-un set de caracteristici [15]:

- atmosfera tinde să fie informală, confortabilă, relaxată;
- au loc multe discuții în care fiecare persoană se implică, rămânând, totodată, centrată pe sarcină;
- obiectivele sarcinii sunt înțelese și acceptate de membrii grupului;
- membrii grupului se ascultă unul pe altul;
- cele mai multe decizii sunt luate prin consens;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



- criticismul este frecvent, deschis și relativ confortabil;
- oamenii sunt liberi să își exprime sentimentele la fel ca și ideile;
- conducătorul grupului nu îl domină pe acesta, modul său de a conduce se schimbă din când în când, depinzând de circumstanțele acțiunii;
- grupul își cunoaște propriile acțiuni; frecvent, acesta se oprește pentru a examina ce se întâmplă sau pentru a observa ce a mai intervenit în activitate.

Un alt instrument de monitorizare a progresului în obținerea coeziunii de grup presupune caracterizarea echipei prin prisma a opt indicatori. În momentul realizării simultane a acestora, specialistul în resurse umane va avea în fața sa o echipă unitară și coezivă:

- credința în împărtășirea obiectivelor;
- un simț al angajamentului față de grup
- acceptarea valorilor și a normelor grupului de către membri;
- un sentiment al încrederii și dependenței reciproce;
- participare totală a membrilor și luarea deciziilor prin consens;
- un flux liber al informației și comunicării;
- exprimarea deschisă a sentimentelor și dezacordurilor;
- rezolvarea conflictelor de către membrii înșiși.

Absentarea socială

Consecințele coeziunii de grup sunt o mai mare participare la activitățile grupului, mai multă conformare și mai mult succes în realizarea scopurilor. Unul dintre pericolele lucrului în grup este absentarea socială, definită ca tendința de a evita efortul fizic sau intelectual atunci când se realizează o sarcină de grup [15]. Absentarea de la activitățile grupului aduce beneficii personale dar conduce la rezultate slabe pentru grup în ansamblu dacă toată lumea face același lucru. Absentarea socială are două forme: efectul blatistului, când oamenii își reduc efortul pentru a călători pe gratis pe cheltuiala colegilor lor și efectul celui păcălit, când oamenii își reduc efortul datorită sentimentului că și alții chiulesc, încercând, astfel, să restaureze echitatea în cadrul grupului. Absentarea socială poate fi contracarată prin: creșterea vizibilității activității individuale, creșterea atractivității muncii, creșterea sentimentelor de indispensabilitate, creșterea nivelului feedback-ului referitor la performanță și recompensarea performanțelor grupului.

Natura sarcinilor

În cazul în care lucrătorii sunt implicați în activități similare, împărtășesc o sarcină comună sau se confruntă cu aceleași probleme, acest lucru poate ajuta la coeziune.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Natura sarcinii poate servi la reunirea oamenilor atunci când este necesar ca aceștia să comunice și să interacționeze în mod regulat între ei în îndeplinirea îndatoririlor lor - de exemplu, membrii unei echipe de cercetare și dezvoltare [15]. Chiar dacă membrii unui grup lucrează în mod normal în locații diferite, aceștia pot totuși să experimenteze un sentiment de coeziune dacă natura sarcinii necesită o comunicare și o interacțiune frecventă - de exemplu, agenții de pază care patrulează zone separate care trebuie să se consulte reciproc în mod regulat. Cu toate acestea, în cazul în care sarcina necesită o serie de operațiuni relativ separate sau activități discrete - de exemplu, pe o linie de asamblare în ritm de mașină - este mai dificil să se dezvolte coeziune. Indivizii pot avea interacțiuni cu colegii de o parte și de alta a lor, dar puține oportunități de a dezvolta un sentiment comun de grup

Disponerea fizică în spațiul de lucru

În cazul în care membrii unui grup lucrează în același loc sau în imediata apropiere fizică unul de celălalt, acest lucru va ajuta, în general, la coezivitate [15]. Cu toate acestea, acest lucru nu este întotdeauna cazul. De exemplu, în birourile mari cu plan deschis, personalul are adesea tendința de a se separa de colegi și de a crea bariere prin amplasarea strategică a unor elemente precum dulapurile de depozitare, bibliotecile sau plantele de interior. Dimensiunea biroului și numărul de angajați din acesta sunt, desigur, considerații importante în acest caz. Izolarea de alte grupuri de lucrători va avea, de asemenea, tendința de a construi o echipă coezivă.

Comunicarea

Cu cât membrii pot comunica mai ușor între ei în mod liber, cu atât este mai mare probabilitatea de coezivitate în grup [15]. Comunicațiile sunt afectate de mediul de lucru, de natura sarcinii și de tehnologie. De exemplu, pot apărea dificultăți de comunicare cu sistemele de producție în care lucrătorii sunt staționați continuu într-un anumit punct, cu o libertate limitată de mișcare. Chiar și atunci când există oportunități de interacțiune cu colegii, condițiile fizice pot limita comunicarea eficientă. De exemplu, aspectul tehnologic și nivelul ridicat de zgomot cu unele lucrări de linie de asamblare pot limita contactul dintre lucrători. Restricțiile privind oportunitățile de interacțiune socială pot împiedica unitatea internă a grupului.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



IV.2. Influența echipei asupra comportamentului angajatului

Grupul poate fi definit ca un ansamblu de persoane între care există legături integrative de tip funcțional, comunicativ, afectiv și normativ. Membrii grupului au scopuri comune, desfășoară activități comune, comunică și stabilesc relații care au o anumită evoluție în timp [18].

Munca în entități publice reprezintă, frecvent, o construcție de grup și, în acest mod, pentru ca instituția să înregistreze performanțe ridicate, este necesară o profundă motivare a angajaților prin apartenența acestora la echipe de lucru consistente și satisfăcătoare pentru fiecare dintre ei. Atmosfera informală în care interacționează angajații ce aparțin aceluiași grup este în măsură să construiască relații mai profunde/strânse între angajați decât se întâmplă la locul de muncă, lucrul în echipă putând fi, astfel, perceput, ca o reechilibrare în activitatea colectivă. Grupul formal de muncă, stabilit în ideea de a facilita realizarea scopurilor instituționale, este definit prin următoarele elemente [15]:

- posibilitatea definirii calității de membru;
- conștiința de grup;
- un sens al împărtășirii rezultatului activității împreună;
- interdependența;
- interacțiunea;
- capacitatea de a acționa într-o manieră unitară.

Grupul transmite o presiune asupra fiecărui membru sub forma unor așteptări în privința modului în care acesta se va conforma, influențând, astfel, comportamentul individual. Apar, astfel, o serie de reguli nescrise la care angajații aderă în mod autonom. Grupul poate fi, deopotrivă, un factor de optimizare a altor caracteristici din domeniul resurselor umane sau poate acționa în direcția frânării/blocării programelor, motiv pentru care studiul influenței grupurilor de muncă în vederea canalizării acestora spre obținerea eficienței și a satisfacției muncii ocupă un loc important în preocupările specialiștilor în resurse umane.

Contextul organizațional oferă, prin caracterul formal al relațiilor, repere precise pentru asumarea rolurilor formale de către indivizi, astfel [18]:

- prescripții de rol mai mult sau mai puțin detaliate (fișa postului);
- regulamentul de ordine interioară descrie comportamentele dezirabile și indezirabile;
- grupurile organizaționale generează norme informale și modele comportamentale care influențează modul de performare a rolurilor formale.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Noii membri, la venirea lor în organizație, se găsesc așadar în fața unor modele comportamentale destul de clare care le ghidează performarea rolului. Creativitatea în rol se manifestă prin elementele noi pe care individul le introduce în maniera de performarea rolului, în funcție de personalitatea sa, fără a se abate de la prescripțiile de rol (atribuții, responsabilități). Rolurile formale permit creativitate într-o măsură redusă. Cu cât organizația este mai ierarhizată, cu atât prescripțiile de rol sunt mai precise și lasă mai puțin loc manifestărilor creative.

Creativitatea în comportamentul organizațional al indivizilor se manifestă mai ales la nivelul rolurilor informale. În acest fel relația însăși se structurează prin exercitarea rolurilor și, în același timp, personalitatea fiecăruia este modelată de rolurile jucate. Aceste modificări la nivel interpersonal (relație) și intrapersonal (trăsături de personalitate) vor influența comportamentele în situații ulterioare [18].

Tabelul 3. Tipuri de comportament interpersonal și reacțiile pe care le produc

dirijează, sfătuiește, dă indicații	➤	respect, supunere
modest, docil, ascultă ce i se spune	➤	arroganță, dominare
ajută, susține, compătimește	➤	încredere, acceptare
se revoltă, este rezervat sau anticonformist	➤	penalizare, respingere
este de acord, cooperează, este prietenos	➤	sprijin, afecțiune
este dur, atacă, penalizează	➤	ostilitate, rezistență
respectă, se conformează, admiră	➤	sprijin, ajutor
exploatează, respinge, refuză	➤	neîncredere, inferioritate

Sursa: Radu M., *Comunicarea în grupurile organizaționale, Economia seria Management, 2007*

Unele din comportamentele prezentate în figura de mai sus duc la formarea unor relații interpersonale durabile, pozitive, productive, în timp ce altele produc tensiuni și proastă funcționare a grupului. Integrarea individului în grup depinde de personalitatea lui și de modul în care își ajustează comportamentul în raporturile cu ceilalți membri ai grupului, în diferitele momente ale acțiunilor comune, fiind o rezultată în timp a interacțiunilor sale sociale.

Eficiența individuală sau performanța în muncă este determinată de comportamentul de muncă și este influențată de aspectele critice legate de sarcină (dacă locul de muncă este aprovizionat cu materiile prime necesare, dacă apar defecțiuni ale utilajelor, întreruperi incidentale ale procesului tehnologic etc.). La rândul său, comportamentul propriu-zis de muncă este determinat de strategiile folosite (metode și mijloace), de efortul depus de individ și este influențat de caracteristicile personale (cunoștințe,



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



abilitați, stimulare, motivație). Grupul acționează asupra individului la nivelul tuturor aspectelor critice de mai sus, influențând performanța în muncă din perspectiva celor 4 categorii de influențe prezentate în cele ce urmează [18].

Influența grupului asupra cunoștințelor și abilităților: grupul de muncă este un cadru de formare profesională specifică prin care se transmit cunoștințele și abilitățile necesare; individul învață de la ceilalți membrii ai grupului cum să muncească corect, cum să folosească canalele de comunicare existente în organizație, învață valorile și normele specifice acesteia, atitudinile și comportamentele care să-i faciliteze integrarea și buna lui funcționare ca membru al organizației. Cu cât organizația este mai complexă și mai formalizată (are un număr mai mare de reguli și mai multe niveluri ierarhice) cu atât această ucenicie (formală și informală) este mai importantă.

Influența grupului asupra stimulării: faptul că individul este conștient de nivelul de performanță al celorlalți membrii ai grupului și că ceilalți, la rândul lor îi evaluează comportamentul, constituie un factor motivațional stimulator. Acest lucru poate duce la creșterea implicării individului pentru lucrul bine făcut, prin încurajarea performanței și prin recompense în caz de reușită. Totuși, grupurile prea suportive (care manifestă o excesivă încurajare și toleranță față de greșeli și inconsecvențe) încetinesc învățarea unor tehnici noi tocmai pentru că lipsește amenințarea sancțiunii pentru non performanță (ca factor motivator) și individul nu se străduiește îndeajuns.

Influența grupului asupra strategiilor: modul în care sunt folosite resursele materiale și cele individuale în realizarea performanței este parțial prescris de normele organizaționale (există reglementări tehnice de execuție, reguli de protecție a muncii, metode de muncă standard), dar modul în care individul, în situația de muncă, își gestionează efortul și resursele personale într-o sarcină anume, pentru a realiza un raport optim între calitate și cantitate, este învățat, în perioada de debut, de la ceilalți membri ai grupului. Grupurile bine structurate își au propriile lor norme în această privință, pe care le impun noilor veniți. Cu cât sarcina de muncă este mai complexă, cu atât numărul variantelor de strategie este mai mare și grupul poate exercita o influență mai puternică asupra individului.

Influența grupului asupra efortului: evaluând modul în care muncesc ceilalți, individul își face o idee despre nivelul acceptabil de efort și, sub influența presiunilor grupului, are tendința de a se conforma. Grupul descurajează abaterile, într-un sens sau altul de la acest nivel, respectiv cei prea harnici sau prea leneși sunt sancționați în egală măsură pentru că atentează la norma de grup.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



IV.3. Modele cadru de formare a echipei

Formarea unui grup înalt coeziv este un proces laborios, proces ce presupune parcurgerea unor trepte/stadii de dezvoltare, fiecare stadiu fiind situat pe un traseu continuu de acțiune. Acest sistem este regăsit în două modele de construcție a echipei consacrate în literatura de specialitate ce pot fi adaptate, dezvoltate și îmbunătățite ținând cont de situația concretă în care activează specialistul în resurse umane [13].

Potrivit primului model, construcția echipei presupune:

- a) testarea și formarea dependenței; o echipă poate trece prin această etapă în două situații: când echipa este nouă sau membrii ei se întâlnesc pentru prima oară sau când un nou membru se alătură echipei;
- b) conflictul intragrup (furtuna), stadiu în care membrii își exprimă individualitatea și încearcă să reziste la influența grupului;
- c) dezvoltarea coeziunii de grup (apariția normării);
- d) construirea rolurilor funcționale (performarea);
- e) suspendarea - terminarea îndatoririlor, reducerea dependenței față de grup, completarea sarcinii.

Al doilea model de construcție a echipei cuprinde patru etape ce se circumscriu unor demersuri similare:

- a) prima etapă o reprezintă dezvoltarea acceptării reciproce a calității de membru;
- b) a doua etapă constă în comunicarea și adoptarea deciziilor;
- c) etapa a treia este cea a motivației și productivității;
- d) în a patra etapă, controlul și organizarea, grupul devine mai deschis pentru a face față unor noi provocări.

Atunci când grupurile au un termen specific de realizare a unei sarcini, se poate observa o cu totul altă ordine de dezvoltare decât cea descrisă în modelele anterioare. În acest caz, grupurile sunt afectate de prima lor întâlnire și de către tranziția crucială către punctul de mijloc al existenței grupului, tranziție ce apare la jumătatea distanței în timp până la termenul pe care îl are grupul [13].

Unii oameni pot avea o motivație stabilită pentru a lucra, indiferent de natura mediului de lucru. Cu toate acestea, diferite situații de lucru pot influența, de asemenea, orientarea individului spre locul de muncă. De exemplu, lipsa oportunităților de lucru în echipă și satisfacerea așteptărilor sociale pot avea ca rezultat o orientare esențială spre locul de muncă și o preocupare principală pentru interesele economice, cum ar fi remunerarea și securitatea. În alte situații în care există oportunități mai mari de a



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



satisfacă nevoile sociale, apartenența la grupurile de lucru poate fi foarte importantă, iar indivizii pot avea o orientare mai solidaristă spre locul de muncă. Așa apar grupurile formale și grupurile informale, cu caracteristicile prezentate în cele ce urmează [18].

Grupurile formale sunt caracterizate prin relații instituționalizate (prescrise prin modul de organizare al grupului), interacțiunile membrilor fiind guvernate de un număr mare de reguli. Grupurile organizaționale, indiferent de mărimea lor, sunt formale, pentru că relațiile dintre membri se stabilesc pe baza statusului organizațional, a poziției și funcției fiecărui individ; apartenența la grup este și ea reglementată de relațiile contractuale dintre individ și organizație: scopul comun este precis definit, regulile și nomele sunt explicite și impuse (orice organizație are un regulament de organizare și funcționare), durata în timp este predeterminată.

Aceste grupuri sunt formate ca urmare a modelului de structură organizatorică și a modalităților de repartizare a activității, de exemplu gruparea activităților comune în secțiuni. Grupurile pot rezulta din natura tehnologiei utilizate și din modul în care se desfășoară activitatea, de exemplu reunirea unui număr de persoane pentru a efectua o secvență de operațiuni pe o linie de asamblare. Grupurile se pot dezvolta, de asemenea, atunci când un număr de persoane de același nivel sau de același statut din cadrul organizației se văd ca un grup. Grupurile formale sunt create pentru a atinge obiective organizaționale specifice și sunt preocupate de coordonarea activităților de lucru. Oamenii sunt reuniți pe baza rolurilor definite în structura organizației. Natura sarcinilor care trebuie îndeplinite este o caracteristică predominantă a grupului formal. Obiectivele sunt identificate de management și se stabilesc anumite reguli, relații și norme de comportament.

Grupurile formale tind să fie relativ permanente, deși pot exista schimbări în calitatea de membru real. Cu toate acestea, conducerea instituției poate crea și grupuri formale temporare, de exemplu utilizarea echipelor de proiect într-o organizație matriceală. Grupurile de lucru formale pot fi diferențiate în mai multe moduri, de exemplu pe baza calității de membru, a sarcinii care trebuie îndeplinită, a naturii tehnologiei sau a poziției în cadrul structurii organizației.

Grupurile informale se constituie paralel sau în afara grupurilor formale, adeziunea sau apartenența la grup și relațiile interpersonale au caracter spontan, bazat pe afinități, interese comune, simpatie; activitatea comună este variabilă și nedeterminată, relațiile sunt mai puțin reglementate, statusurile și rolurile se conturează și evoluează mai puțin rigid, durata în timp a grupului este nedeterminată.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



În cadrul structurii formale a organizației va exista întotdeauna o structură informală. Structura formală a organizației și sistemul de relații de rol, reguli și proceduri vor fi completate de interpretare și dezvoltare la nivel informal. Grupurile informale se bazează mai mult pe relațiile personale și pe acordul membrilor grupului decât pe relațiile de rol definite. Ele servesc la satisfacerea nevoilor psihologice și sociale care nu sunt legate neapărat de sarcinile care trebuie îndeplinite. Grupurile pot concepe modalități de a încerca să satisfacă afilierea membrilor și alte motivații sociale care lipsesc în situația profesională, în special în organizațiile industriale.

Apartenența la grupuri informale poate reduce structura formală. Acestea pot cuprinde persoane din diferite părți ale organizației și/sau de la diferite niveluri ale organizației, atât pe verticală, cât și în diagonală, precum și de la același nivel orizontal. Un grup informal ar putea fi, de asemenea, la fel ca grupul formal, sau ar putea cuprinde doar o parte a grupului formal.

Membrii unui grup informal își pot numi propriul conducător care își exercită autoritatea cu acordul membrilor înșiși. Liderul informal poate fi ales ca persoana care reflectă atitudinile și valorile membrilor, ajută la rezolvarea conflictului, conduce grupul în îndeplinirea obiectivelor sale sau asigură legătura cu conducerea sau cu alte persoane din afara grupului. Liderul informal se poate schimba adesea în funcție de situația particulară cu care se confruntă grupul. Deși nu este cazul de obicei, este posibil ca liderul informal să fie aceeași persoană cu liderul formal numit oficial de conducere.

IV.4. Tehnici de evitare a conflictelor

Un exemplu tipic de formare a atmosferei propice unui conflict în cadrul echipei este descris foarte sugetiv astfel [17]: *“Erau odată patru colegi: Fiecare, Cineva, Oricine și Nimeni. Într-o firmă trebuia realizată o lucrare importantă și Fiecare era sigur că Cineva se ocupa de aceasta. Oricine ar fi putut s-o facă, dar Nimeni n-o făcea. Cineva s-a înfuriat, fiindcă era lucrarea Fiecăruia. Fiecare se gândea că Oricine putea s-o facă, dar Nimeni nu știa că Fiecare nu o va face. În cele din urmă, Fiecare acuza pe Cineva, întrucât Nimeni nu făcea, ceea ce Oricine ar fi putut face”.*

Munca în echipă prezintă numeroase avantaje: primele și cele mai evidente sunt cele legate de climatul afectiv pozitiv care se presupune că se constituie în echipă. Membrii unei echipe ajung să se cunoască foarte bine, conlucrând la depășirea dificultăților



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



curente. În plus, diversitatea și varietatea soluțiilor oferite crește cel puțin aritmetic cu fiecare membru. Lucrul în echipă poate fi de aceea extrem de motivant, deoarece fiecare proiect aduce cu sine experiența contactului cu ceilalți și bucuria de a beneficia de sprijinul acestora.

De multe ori, lucrul în echipă este adesea folosit ca mijloc de combatere și diminuare a rutinei zilnice. Nu salariul se constituie în cel mai important factor de motivare ci conținutul muncii, natura sarcinilor curente și modul în care această activitate, prestată 8-10 ore pe zi, corespunde cel mai bine necesităților interne de creștere și dezvoltare [17]. Totuși, la un moment dat, oamenii încep să caute să compenseze, urmărind să identifice diverse mijloace prin care pot depăși plictiseala și plafonarea. Dacă mijloacele de compensare nu sunt suficiente, treptat se acumulează tot mai mult stres și frustrare în legătură cu postul ocupat.

Pe de altă parte munca în echipă își poate avea și reversul său, în cazul în care echipa a fost prost construită ori există conflicte. Faptul de a depinde de cineva poate fi destul de frustrant pentru unii, mai ales atunci când partenerii nu își respectă angajamentele, și termenele sunt depășite în lanț, întârzierea amplificându-se continuu. Din acest motiv trebuie să se acorde multă importanță prezenței unor calități absolut necesare acestui tip de organizare a muncii în echipe.

Una dintre cele mai eficiente tehnici referitoare la gestionarea conflictelor este evitarea acestora. Preocupările pentru evitarea apariției conflictelor în cadrul echipei presupune asigurarea unui set de 10 reguli de bază în funcționarea aceteia [17]:

1. Respectați-vă colegii, tratați-i așa cum ați vrea să fiți voi tratați, ca pe oameni capabili, cu calități, aspirații și scopuri la fel de legitime ca ale voastre;
2. Lucrați bine și intens, urmăriți să aveți performanțe, nu pentru a-i subclasa pe colegi, a le dovedi că sunteți mai inteligenți și mai pricepuți decât ei, sau pentru a demonstra șefului că sunteți mai valoroși decât oricine, prin înțelegerea necesităților muncii, a nevoii de a îndeplini bine îndatoririle de serviciu;
3. Comunicați mereu, informați-vă reciproc, consultați-vă cu ceilalți, ajutați-vă în procesul pregătirii și derulării unei acțiuni; în caz de succes, bucurați-vă împreună, în caz de eșec, păstrați-vă calmul și luciditatea, nu vă învinuiți unul pe altul; căutați împreună cauzele eșecului și luați de la capăt și cu încredere, acțiunea inițială;
4. Nu transformați divergențele de opinii și soluții în motive de ceartă sau acuze. Priviți-le ca pe ceva firesc, căutați să sesizați elementele comune, aveți tăria de a recunoaște și a aprecia deschis ideea celui alt atunci când este mai bună;
5. Evitați denigrarea și calomnia, nu comentați negativ diverși colegi și nu formați grupulețe care să dezbină echipa;



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



6. Ajutați-vă și cooperați activ. Acceptați ideea că astfel vă completați reciproc nu din compasiune, ci pentru a acoperi sau substitui nepriceperea celuilalt, pentru reușita acțiunii, pentru îndeplinirea activităților organizației;
7. Indiferent de valoare și experiență, de aport personal la realizările grupului, nu vă considerați superioari, evitați aroganța și trufia, și promovați lauda sinceră și îndemnul prietenesc;
8. Apreciați cu franchețe și onestitate rezultatul muncii colegilor, nu le subapreciați inițiativele și strădaniile de a obține performanțe. Discutați pe marginea lor, învățați din experiența celorlalți, cereți-le ajutorul atunci când aveți nevoie;
9. Nu-i învinuiți pe alții pentru greșelile personale. Asumați-le, recunoașteți deschis în ce constă vina voastră - acest lucru va consolida imaginea voastră în ochii colegilor;
10. Dezvoltați și consolidați sentimentul de prietenie, împărtășiți din trăirile, frământările și satisfacția voastră, abordați cu tact și discreție și problemele care depășesc cadrul profesional.

Dacă totuși preocupările pentru evitarea apariției conflictelor nu au filtrat toate aspectele care generează apariția acestora, echipele trebuie să fie pregătite să intervină cu tehnici de gestionare a acestora. Exista trei tipuri de conflicte ce pot apărea în cadrul unui grup: cele legate de sarcini, cele legate de rolurile din echipă și cele interpersonale. Desigur, conflictul poate avea și un rol pozitiv, constructiv, fiind chiar necesar uneori. Existența conflictului poate fi explicată prin diversitatea persoanelor care alcătuiesc o echipă, prin diferențele de opinie. Însă nu toate persoanele din grup percep discuția în contradictoriu ca pe o polemică, pentru unii aceasta constituind un conflict extrem de neplăcut. Dintre cele trei tipuri de conflicte cele cu un frecvent efect negativ sunt legate de rolurile din echipă și de cele interpersonale. Ele pot perturba nu numai activitatea anumitor persoane, ci a întregii echipe.

Atunci când apar astfel de situații, există 5 opțiuni. O primă opțiune este să se încerce *evitarea conflictelor*, dar în acest caz este posibil ca acestea să reapară mai târziu, nefiind astfel o rezolvare, ci mai curând o *amânare a conflictului*. Dacă optăm să încercăm să-i mulțumim pe ceilalți, îndeplinindu-le dorințele, pierdem din vedere propriile dorințe, iar ceilalți se vor aștepta să-i mulțumim mereu. O a treia opțiune este să *luptăm pentru a câștiga* cu orice preț, dar în acest caz riscăm să nu luăm în considerare nevoile celorlalți, putând astfel să apară resentimente, deci surse pentru viitoare conflicte. Cea de a patra opțiune este *compromisul*, mai avantajos decât celelalte, dar trebuie să ne așteptăm că nimeni nu capătă tot ceea ce vrea. În sfârșit, a cincea opțiune este *colaborarea*, soluția de câștig-câștig fiind cea mai eficientă și cea



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



care poate întări relațiile. În concluzie, din cinci modalități de a rezolva conflictul în grup, doar una este cea ideală și trebuie multă abilitate pentru a o găsi.

Ținând cont de caracteristicile celor 5 opțiuni de tratare a conflictelor, se pot grupa recomandările specialiștilor, rezultând un set de etape și sfaturi practice asociate acestora, prezentate în cele ce urmează [19], [20]:

1. Există persoane mereu puse pe harță. Aceste persoane folosesc conflictele doar ca “instrumente” pentru a obține unul sau mai multe beneficiile, respectiv putere, recunoaștere, apreciere. Oamenii, în esența lor pură, nu sunt conflictuali și nici nu le plac conflictele. Însă, ca și copii, văzând conflicte atât de des în jurul lor, ajung să creadă că fac parte din normalitate și își formează un anumit tipar de comportament. Concluzia este că nu există oameni răi și conflictuali în esența lor umană, ci acestea sunt comportamente învățate sau determinate de anumite nevoi.
2. Când în echipa voastră aveți persoane conflictuale, amintiți-vă această explicație de mai sus și încercați să vedeți în acei oameni “copiii răniți” care acum prin conflicte vor doar să se apere. Poate că nu au primit suficientă apreciere, iubire, poate că nu au avut o atmosferă armonioasă în families sau au trăit ceva negativ în copilărie și au găsit conflictul ca fiind calea prin care se simt în siguranță sau își pot lua ceea ce au nevoie. În felul acesta ieșiți din judecată și critică și puteți gestiona respectivele conflicte dintr-o stare de echilibru rațional și emoțional.
3. Recunoașterea conflictului. Înainte de a interveni, un conflict trebuie recunoscut. Tendința oamenilor este de a ignora primele semne, nereușind să facă diferența între o discuție sănătoasă în contradictoriu și un conflict care poate dăuna. Odată ce îl identificați, discutați cu membrii echipei, adu-le la cunoștință acest lucru și începe procesul de soluționare.
4. Nu vă implicați personal în conflict atunci când el este în desfășurare, ci trebuie să îl opriți. Și după ce l-ați oprit, să discutați cu fiecare din cei implicați în conflict. Discuția trebuie să fie în particular și cu mare deschidere. Adică, faceți în așa fel încât să strângeți toate informațiile din partea fiecăruia: motivul conflictului, cum s-a simțit, ce a gândit, care este punctul de vedere, ce soluții vede. Indiferent de răspunsurile primite, nu contrazice și nu judeca, ci ia totul exact așa cum auzi, ca pe un adevăr. Poate că pentru tine nu este un adevăr, dar pentru acea persoană este.
5. Procesul de cooperare. Toți cei implicați trebuie să coopereze pentru a rezolva conflictul. Acest lucru înseamnă să îți pui echipa pe primul loc și să renunți pentru moment la ideile și opiniile tale. Cei implicați trebuie să încerce să vorbească deschis



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



despre problemele care au dus la situația respectivă. Aici tu nu ar trebui să participi altfel decât printr-o ascultare activă, pentru a înțelege exact de unde au pornit problemele. Pune cât mai multe întrebări pentru a avea o imagine cât mai clară și completă. După ce afli perspectiva fiecăruia și emoțiile s-au mai calmat, focusează-te pe soluțiile pe care le-a menționat fiecare. Dacă soluțiile se bat cap în cap (adică fiecare așteaptă ceva din partea celuilalt) sau nu par aplicabile, solicită altele după un timp. Lasă să treacă încă doua - trei ore și solicită o altă discuție cu fiecare în parte.

6. Clarificarea punctelor de vedere. Asigură-te că ai auzit și ai înțeles punctul de vedere al fiecărei persoane și, în același timp, asigură-te de faptul că fiecare membru al echipei a înțeles punctul de vedere al celuilalt. Acest pas este foarte important în rezolvarea unui conflict deoarece ajută echipa să privească lucrurile în mod obiectiv și cu mai puține emoții.
7. Analiza în grupuri mici. În aceste grupuri mici analizează și diseca fiecare punct de vedere. Ascultă toate soluțiile și ideile prezentate de diferite părți. Toată lumea trebuie să fie ascultată pentru a putea descoperi o soluție viabilă de aplanare a conflictului.
8. Reunirea echipei. După un dialog de grup, fiecare parte este probabil mult mai aproape de a ajunge la un acord. Acum, după ce fiecare membru al echipei a înțeles punctul de vedere al celuilalt, aceștia ar trebui să ia o decizie în legătură cu ce ar trebui să facă mai departe. Cu toate ipotezele luate la cunoștință va fi mai ușor să se ajungă la o concluzie.
9. Odată ce conflictul s-a rezolvat, se recomandă să se aloce puțin timp pentru a sărbători într-un fel acest lucru împreună cu echipa. În felul acesta îți vei exprima recunoștința față de contribuția celorlalți membri spre a ajunge la o soluție. Acest lucru poate crește încrederea echipei tale în ceea ce privește capacitatea lor de rezolvare a problemelor, și chiar poate ajuta la evitarea unor conflicte viitoare.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*



Bibliografie

- [1] Stânea R., Tehnici de comunicare eficientă, suport de curs, Universitatea „1 Decembrie 1918” Alba Iulia,
http://www.incluziunesociala.ro/upls/31_49743_suport_curs_Tehnici_comunicare.pdf
- [2] Joseph A. DeVito, Human Communication, 1988.
- [3] <https://florinsmeu.ro/ce-este-comunicarea>, accesat la data de 06.03.2022.
- [4] Deborah P., Cathy O., The Assertive Practitioner: How to improve early years practice through effective communication, Routledge, 2015.
- [5] <https://www.romedic.ro/stiluri-de-comunicare-0P33758>, accesat 06.03.2022.
- [6] http://www.academia.edu/Afirmarea_cele_patru_stiluri_Comunicare.
- [7] Asertivitatea și cele 4 stiluri de comunicare:
<http://serenityonlinetherapy.com>, accesat la data de 06.03.2022
- [8] Cîndea R., Comunicarea managerială, București, Editura Expert, 1996.
- [9] Rizescu Al., Aspecte teoretico-metodologice privind comunicarea organizațională, <https://www.armyacademy.ro/>, accesat la data de 06.03.2022.
- [10] <https://www.academia.edu/Relatii> accesat la data de 09.03.2022.
- [11] Gîfu D., Optimizarea comunicării interne. motivație și performanță, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, 2015.
- [12] Serbanica D., Relații publice, Editura ASE, Bucuresti, 2003.
- [13] Institutul Național de Administrație, suport de curs “Leadership și comunicare”, 2019.
- [14]. Tuckman. B.W. "Developmental sequence in small groups", *Psychological Bulletin*, 1965.
- [15] Mullins L., Management and Organizational Behavior, Pitman Publishing, 2004.
- [16] <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/>, accesat la 29.01.2022.
- [17] <https://axinteciprian.wordpress.com/2015/01/17/lucrul-in-echipa-conflicte-si-sfaturi/>, accesat la data de 29.01.2022.



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!



- [18] Radu M., Comunicarea în grupurile organizaționale, Economia seria Management, 2007.
- [19] Vlădăreanu L.: Cum gestionez conflictele din echipă?, <https://www.dynamic-learning.ro/cum-gestionez-conflictele-din-echipa/>, accesat la 29.01.2022.
- [20] <https://www.portalmanagement.ro/managementul-echipei-cum-sa-rezolvi-conflictele-dintre-angajati/>, accesat la data de 29.01.2022.
- [21] Codoban A., Relațiile publice, www.comunicare.codoban.ro.
- [22] Cismaru D., Social media și managementul reputației, Ed. Tritonic, București, 2012.
- [23] Cismaru D., omunicarea internă în comunicații, Ed. Tritonic, București, 2008.
- [24] Coman, C., Relațiile publice. Principii și strategii, Ed. Polirom, Iași, 2006.
- [26] Pânișoară G., Pânișoară I. O.: Managementul resurselor umane, Polirom, 2016.
- [27] Lefter, V, Deaconu, A., Manolescu A., s.a.: Managementul resurselor umane, Pro Universitaria, 2012.
- [28] Burloiu, P., Managementul resurselor umane, Lumina Lex, 1997.
- [29] <https://clipsi.ro/comunicarea-elementele-scopul>, accesat la 15.04.2022.
- [30] <https://administrare.info/management/8874-procesul-de-comunicare>, accesat la data de 15.04.2022.
- [31] <https://www.creeaza.com/legislatie/administratie/Comunicarea-publica677>, accesat la data de 16.04.2022.
- [32] <https://zdocs.ro/doc/comunicarea-in-institutiile-publice-4360d3j5z6l>, accesat la data de 15.04.2022.
- [33] https://www.academia.edu/7344659/Comunicare_Institutionala, accesat la data de 22.03.2022.
- [34] Lesenciuc A., Teorii ale comunicării, Editura Academiei Forțelor Aeriene „Henri Coandă” Brașov - 2017.
- [35] <https://www.referatele.com/referate/noi/marketing/bariere-in-comunicare>, accesat la data de 16.03.2022.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*





- [36] <https://xdocs.ro/doc/136071563-curs-comunicarea-in-administratia-publica-2-qnj676pg9n6>, accesat la data de 18.03.2022.
- [37] <http://profit.spiruharet.ro/wp-content/uploads/2019/07/Comunicarea-dintre-institutiile-publice-si-mediul-de-afaceri.pdf>, accesat la data de 21.03.2022.
- [38] <https://zdocs.ro/doc/curs-ii-comunicare-si-feedback-ascultare-activa-d1m4j5en2510>, accesat la data de 16.04.2022.



*Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin
Programul Operațional Capacitate Administrativă 2014-2020!*

