

---

## Teorii și modele de comunicare

---



### Introducere

Caracteristicile esențiale ale comunicării au fost analizate, discutate și teoretizate din cele mai vechi timpuri.

Teoriile de comunicare au evoluat odată cu curente de gândire și cu dezvoltarea științelor exacte și tehnice. Teoriile asupra fenomenului de comunicare interumană s-au concretizat în diverse modele ale procesului de comunicare, unele împrumutând concepte și noțiuni din matematică, statistică, probabilistică, tehnică și teoria sistemelor.

Dezvoltarea modelelor a urmărit identificarea și descrierea elementelor procesului de comunicare, în vederea adaptării acestora pentru scopurile urmărite.

Modelele procesului de comunicare au evoluat în două direcții majore: transmisionist, centrat pe procesul transmiterii mesajului și semiotic, centrat pe sensul transmis.

### Teorii de comunicare

Caracteristicile esențiale ale comunicării au fost analizate, discutate și teoretizate din cele mai vechi timpuri.

Teoria conform căreia la baza comunicării stă transferul de gânduri de la o minte la alta, a condus la observația că este imposibil de constatat în ce măsură și cu ce precizie are loc un astfel de transfer de gânduri abstracte.

La sfârșitul secolului al XIX-lea filosofi ca Charles Peirce propuneau înțelegerea comunicării exclusiv prin caracteristicile și efectele sale observabile. În acest context s-au definit trei niveluri semiotice:

- sintaxa: structura gramaticală sau de alt tip a unui șir de elemente (verbale sau altele)
- semantica: sensul general acceptat al șirului de elemente
- pragmatica: efectele observabile asupra participanților la comunicare.

La începutul secolului XX, mișcarea de pozitivism logic propunea crearea unui limbaj formal universal logic, care să permită reprezentarea univocă măcar a adevărilor științifice.

Din anii 1940 a început să prevaleze teoria lui Ludwig Wittgenstein, conform căreia limbajul obișnuit în contextul său pragmatic este capabil să transmită, chiar dacă într-un mod mai ambiguu, mai mult decât orice sistem formal logic.

Tot la începutul secolului XX au apărut studii asupra modului de funcționare a limbii, componentele verbale și semnele limbii fiind considerate ca simple elemente intermediare, de

transmitere între entități tangibile cum ar fi conceptele, ideile și sunetele. Reprezentantul de frunte al acestei teorii a fost Ferdinand de Saussure.

În anii 1970 a fost generată teoria conform căreia limba poate influența gândirea, fapt confirmat și de efectul modelării matematice și al limbajelor de calculator.

Odată cu evoluția tehnicii de comunicare, la începutul secolului XX apar și teoriile cantitative ale comunicării. În 1928 Ralph Hartley propunea  $I_g(n)$  ca măsură obiectivă a conținutului de informație al unui mesaj ce poate lua  $n$  forme posibile. Hartley se situa în domeniul interdisciplinar al comunicării, statisticii matematice și probabilisticii.

În 1948 Claude Shannon propunea  $p \cdot I_g(p)$  ca măsură pentru informație, utilizabilă pentru depistarea redundanței din orice șir de date, indiferent de posibilul lor sens. Astfel, s-a constatat că limbile prezintă niveluri avansate de redundanță, explicația fiind că o anumită redundanță este necesară pentru funcționarea limbii, pentru corectarea de erori și furnizarea sau ignorarea de detalii.

### **Modele de comunicare**

Numeroasele studii efectuate asupra comunicării umane au evoluat în două direcții majore: știința comunicării și semiotica. Profesorul Marcel Danesi (Universitatea Toronto) a definit (în 1994) deosebirea între cele două curente: „în general, teoreticienii comunicării [știința comunicării] se concentrează mai mult pe studiul creării de mesaje ca proces, în timp ce semioticienii își îndreaptă atenția mai degrabă asupra înțeleșului unui mesaj și a felului în care acest înțeleș este creat”. Curentul reprezentat de știința comunicării este cunoscut și ca transmisionist. În cele ce urmează vom prezenta modele reprezentative ale curentului transmisionist și, respectiv, semiotic.

### **Curentul transmisionist**

#### **Modelul Shannon – Weaver**

Modelul fundamental al comunicării, îmbunătățit ulterior de numeroși alți sociologi, este acela al americanilor Claude Shannon și Warren Weaver, din anul 1949.

Modelul este tipic pentru curentul transmisionist. Aceste modele se concentrează pe procesul transmiterii mesajului și nu pe sensul transmis. Shannon și Weaver, fiind de formație tehnică și matematică, și-au bazat modelul pe transmisiunile radio, considerând sensul ca fiind inclus în mesaj. Astfel, modelul din figura U2.4.1 include noțiuni preluate din tehnica radio, cum ar fi sursă de informație, mesaj, transmițător, semnal, canal, zgomot, receptor, destinatarul informației, probabilitate de eroare, codificare/decodificare, viteză de transmitere a informației, capacitatea canalului de transmitere și – în modelul îmbunătățit –feedback.

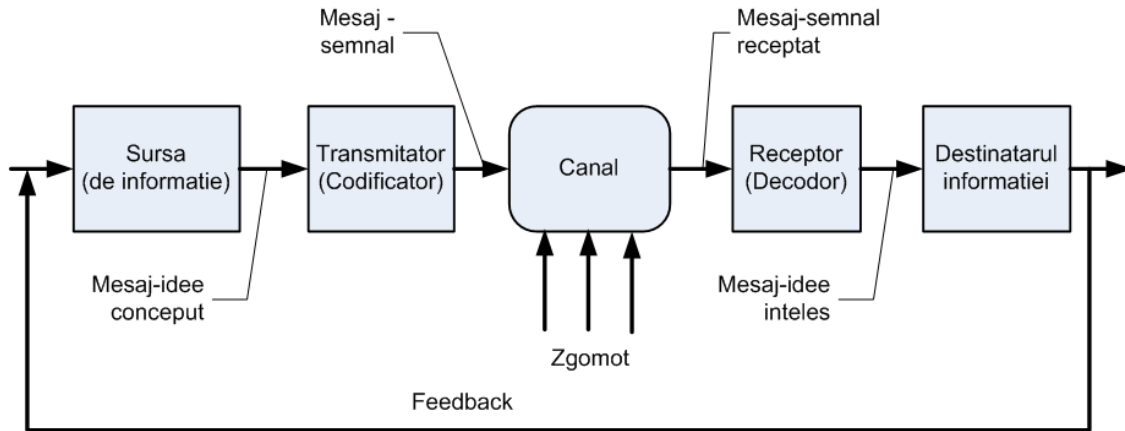


Fig. U2.4.1 Modelul Shannon – Weaver, varianta avansată cu feedback

Meritul principal al modelului Shannon-Weaver este faptul că stă la baza modelelor ulterioare, mult mai complexe, care descriu procesul de comunicare umană într-un mod mult mai cuprinzător.

Deficiența principală a modelului Shannon-Weaver constă în liniaritatea sa, care implică transmiterea unisens a mesajului, de la o sursă clar identificată la o destinație de asemenea clar definită. Mai mult, în forma sa inițială, modelul liniar nu includea o buclă de feedback.

Odată cu dezvoltarea tehnologiei informatice comunicarea nu mai poate fi modelată ca un proces liniar.



#### Exemplu

- panou cu anunțuri computerizat: emițător și receptor greu de deosebit
- cine este emițătorul mesajelor de răspuns la căutărilor în internet?

Adaptați modelul de comunicare Shannon-Weaver la unul dintre exemplele de mai sus.

În continuare vom discuta elementele fundamentale ale modelului Shannon-Weaver.

Sursa este originea, punctul de plecare al oricărei forme de comunicare umană. Sursa constă din una sau mai multe persoane care inițiază procesul de comunicare pentru un anumit motiv și/sau cu un anumit scop. Conform modelului tehnic al transmisiilor radio mesajul-idee conceput de sursă este transformat, prin intermediul unui transmițător sau codificator într-un mesaj-semnal compatibil cu canalul de transmitere ales.

Dincolo de modelul Shannon-Weaver, în comunicarea sensurilor, codificarea devine un proces netehnic, prin transpunerea mesajului-idee în limbă (comunicare verbală) și limbaj (sistem de semne, simboluri, limbajul corpului). În acest caz sursa și codificatorul pot fi reunite în aceeași persoană.

Mesajul este desigur obiectul comunicării, ceea ce se transmite; măsura în care mesajul emis corespunde cu cel receptat depinde de toate celelalte elemente ale comunicării.

Canalul sau mediul reprezintă mijlocul ales pentru transmiterea mesajului. Alegerea canalului adecvat este un factor esențial pentru asigurarea receptării corecte a mesajului. Alt factor esențial pentru realizarea comunicării este compatibilitatea dispozitivelor tehnice de codificat și decodificat mesajul de la capetele canalului.

Zgomotul reprezintă bruiatul în canalul de transmitere la care este expus mesajul. Plecând de la modelul tehnic, Shannon și Weaver au avut în vedere mai ales zgomotul fizic, generator de variații nedorite și/sau de erori aleatoare ale semnalului transmis.



### Exemplu

Zgomote fizice: un zgomot din exterior ce bruiază comunicarea prin discuție, aburirea ochelarilor, toner de imprimantă palid, împiedicând decodarea etc.

Caz particular de zgomot fizic: supraîncărcarea canalului, altfel zis depășirea capacității canalului



Identificați câte 3 alte tipuri de zgomote fizice pentru comunicarea orală și respectiv cea scrisă.

Zgomotul semantic apare la moduri diferite de codificare și respectiv de decodare a unui mesaj, la nivelul înțelesurilor conținute de acesta. Zgomotul semantic este condiționat de nivelul cultural și intelectual (comun) al participanților umani la comunicare, de experiența și aptitudinile acestora de decodare a unui mesaj, de atitudinea acestora față de mesaj și partenerul de comunicare etc.



### Exemplu

Zgomote semantice: utilizarea de coduri diferite de către participanții la comunicare, neatenția sau distragerea atenției, disprețul, ostilitatea sau, dimpotrivă, credulitatea față de partenerul de comunicare, convingeri contrare sau diferite față de înțelesul mesajului etc.



Identificați alte 2 zgomote semantice.

Decodicatorul este, în sensul fizic conceput de Shannon și Weaver, dispozitivul tehnic de transformare a mesajului-semnal receptat într-un mesaj-idee la destinatar.

Dincolo de modelul Shannon-Weaver, în comunicarea sensurilor, decodarea devine un proces netehnic, prin atribuirea unui înțeles mesajului receptat; cu alte cuvinte decodarea reprezintă

interpretarea dată de către destinatarul informației sensului elementelor limbii (comunicare verbală) și limbajului (sistem de semne, simboluri, limbajul corpului) mesajului receptat. În acest caz decodorul (receptorul) și destinatarul pot fi reunite în aceeași persoană.

Destinatarul este punctul terminus al procesului liniar de comunicare în viziunea transmisionistă; succesul comunicării depinde de compatibilitatea tehnică a codificatorului și decodorului și de minimizarea zgomotului fizic.

Luând în considerare și sensurile transmise, calitatea comunicării este dată de măsura în care destinatarul percepe corect înțelesul mesajului, așa cum a fost el conceput de sursă.

Feedback este reacția destinatarului la mesajul receptat, decodificat și perceput, reacție comunicată sursei. Prin adăugarea buclei de feedback, particularitățile de liniaritate și unidirecționalitate inițiale ale procesului de comunicare din modelul Shannon-Weaver au fost ameliorate semnificativ; traseul comunicării a căpătat formă circulară, sugerându-se repetabilitatea la infinit a acestuia. Este o reprezentare mai apropiată de fenomenul real și complex al comunicării.

Feedbackul furnizează sursei informații despre rezultatul (dorit sau nedorit) al comunicării inițiate și determină acțiunile în continuare ale sursei.

### **Să ne reamintim...**



Modelele procesului de comunicare se încadrează în curentul transmisionist, centrat pe procesul transmiterii mesajului și în curentul semiotic, centrat pe sensul transmis.

Modelul tipic transmisionist Shannon-Weaver stă la baza tuturor modelelor ulterioare, mult mai complexe. Liniaritatea inițială a modelului a fost atenuată prin adăugarea buclei de feedback. Elementele modelului, preluate din tehnica radio sunt: sursa, codificatorul, mesajul, canalul, zgomotul (ulterior fizic și semantic), decodificatorul, destinatarul și (ulterior) feedback.

### **Curentul semiotic**

#### **Modelul lui Paul Watzlawick**

Modelul socio-psihologului Watzlawick este axat pe relația interumană între sursă și receptor, plasându-se astfel în curentul semiotic. Contribuția lui Watzlawick la teoria comunicării este bazată pe disfuncționalitățile comunicării interumane, ce duc la interpretarea eronată a mesajului, la distanțarea și chiar la neînțelegerea totală a participanților.

Modelul lui Watzlawick pleacă de la teoria sistemelor, acestea compunându-se din elemente aflate în interacțiune. Sistemele sunt delimitate către exterior și se află în relații cu mediul înconjurător; au intrări și ieșiri și evoluează către un anumit obiectiv.

În cazul modelului, elementele sunt  $n$  indivizi, relațiile de comunicare dintre aceștia formând un sistem deschis. Nu există un sens anume de la o sursă către un receptor; sistemul astfel constituit comunică la rândul lui cu mediul exterior prin intrări și ieșiri (input și output).

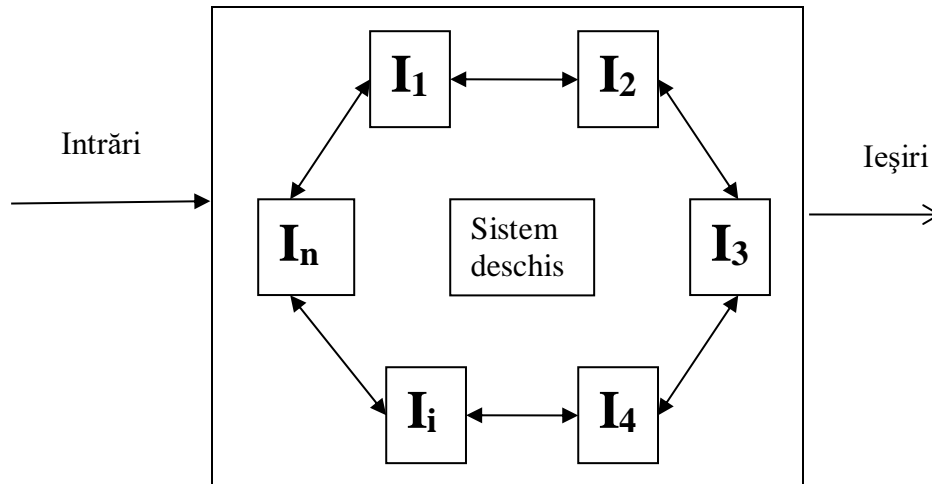


Fig. U2.4.2. Modelul sistem al lui Watzlawick

Conceptul de interacțiune dintre indivizi implică noțiunea de feedback. Fiecare individ este în același timp sursă și receptor în procesul comunicării. Feedbackul asigură echilibrul sistemului, armonia dintre indivizii care îl compun. Datorită existenței feedbackului, indivizii pot declanșa mecanisme de echilibrare a sistemului în cazul apariției de disfuncționalități.



#### Exemplu

Mecanisme de echilibrare: modificarea comportamentului, a atitudinii, a modalității de codificare utilizate etc.



Identificați alte 2 elemente de echilibrare a comunicării.

În cazul în care redresarea echilibrului inițial al sistemului eșuează, acesta va tinde spre o nouă stare de echilibru cu ponderi diferite ale indivizilor participanți sau, în cazul imposibilității unei comunicări în continuare, sistemul se va dizolva.

Modelul lui Watzlawick definește cinci reguli ale comunicării umane, care pot fi utile în identificarea disfuncțiilor în orice situație de comunicare.

#### a) Comunicarea este imposibil de evitat

În orice situație de contact a minimum doi indivizi, în mod inevitabil are loc o comunicare între aceștia, verbală sau non-verbală.

b) Orice proces de comunicare are conținut și implică o relație

Comunicarea dintre sursă și receptor se desfășoară pe două planuri: cel al conținutului și cel al relației existente între participanții la comunicare.

În cazul în care relația dintre parteneri este una pozitivă sau neutră, planul conținutului nu este afectat, mesajul se transmite ca atare.

În cazul în care însă unul sau ambii participanți sunt implicați în comunicare pe plan emotiv negativ (nervozitate, anxietate, antipatie etc.), planul relației va fi cel predominant față de cel al conținutului. Perceperea mesajului va fi deci determinată în mod hotărâtor de relația dintre participanți și nu de conținutul mesajului.

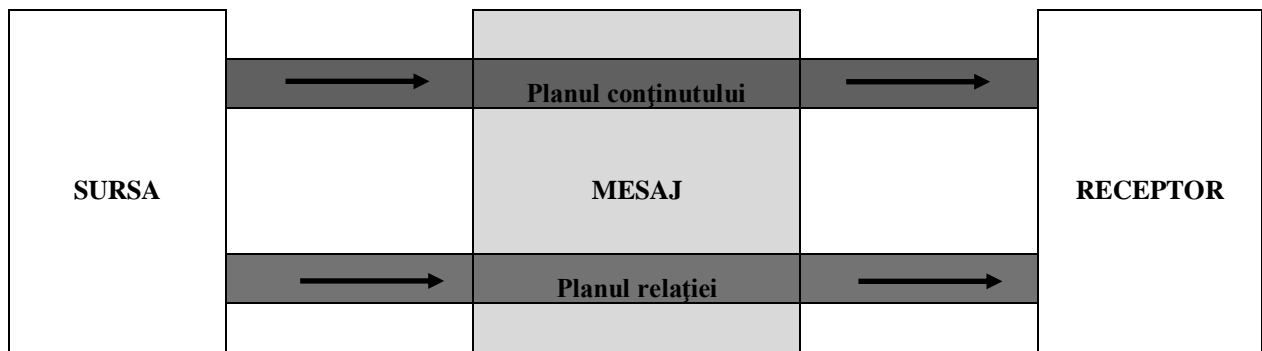


Fig. U2.4.3. Cele 2 planuri ale comunicării în modelul lui Watzlawick

Succesul comunicării, perceperea corectă a conținutului mesajului este condiționată de funcționalitatea și armonizarea celor două planuri ale comunicării. Un conținut valoros al unui mesaj poate fi respins de receptor doar în baza unei relații disfuncționale cu sursa.

c) Fiecare participant își definește propriul punct de început al comunicării

În cazuri de conflict între participanții la comunicare, fiecare dintre aceștia își motivează acțiunile ca fiind o reacție la acțiunea (mesajul) celuilalt participant, identificând deci pe celălalt participant ca sursă și stabilind ca punct de început al comunicării acțiunea (mesajul) acestuia.



#### Fig. U2.4.4. Circularitatea modelului Watzlawick

Comunicarea este deci circulară, participanții asumându-și alternativ rolul de sursă și receptor. Ciclul poate fi întrerupt numai prin redefinirea relației dintre participanții la comunicare.



Identificați o situație concretă de comunicare în conflict, în care fiecare participant definește alt punct de plecare. Identificați o posibilă modalitate de întrerupere a cercului vicios.

#### d) Comunicarea se poate realiza digital sau analog

Noțiunea de „digital” se referă la comunicarea cu conținut definit exact, univoc, iar cea de „analog” la comunicare cu conținut interpretabil, ce se percepe indirect, prin realizarea de analogii.

Comunicarea digitală presupune același cod aplicat atât de sursă, cât și de receptorul mesajului transmis, acest cod fiind de cele mai multe ori unul verbal; comunicarea analogă ia de cele mai multe ori formă non-verbală. Față de cuvinte, care de regulă au sensuri univoce pentru vorbitorii aceleiași limbi, comunicarea non-verbală, limbajul corpului și comunicarea paralingvistică sunt interpretabile. Putem spune că planul conținutului este cel al comunicării digitale, planul relațiilor fiind cel al comunicării analoge.

#### e) Comunicarea se desfășoară simetric sau complementar

Caracterul simetric sau complementar al unui proces de comunicare este legat de relația de egalitate sau de subordonare a participanților la comunicare.

În cazul comunicării de la egal la egal, între parteneri cu poziții ierarhice sau profesionale egale, comunicarea este echilibrată, contribuția activă a ambilor parteneri fiind aproximativ aceeași.

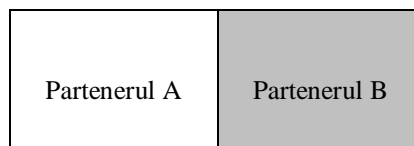


Fig. U2.4.5. Comunicarea simetrică în modelul Watzlawick

În cazul comunicării complementare, unul dintre parteneri are o poziție subordonată, inferioară din punct de vedere ierarhic, profesional, al educației, cunoștințelor etc. Contribuția activă la comunicare va fi inegală, de completare.

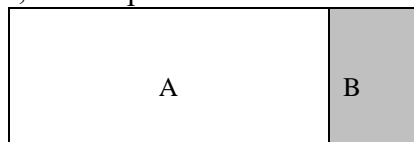


Fig. U2.4.6. Comunicarea complementară în modelul Watzlawick



### Să ne reamintim...



Modelul semiotic al lui Watzlawick este bazat pe teoria sistemelor deschise care interacționează cu exteriorul. Prin feedback, sistemele au mecanisme de echilibrare în cazul apariției disfuncționalităților.

Modelul lui Watzlawick definește 5 reguli ale comunicării: comunicarea este imposibil de evitat, orice proces de comunicare se desfășoară pe planul conținutului și pe cel al relației, fiecare participant definește propriul punct de plecare în comunicare, comunicarea are loc digital sau analog, simetric sau complementar.



### Rezumat

- Evoluția teoriilor de comunicare a cuprins în principal următoarele:
  - E imposibil de constatat în ce fel se transferă gânduri abstracte între minți;
  - Peirce: Comunicarea are 3 niveluri semiotice: sintaxa, semantica și pragmatica;
  - Pozitivismul logic: crearea unui limbaj formal universal logic
  - Wittgenstein: limbajul obișnuit, în contextul său pragmatic, transmite, chiar dacă mai ambiguu, mai mult decât orice sistem formal logic
  - Saussure: componentele verbale și semnele limbii sunt simple elemente de transmitere între entități tangibile, cum ar fi conceptele, ideile și sunetele
  - Anii 1970: limba poate influența gândirea
- Modele procesului de comunicare aparțin curentului transmisionist (centrat pe procesul de transmitere) și curentului semiotic (centrat pe sensul transmis).
- Modelul tipic transmisionist Shannon-Weaver stă la baza tuturor modelelor ulterioare, mult mai complexe. Elemente modelului, preluate din tehnica radio sunt: sursa, codificatorul, mesajul, canalul, zgomotul (ulterior fizic și semantic), decodificatorul, destinatarul și (ulterior) feedback.
- Modelul lui Watzlawick este tipic pentru curentul semiotic și este bazat pe teoria sistemelor deschise, ale căror elemente interacționează, sistemul comunicând cu exteriorul. Datorită feedbackului, în astfel de sisteme pot interveni mecanisme de echilibrare în momentul apariției disfuncționalităților.
- Modelul lui Watzlawick definește cinci reguli; comunicarea este imposibil de evitat, se desfășoară pe planul conținutului și pe cel al relației, fiecare participant își definește propriul punct de plecare în comunicarea circulară, se poate realiza digital sau analog, simetric sau complementar.

---

# Tehnici de întrebare și ascultare în comunicarea de afaceri

---



## Introducere

Întrebările permit înțelegerea de legături între persoane, obiecte și acțiuni, precum și însușirea de cunoștințe. Prin întrebări ne manifestăm interesul față de un subiect anume și față de interlocutor. O dată cu răspunsul interlocutorului se generează dialogul, discuția. Orice dialog este supus principiului: „Cine întreabă conduce.”

Tehnica întrebării include două aspecte: generarea de comunicare și aplicarea tehnicii de întrebare adecvate. O tehnică de întrebare adecvată este un instrument util de conducere în mediul de afaceri. Ascultarea este un proces conștient, ce necesită efort intelectual comparabil cu cel al vorbirii și necesită o concentrare mai mare decât cititul. La ascultat, ritmul este impus de interlocutor, trebuie să înțelegem și să analizăm ceea ce auzim în același timp cu formularea unui răspuns (întrebare, contraargument, acord etc) Deprinderile de ascultare eficientă pot fi însușite și îmbunătățite, devenind un instrument util în comunicarea de afaceri.

## Funcțiile întrebărilor. Cum întrebăm corect?

### a) Funcțiile întrebărilor

Ca principiu, în relațiile de afaceri este preferabil de lămurit neclaritățile prin întrebări, decât de luat decizii în baza unor presupuneri. În felul acesta se evită deciziile greșite și generarea de posibile conflicte. Prin întrebări orientate consecvent către un anumit scop se poate genera consens. Pentru a evita generarea de iritare, de nesiguranță a interlocutorului și chiar de respingere prin prea multe întrebări sau prin întrebări neplăcute, acestea trebuie motivate, explicate. Întotdeauna înțelegerea motivelor facilitează acceptarea.



### Exemplu

„De ce ați demisionat de la ultimele trei locuri de muncă după numai câteva luni? Vă întreb pentru că sunteți un potențial angajat de care avem nevoie la firmă și vreau să mă asigur că nu vă vom pierde.”



Identificați aspectul neplăcut și cele două aspecte pozitive compensatorii pe care le cuprinde întrebarea de mai sus, însoțită de motivație.

Din cele expuse rezultă următoarele funcții ale întrebărilor:

- obținerea de informații
- semnalarea de interes (față de subiectul discutat și interlocutor)

- dirijarea discuției către scopul propus
- stimularea gândirii interlocutorului în direcția dorită
- câștigarea de timp

## b) Tehnica întrebării corecte

Metoda întrebărilor poate deveni ineficientă, din motive cantitative și calitative: prea multe întrebări și/sau întrebări cu conținut neplăcut pot irita, pot transforma discuția în interogatoriu și genera nesiguranță și blocaj sau respingere din partea interlocutorului.

Ca urmare, o utilizare corectă a întrebărilor presupune respectarea următoarelor reguli:

- nu se pun mai multe întrebări deodată; interlocutorul va alege întrebarea lipsită de importanță sau cu răspuns evident sau banal. Întrebarea compusă se reformulează într-o succesiune de întrebări simple.



### Exemplu

„Cui ai predat marfa, unde ai mers după aceea și când te-ai întors?”

- nu se includ informații în întrebare; pot folosi interlocutorului drept punct de sprijin.



### Exemplu

„Tocmai ne-au intrat banii pe comanda X, spune-mi te rog care sunt cheltuielile prioritare pe care le avem planificate pentru săptămâna viitoare?”



Identificați cum va influența informația cuprinsă în întrebare răspunsul interlocutorului. Ce dezavantaj și-a creat patronul prin întrebarea de mai sus?

- pentru a obține un răspuns complet, interlocutorului i se acordă timp de gândire, mai ales în cazul în care se așteaptă răspunsuri explicative.
- întrebările se formulează cu un singur înțeles. Nu i se dă interlocutorului posibilitatea de a alege cea mai convenabilă dintre mai multe interpretări posibile ale unei întrebări.



### Exemplu

„Cum stăm cu banii la firmă?”

Interlocutorul poate să interpreteze întrebarea ca referindu-se la numerarul existent la firmă, la plățile de efectuat în termenul cel mai scurt sau la încasările de primit în termenul cel mai scurt. Este probabil că patronul voia să întrebe care este numerarul disponibil. Dacă însă răspunsul la această întrebare este unul neplăcut (nu sunt bani lichizi în casă), angajatul va prefera să acorde altă interpretare și să răspundă că se așteaptă încasări de la trei clienți. Evident, răspunsul nu îl va

mulțumi pe șef, care are nevoie de numerar. Ca urmare se generează iritare, se pierde timp și este necesară reformularea întrebării.



Identificați interpretările posibile ale întrebării: „Cum stăm cu comenzile?”  
Ce a vrut să întrebe de fapt managerul? Reformulați.

### Să ne reamintim...

Întrebările utilizate corect sunt instrumente indispensabile în comunicarea de afaceri.



Funcțiile întrebării sunt obținerea de informații, semnalarea de interes (față de subiect și interlocutor), dirijarea discuției către scopul propus, stimularea gândirii interlocutorului în direcția dorită, câștigarea de timp.

Utilizarea corectă a întrebărilor presupune: nu se pun mai multe întrebări deodată, nu se includ informații în întrebare care pot folosi interlocutorului drept punct de sprijin. Interlocutorului i se acordă timp de gândire pentru a obține un răspuns complet; întrebările se formulează cu un singur înțeles.

### Tipuri de întrebare

Întrebările se împart, în principiu, în două mari categorii:

- întrebări închise: se răspunde prin „da” sau „nu”, sau prin optarea către una din alternativele oferite
- întrebări deschise: se răspunde cu explicații sau cu altă întrebare

Există și întrebări mixte, care pot fi tratate de interlocutor ca întrebare închisă sau deschisă.

#### a) Întrebarea închisă

La întrebări închise interlocutorul răspunde de regulă cu un cuvânt: da, nu, bine, rău etc. Rolul acestor întrebări este de a ușura furnizarea de informații, de a preciza aspectele abordate, de a lămurii rapid unele chestiuni obiective.



#### Exemplu

„Sunteți înscris într-un sindicat?”

Întrebările închise pot fi: alternative, sugestive, de permisiune, de confirmare.

## Întrebarea alternativă

Punând interlocutorul în situația de a alege între anumite opțiuni oferite, se evită discuții prelungite și problema se rezolvă mai repede. Deși interlocutorul este practic obligat să aleagă între variante stabilite de altcineva, întrebarea trebuie totuși formulată politicos.



### Exemplu

„Când vă este mai convenabil să ne întâlnim ca să facem plata? Joi la ora 13 sau vineri la 8.30?”

În funcție de poziția interlocutorului față de cel care întreabă, întrebarea poate fi tratată însă și ca una deschisă. Răspunsul, formulat desigur politicos poate fi o contrapropunere:



### Exemplu

„Și eu aș vrea să rezolvăm cât mai repede. Din principiu nu îmi place să fiu dator, dar din păcate sunt ocupat și joi și vineri cu partenerii noștri din străinătate. Vă propun să ne întâlnim luni sau marți la orice oră care vă este convenabilă.”



Identificați ce informații furnizează despre el însuși interlocutorul în răspunsul dat. Formulați 3 caracteristici care îl definesc pe interlocutor.

## Întrebarea sugestivă

Scopul întrebării sugestive este de a-l ghida pe interlocutor într-o direcție dorită. Întrebarea cuprinde practic răspunsul așteptat. Este o formă de întrebare capcană, care poate fi eficientă sau îl poate irita pe interlocutor, care se simte manipulat și ripostează. Întrebarea sugestivă se recomandă a fi utilizată numai cu interlocutori a căror reacție poate fi estimată.



### Exemplu

„Cu siguranță că doriți ca mașina să aibă numărul maxim posibil de airbag-uri?”



Formulați un răspuns care tratează această întrebare închisă, sugestivă, ca pe o întrebare deschisă.

## Întrebări de permisiune

Scopul acestor întrebări este obținerea unui acord. Este de preferat ca aceste întrebări să înceapă cu „Pot să...?”, pentru ca interlocutorul să răspundă scurt cu „da” sau „nu”.



### Exemplu

„Pot să reinnoiesc comanda de profile în aceeași cantitate ca și luna trecută?”



Cum poate sune un răspuns care tratează întrebarea de mai sus ca pe una deschisă?

Se va evita o formulare pretențioasă a întrebărilor de permisiune, care scoate în evidență puterea de care o are cel care răspunde și îl poate stimula să își demonstreze această putere în sensul unui refuz.



#### Exemplu

„Ați fi de acord, dacă este posibil, să plec azi mai devreme?”

Întrebările de permisiune, în mediul de afaceri, la locul de muncă, nu trebuie transformate în rugăminți umile.

Și în cazul întrebărilor este valabilă regula prin care nu se începe cu „deci”.

### Întrebări de confirmare

Scopul acestor întrebări este acela de a confirma, înainte de a întreprinde o acțiune, că toți participanții la o discuție au înțeles aceeași concluzie.



#### Exemplu

„Suntem deci de acord să mai amânăm comanda X?”

### b) Întrebarea deschisă

Întrebările deschise necesită răspunsuri mai lungi, formulate în propoziții. Aceste întrebări încep cu adverbe interogative, fiecare revenindu-i un anumit sens.



#### Exemplu

**Cu adverbul interogativ – se urmărește:**

Cine? – identificarea sau atribuirea de responsabilitate

Cum? – identificarea de mijloace

Unde? Încotro? – identificarea unei locații, a unei destinații

Când? Până când? – identificarea unui moment în timp, a unui termen

Cât timp? – identificarea unei durate

Cât? – identificarea unei cantități

Din ce cauză? De ce? – definirea unei motivații, a unei justificări

Ce? – identificarea unui conținut

Întrebările deschise simple au scop de strângere de informații și nu caută să manipuleze comportamentul (reacția) sau răspunsul interlocutorului.

Alte tipuri de întrebări deschise au ca scop manipularea interlocutorului, structurarea stilistică a discursului personal, câștigarea de timp, schimbarea subiectului.

### Întrebări provocatoare

Întrebarea provocatoare este una de manipulare a reacției interlocutorului. Scopul este acela de a-l scoate din rezervă, de a-l face să participe activ la dialog, atât pentru a obține informații altfel neoferite, dar și pentru a-l evalua pe interlocutor.



#### Exemplu

„Nu vreți sau nu puteți să răspundeți clar la întrebarea mea anterioară?”

Variante ale întrebării provocatoare sunt acelea acuzatoare, ironice, insultătoare, șocante, utilizate în funcție de scopul urmărit.



#### Exemplu

##### Întrebarea provocatoare acuzatoare

„De ce aveți nevoie să vorbiți în fiecare zi cu logodnicul Dvs. timp de o oră de la telefonul biroului?”

Observați că întrebarea nu solicită o recunoaștere a acuzei aduse. Acuza este implicită, întrebarea referindu-se la motive. În felul acesta interlocutoarei nu i se dă ocazia să nege acuzația. Desigur, scopul întrebării nu este cel aparent, de aflare a motivului utilizării nejustificate a telefonului în scop personal. Scopul întrebării este de a o provoca pe angajată să promită că nu va mai utiliza telefonul de serviciu pentru conversații personale nejustificate, lungi și repetate.

Aceeași întrebare, cu același scop, poate fi formulată și ironic, efectul fiind mult mai ascutit.



#### Exemplu

##### Întrebarea provocatoare ironică

„De ce nu ne-ați spus că riscați să vă pierdeți logodnicul dacă nu îl sunați zilnic și vorbiți timp de o oră de la telefonul biroului? Cu siguranță am găsi o soluție, doar nu vrem să ne opunem fericirii angajaților noștri.”



#### Exemplu

##### Întrebarea provocatoare șocantă și insultătoare

„Ce alte criterii pentru disponibilizare de personal propuneți, în afară de utilizarea nejustificată și repetată a telefonului de la birou în scopuri personale?”

„Cât de „isteată” puteți fi, să vă riscați serviciul acesta călduț, cum altul nu găsiți la „talentele” Dvs., utilizând repetat telefonul de la birou în scopuri personale?”



Reformulați întrebarea de mai sus în formă provocator-șocantă și respectiv provocator – insultătoare, dar ca întrebare închisă.

## Întrebări retorice

Întrebarea retorică nu necesită răspuns, fiind o formă de stil care permite vorbitorului să își exprime punctul de vedere într-un mod mai subtil, putând avea un efect provocator asupra interlocutorului. Mesajul transmis poate fi de avertizare, de amenințare, de laudă etc.



### Exemplu

#### Întrebarea provocatoare retorică

„Oare de ce angajez eu pe salarii bune, în posturi călduțe, fete care folosesc nejustificat și zilnic telefonul de la birou în scopuri personale?”

## Întrebări în loc de răspuns

Întrebarea în loc de răspuns sau răspunsul la o întrebare cu o altă întrebare este o metodă de a câștiga timp, de a clarifica întrebarea inițială, de a evita răspunsul, de a prelua ofensiva, respectiv conducerea discuției. Această metodă este însă una iritantă pentru interlocutor, mai ales dacă este aplicată des. Se va utiliza numai în cazurile în care nu există altă ieșire.



### Exemplu

#### Întrebarea în loc de răspuns

Întrebarea inițială: „Ce modele auto credeți că au în prezent cea mai mare căutare în rândul oamenilor cu venit mic?”

Răspunsul cu o altă întrebare: „Dumneavoastră ce credeți, care sunt acestea?”



Formulați alte două situații de întrebări ca răspuns.

## Să ne reamintim...

Cele două tipuri principale de întrebări sunt:

- Întrebări închise, la care se răspunde într-un cuvânt

- simple, pentru rezolvare rapidă de probleme
- alternative: interlocutorul are de ales din câteva alternative oferite
- sugestive: întrebarea conține răspunsul așteptat. Este o întrebare capcană, de manipulare a interlocutorului
- de permisiune: se caută obținerea unui acord; încep cu „pot să...?”
- de confirmare: o ultimă verificare înainte de acțiune

- Întrebări deschise, la care se răspunde în propoziții. Sunt formulate cu adverbe de interogare: cine, cum, unde, încotro, când, până când, cât timp, cât, de ce, ce.





Ele pot fi: simple (solicitare de informații), provocatoare (scoaterea interlocutorului din rezervă prin întrebări acuzatoare, șocante, ironice, insultătoare, laudative), retorice, întrebări de răspuns (lămurirea întrebării inițiale; evitarea răspunsului, câștigare de timp, preluarea conducerii discuției; poate fi iritantă și distructivă).

Întrebările mixte pot fi tratate de interlocutor ca întrebare închisă sau deschisă.

### **Tehnica ascultării**

Spre deosebire de auzire, ascultarea este un proces conștient care necesită concentrare, procesarea celor auzite și pregătirea răspunsurilor pe parcursul discuției. Ascultarea necesită efort mai mare decât cititul. La citit ritmul este impus de cel care citește, care poate să facă pauze, să se întoarcă etc. La ascultare ritmul este impus de cel care vorbește.

Ascultarea necesită concentrare. Gândirea operând de patru ori mai repede decât auzirea, tendința de a ne urma propriile gânduri în timp ce interlocutorul vorbește trebuie combătută, pentru a recepta toate informațiile și sensurile transmise de vorbitor.

Atenția constantă la ascultare necesită motivație: în domeniul antreprenorial discuțiile au ca subiect activitatea organizației: interese de afaceri, probleme interne discutate în ședințe, recrutarea de personal, discuții de vânzări, negocieri, discuții cu clienții etc. În comunicarea de afaceri este întotdeauna util de luat notițe în timpul ascultării.

Rezultatele ascultării eficiente cuprind: obținerea de informații, identificarea părerilor, punctelor de vedere și atitudinii vorbitorului, identificarea de puncte de plecare și de sprijin pentru argumentele proprii, lămurirea de situații contradictorii și de neînțelegeri, se arată respect și apreciere față de vorbitor.

Ascultarea, la diversele tipuri de discuții din domeniul antreprenorial, poate fi una pasivă sau activă, tratate în continuare.

### **Ascultarea pasivă**

La ascultarea pasivă interlocutorul ascultă în tăcere, dar semnalizează pe cale non-verbală că este atent și interesat.



#### **Exemplu**

Prin dat din cap, privire directă, rotirea și apropierea trunchiului către vorbitor.

Se definește și o așa-zisă ascultare pasivă detașată, când interlocutorul se decuplează de la cele spuse, își urmează propriile gânduri sau așteaptă să i se ivească ocazia să ia cuvântul. Un asemenea ascultător decuplat se recunoaște după întreruperea contactului vizual (interlocutorul privește în

gol, se uită la alte obiecte sau fixează un obiect), după lipsa gesturilor care semnalizează atenția, după articularea de onomatopee care simulează atenția, cum ar fi de exemplu: „da, da”, „îhî”, „așa” etc.

În mediul de afaceri atenția unui ascultător se poate pierde în următoarele situații:

- prezentări plictisitoare, monotone, lungi (aceste prezentări pot fi de training, de produse, de servicii etc)
- ședințe la care vorbitorul nu are nimic constructiv de spus, singurul motiv pentru care a luat cuvântul fiind acela de a se auzi pe sine și de „a fi contra”
- subalternul îl plictisește pe șef cu discuții private, fără legătură cu afacerea, cu intenția de lingușire



Identificați alte situații din mediul antreprenorial în care ascultarea pasivă devine una detașată.

Ascultarea pasivă selectivă constă în reținerea de către ascultător doar a aspectelor importante pentru el. Ascultătorul nu este interesat de ce are de spus vorbitorul și intervine în discuție pentru a o dirija către ce consideră important din punctul său de vedere. Un asemenea ascultător se manifestă verbal (întreruperi frecvente, tentative de schimbare a subiectului) și non-verbal prin semne de nerăbdare sau semne de plictiseală (onomatopee stereotipe).

### Ascultarea activă

La ascultarea activă interlocutorul confirmă vorbitorului nu numai că este atent și interesat, ci și că a înțeles cele spuse. Comunicarea cu vorbitorul este mult mai intensă.

Caracteristicile ascultării active cuprind:

- încercarea ascultătorului de a se pune în situația vorbitorului, de a vedea cele expuse din punctul acestuia de vedere, ceea ce se poate indica în pauzele făcute de vorbitor:



#### Exemplu

„Ceea ce spuneți mă interesează în mod deosebit”

„Cred că pot să înțeleg punctul Dvs. de vedere”

- vorbitorul și subiectul discutat sunt acceptate; vorbitorul se bucură de respect și apreciere; în pauzele făcute aceasta se poate indica prin remarci de tipul:



#### Exemplu

„Înțeleg ce vreți să spuneți”

„Competența Dvs. în domeniu este demnă de tot respectul”

- se urmărește concentrat, cu atenție neîntreruptă expunerea; acesta se semnalizează mai ales non-verbal, printr-o privire directă, vie, gesturi care semnalizează participarea (nu neapărat acordul), luarea de notițe.



Identificați câte un mod de semnalizare prin limbajul corpului pentru:

- acordul cu cele expuse; îndoiala; dezacordul cu cele expuse
- nu se întrerupe și nu se bruiază vorbitorul; în pauze se încurajează continuarea expunerii prin remarci de tipul:



#### Exemplu

„Foarte interesant; puteți să ne spuneți mai multe despre aceasta?”

„Într-adevăr? Și mai departe?”

#### Să ne reamintim...

Ascultarea, ca instrument al comunicării, necesită efort și concentrare.

Rezultatele ascultării eficiente cuprind: obținerea de informații, identificarea părerilor vorbitorului, identificarea de puncte de plecare pentru argumentele proprii, lămurirea de situații contradictorii și de neînțelegeri.



Ascultarea poate fi pasivă sau activă. La ascultarea pasivă interlocutorul ascultă vizibil, lucru comunicat non-verbal. Există comunicare prin ascultare pasivă detașată și comunicare pasivă selectivă.

La ascultare activă interlocutorul ascultă atent, concentrat și neîntrerupt, respectă vorbitorul și este interesat de subiect. Participarea la comunicare este confirmată non-verbal, dar și prin intervenții încurajatoare.

### Tehnici de stimulare a dialogului și ascultarea analitică

#### a) Tehnici de stimulare a dialogului

Se cunoaște că la orice comunicare mesajul se transmite pe două planuri: al conținutului și al relației. Parafrizarea și verbalizarea sunt tehnici de stimulare a dialogului prin reluarea cu cuvinte proprii a mesajului transmis și receptat pe cele două planuri.

#### Parafrizarea

Este redarea cu cuvinte proprii a conținutului (obiectiv) al mesajului receptat. Parafrizarea este un instrument prin care i se confirmă vorbitorului că s-a înțeles ce a vrut să spună și acesta este încurajat să continue.



#### Exemplu

Afirmație: „Compania XYZ Telecom oferă serviciile cele mai proaste, cele mai puține și la prețurile cele mai mari”.

Răspuns parafrază: „Din câte înțeleg sunteți de părere să renunțăm la abonamentul nostru la XYZ Telecom.”

## Verbalizarea

Este redarea cu cuvinte proprii a mesajului relațional, emoțional (subiectiv) receptat. Verbalizarea este un instrument prin care vorbitorul primește un feedback, anume cum a fost perceput mesajul său pe plan subiectiv de către interlocutor.



### Exemplu

Afirmație: „Popescu mă sapă sistematic la șef. Eu nu vreau să par fitilist și bârfitor și încă nu i-am spus șefului toate chestiile compromițătoare pe care le știu despre el, dar simt că voi ceda în curând”.

Răspuns verbalizare: „Te înțeleg. Se pare că la un moment dat ți-ai făcut un dușman din Popescu.”

Prin verbalizare vorbitorul este ajutat să-și clarifice și analizeze sentimentele, să vadă situația mai detașat, cu ajutorul interlocutorului, să discute în continuare sentimentele sale, bucurându-se de atenția și înțelegerea interlocutorului, să ia o decizie pe planul obiectiv, al acțiunilor concrete pentru a-și rezolva problema.

## Întrebări de aprofundare

Prin întrebări legate de cele prezentate, vorbitorul este încurajat să continue. Se va apela la întrebări deschise, eventual simplu provocatoare.



### Exemplu

„Cred că trebuie să schimbăm furnizorul de servicii de telefonie, cablu și internet”.

Răspuns: „Înțeleg ce spui. La ce altă societate te-ai gândit?”



### Exemplu

„Cred că trebuie să schimbăm furnizorul de servicii de telefonie, cablu și internet”.

Răspuns: „Sunt de acord; nu-i așa că ar trebui să contactăm firma ABC?”



Identificați diferențele dintre cele două de exemple de mai sus.

De ce tip sunt întrebările - răspuns în cele două cazuri?

Care răspuns este de natură să-l încurajeze pe vorbitor să continue?

## Rezumarea

Este un instrument de a scurta o discuție prea lungă sau de a-l împiedica pe vorbitor de la devieri de la subiect. Este de preferat ca vorbitorul să nu fie întrerupt brutal, ci să se intervină în prima pauză pe care vorbitorul o face.

Prin rezumare se exprimă consensuri și decizii luate pe parcurs, se ordonează discuția și gândirea participanților la discuție, se semnalizează vorbitorului că este urmărit cu atenție



Descrieți o scurtă intervenție de rezumare formulată diplomatic.

## Clarificarea

Este un instrument de feedback, prin care interlocutorul dorește să clarifice problema, să se asigure că nu a înțeles greșit. Vorbitorul este astfel stimulat să vină cu precizări.



### Exemplu

A: „Darea în funcțiune trebuie făcută la sfârșitul lunii. Nu cred însă că vom reuși, având în vedere că furnizorii nu ne livrează materialele, pentru că nu am plătit transportul anterior. Noi însă nu putem plăti decât după ce încasăm banii pe cele trei lucrări date în funcțiune”.

B: „Oare chiar nu reușim, chiar dacă îl trimitem pe X la bancă să ne obțină un credit favorabil, pe termen scurt?”

## Preluarea și continuarea ideii vorbitorului

Acest instrument se aplică atunci când ascultătorul se identifică cu cele expuse explicit sau implicit de vorbitor, și îi continuă ideile. În felul acesta îl stimulează să vină cu precizări.



### Exemplu

A: „Iar trebuie să particip la o întâlnire la Camera de comerț. Aș prefera să merg pe șantier să văd cum stau lucrările.”

B: „Și data trecută antreprenorii au fost invitați numai ca să se realizeze un punct la ordinea de zi. Nu s-a concretizat nimic. Poate ar putea merge altcineva?”

## Compararea și evaluarea afirmațiilor contradictorii

Acest instrument se utilizează pentru a cântări afirmații contradictorii emise de același vorbitor. Feedbackul oferit vorbitorului evidențiază esența celor spuse, la care se raportează apoi afirmațiile contradictorii, astfel încât vorbitorul să ia o decizie cu ușurință.



### Exemplu

A: „E criză, achizițiile sunt ieftine, ar fi cazul să diversificăm afacerea, acum cât mai avem ceva capital disponibil. Cu criza asta vânzările auto au scăzut drastic. Ar trebui să scăpăm de showroom și reprezentanță.”

B: „E într-adevăr criză. Să vindem afacerea cu showroomul sau să cumpărăm altele pentru diversificare?”

## b) Ascultarea analitică

Ascultătorii abili combină ascultarea activă cu analizarea afirmațiilor făcute de vorbitor, din punctul de vedere al obiectivității și logicii. Prin ascultare analitică se caută identificarea în prezentarea vorbitorului a unor aspecte inacceptabile, pentru ca acestea să fie clarificate și să nu influențeze negativ discuția și rezultatul acesteia.



### Exemplu:

Informații neadevărate, concluzii ilogice, neconcordanțe, argumente false, prezumții tacite și nefondate, încercări de generare de percepții false prin omiterea de informații.

## Argumentele false

În cazul în care vorbitorului îi lipsesc argumente reale pentru justificarea afirmațiilor sale, el va recurge la argumente aparente, false; va opera cu noțiuni răsunătoare, generice, încărcate de semnificație, dar fără legătură causală cu cele spuse.



**Exemplu:** Noțiuni generice utilizate ca false argumente: progres, tradiție, expertiză, experiență, orientare către viitor, restructurare, integrare, efecte cascadă, sustenabil etc.



### Exemplu

„În contextul integrării europene, orice manager conduce un SUV”.



Evident, șeful din exemplul de mai sus dorește să justifice cheltuirea unei sume importante pentru achiziționarea unui SUV.

Reformulați justificarea, utilizând un argument credibil.

## Prezumțiile tacite

Prezumțiile tacite se identifică în discursul unui vorbitor atunci când acesta folosește anumite puncte de plecare, presupune existența anumitor condiții date, pe care nu le menționează, și trece direct la situațiile rezultante în baza acestor ipoteze.

În aceste situații există riscul evident ca gândirea interlocutorului să fie manipulată, acesta să perceapă întreaga situație greșit, ajungându-se astfel la neînțelegeri.

Odată identificate, argumentele false și prezumțiile tacite pot fi lămurite și eliminate din discuție cu ajutorul unei tehnici de întrebare adecvate.



### Exemplu

#### Lămurirea/eliminarea unui argument fals

Afirmație: „În baza bogatei mele experiențe va trebui să acționăm ...”



Întrebare - răspuns care cere clarificare: „Despre ce experiență este vorba în contextul de față?”

### **Exemplu**

#### **Lămurirea/eliminarea unei prezumții tacite**

Afirmație: „Suntem cam în urmă, dar cred că vom reuși să predăm lucrarea la timp, luni dimineața.”

Întrebare - răspuns care cere clarificare: „Colegii știu că trebuie să lucreze peste week-end?”

## **Generarea de percepții false create prin omiterea de informații**

Numai un ascultător fin poate sesiza o posibilă omisiune de informații, care dacă ar fi fost date, ar fi generat o cu totul altă înțelegere a situației. Și aceste aspecte, odată identificate, necesită lămurirea și eliminarea prin întrebare.



### **Exemplu**

#### **Lămurirea/eliminarea unei percepții false create prin omiterea de informații**

Afirmație: „Președintele Camerei de Comerț vrea să viziteze showroomul nostru.”

Întrebare - răspuns care cere clarificare: „Vine din proprie inițiativă sau în baza unei invitații din partea firmei noastre?”



Formulați alt exemplu de lămurire a unei percepții false create prin omiterea de informații.

## **Să ne reamintim...**

Tehnicile de stimulare a dialogului se aplică de ascultătorul activ. Aceste tehnici includ: parafrizarea, verbalizarea, întrebările de aprofundare, rezumarea, clarificarea, preluarea ideii, compararea și evaluarea afirmațiilor contradictorii.



Ascultarea analitică este un instrument utilizat de ascultătorii experimentați, care combină ascultarea activă cu analizarea valorii de adevăr și a logicii afirmațiilor făcute de vorbitor. Se caută identificarea, lămurirea prin întrebări și dezamorsarea următoarelor aspecte: informații neadevărate, concluzii ilogice, neconcordanțe, argumente false, prezumții tacite și nefondate, generarea de percepții false prin omiterea de informații



## Rezumat

- Întrebările aplicate corect sunt instrumente indispensabile în comunicarea de afaceri.

Funcțiile întrebării sunt: obținerea de informații, semnalarea de interes (față de subiect și interlocutor), dirijarea discuției către scopul propus, stimularea gândirii interlocutorului în direcția dorită, câștigarea de timp.

- Utilizarea corectă a întrebărilor presupune: nu se pun mai multe întrebări de o dată; nu se includ informații în întrebare care pot folosi interlocutorului drept punct de sprijin; interlocutorului i se acordă timp de gândire pentru a obține un răspuns complet; întrebările se formulează cu un singur înțeles.

- Cele două tipuri principale de întrebări sunt:

a) Întrebări închise, la care se răspunde într-un cuvânt. Ele pot fi simple, alternative, sugestive, de permisiune, de confirmare.

b) Întrebări deschise; Sunt formulate cu adverbe de interogare: cine, cum, unde, încotro, când, până când, cât timp, cât, de ce, ce. Se răspunde în propoziții. Ele pot fi:

- simple, de solicitare de informații

- provocatoare, de scoaterea interlocutorului din rezervă: simple, acuzatoare, șocante, ironice, insultătoare, laudative

- retorice; nu necesită răspuns, sunt o formă stilistică în care vorbitorul își expune ideile; pot avea efect provocator

- întrebări de răspuns: ajută la lămurirea întrebării inițiale; sunt o metodă de evitare a răspunsului și/sau de câștigare de timp, de preluare a conducerii discuției; pot fi iritante și destructive.

Există și întrebări mixte, tratabile ca întrebare închisă sau deschisă.

- Ascultarea ca instrument al comunicării necesită efort și concentrare.

Rezultatele ascultării eficiente cuprind obținerea de informații, identificarea părerilor, punctelor de vedere și atitudinii vorbitorului, identificarea de puncte de



plecare și de sprijin pentru argumentele proprii, lămurirea de situații contradictorii și de neînțelegeri, se arată respect și apreciere față de vorbitor.

- Ascultarea poate fi pasivă sau activă.

- La comunicarea prin ascultare pasivă interlocutorul ascultă vizibil, lucru comunicat non-verbal. Există comunicare prin ascultare pasivă detașată și selectivă.

- La comunicarea prin ascultare activă interlocutorul ascultă atent, concentrat și neîntrerupt, respectă vorbitorul și este interesat de subiect. Participarea la comunicare este confirmată non-verbal, dar și prin intervenții încurajatoare.

- Tehnicile de stimulare a dialogului se aplică de ascultătorul activ. Aceste tehnici includ: parafrazarea, verbalizarea, întrebările de aprofundare, rezumarea, clarificarea, preluarea ideii, compararea și evaluarea afirmațiilor contradictorii.

- Ascultarea analitică este un instrument utilizat de ascultătorii experimentați, care combină ascultarea activă cu analizarea valorii de adevăr și a logicii afirmațiilor făcute de vorbitor. Se caută identificarea, lămurirea prin întrebări și dezamorsarea următoarelor aspecte: informații neadevărate, concluzii ilogice, neconcordanțe, argumente false, prezumții tacite și nefondate, generarea de percepții false prin omiterea de informații.

# Tehnici generale de negociere



## Introducere

Negocierea este o componentă de bază a comunicării în afaceri. Abilitatea de a produce un rezultat favorabil al negocierii și în situații dificile este o cerință pentru orice antreprenor de succes. Conceptul Harvard promovează tehnici de negociere bazate pe depășirea pozițiilor diferite sau adverse la negociere și de identificare a soluției optime pentru ambele părți. Negocierea se bazează pe argumente obiective și se desfășoară în condiții de comunicare respectuoasă față de partener.

La baza conceptului Harvard stau patru aspecte importante: (i) Oamenii: oamenii și problemele de afaceri se discută separat (faimoasa maximă: „It’s not personal, it’s business”); (ii) Interesele: negocierea se va concentra pe interese obiective de realizat, nu pe pozițiile de forță sau slăbiciune ale partenerilor de comunicare; (iii) Posibilitățile alternative: pentru a finaliza o negociere, se dezvoltă soluții alternative ce prezintă avantaje pentru ambele părți, pentru a alege dintre acestea; (iv) Criteriile: evaluarea alternativelor rezultate în procesul de negociere se face în baza unor criterii neutre, nepartizane.

## Etapele procesului de negociere

### a) Etapa de pregătire a unei sesiuni de negociere

- convenirea datei: se stabilește de comun acord, telefonic sau prin e-mail. Este util de confirmat data cu o zi înainte.

- convenirea locului: sediul unuia dintre parteneri sau un loc public (de ex. restaurant).

În general va fi avantajată partea care este gazdă. Ședințele de negocieri desfășurate la sediile firmelor sunt adecvate participării mai multor persoane, din partea tuturor părților. Un avantaj al părții „în deplasare” este acela că poate invoca (premeditat sau spontan) un motiv oarecare și părăsi în orice moment masa de negocieri.



Identificați trei motive din care rolul de gazdă oferă un avantaj la negocieri.

Negocierea în timpul unei mese la restaurant este adecvată pentru un număr foarte mic de participanți (2-4). Restaurantul oferă avantajul unei atmosfere relaxate și a unui cadru neutru. Dezavantajul este acela că nu se pot studia multe documente întinse pe o masă și nu se pot face prezentări de planșe sau în format electronic. Prin convenirea unui restaurant, ambele părți sunt implicit de acord cu o discuție relativ scurtă, în orice caz de durată limitată, și cu suport material (documente etc) minim. Asemenea negocieri sunt tipice pentru participanți la nivel managerial superior.



Identificați alte două locuri publice (neutre) adecvate pentru negocieri.

- convenirea orei de început și opțional de încheiere;
- pregătirea documentației suport pentru discuție;
- pregătirea aspectelor nenegociabile și a măsurii în care alte aspecte pot fi negociate;
- pregătirea posibilelor tactici de negociere;
  - informarea angajaților a căror scurtă contribuție poate fi solicitată la un moment dat (evident, numai din partea organizației gazdă);



Identificați trei tipuri de angajați care pot fi chemați în timpul unei ședințe de negocieri

- anunțarea angajaților care pot fi contactați telefonic pentru furnizarea de informații suplimentare în timpul negocierii;
- pregătirea logisticii (sala, echipament audio-video, documentele suport, instrumente de scris, calendar, fotocopiator, locuri de parcare, tratația, dotarea conexă etc).

#### **b) Etapa de introducere**

- relaxarea/încălzirea;
- enunțarea obiectului negocierii și a țintei comune;
- convenirea unei succesiuni a punctelor de discutat.

#### **c) Etapa de negociere propriu-zisă**

- negociere corectă, fairplay, după principiile discutate mai jos;
- eventuale scurte pauze, pentru detensionare;
- participanții iau notițe personal, pentru redactarea ulterioară a contractelor de semnat
- prin natura lor, sesiunile de negociere sunt confidențiale. Părțile nu sunt interesate în înregistrarea instrumentelor utilizate în negociere, materiale „delicate” și strategii riscante. Interesează doar cele convenite în final, nu desfășurarea in extenso a ședinței. Ca urmare nu se fac înregistrări audio-video, nu se întocmește un proces verbal al desfășurării.



#### **Exemplu**

- documente confidențiale utilizate la negociere: situații financiare, rapoarte tehnice, expertize, rezultate de laborator, dosare medicale, fotografiile etc.
- tactici de negociere ce trebuie să rămână confidențiale: promisiuni goale, pretenții exagerate de plată în avans, cacealmale (inducerea în eroare prin prezentarea unor neadevăruri cu riscul de a fi descoperit), amenințare, șantaj, răspunsuri evazive etc.



Extrageți din exemplul de mai sus 3 tipuri de documente și 3 tipuri de tactici care nu sunt fairplay la negocierea unui contract de executare a unor lucrări de construcții.

La negocierile de principiu participă numai managerii superiori, la negocierile de detalii contractuale pot participa juriști, economiști, specialiști în domeniul de activitate al firmelor etc. Cu excepția factorilor de decizie, participarea celorlalte persoane nu trebuie să se întindă pe întreaga durată a negocierilor.

#### **d) Etapa de încheiere**

Se rezumă, punctual, cele convenite și se notează într-un proces verbal de concluzii, semnat de ambele părți; se poate accepta (de ambele părți) ca în faza aceasta o secretară să ia notițe la dictare și să întocmească procesul verbal de concluzii. Se convin pașii următori.



Identificați 3 tipuri de pași care pot urma.

Pentru organizarea în detaliu a unei ședințe, vezi unitatea de învățare U10, dedicată conducerii discuțiilor.

#### **Să ne reamintim...**

Etapetele procesului de negociere cuprind:



- a) Pregătirea: se convine locul (unul dintre sedii sau public), data și ora; se pregătesc tacticile de utilizat; se pregătește suportul material și logistic.
- b) Introducerea negocierii: relaxare, enunțarea obiectului negocierii, a țintei comune; convenirea punctelor de discutat și a ordinii acestora.
- c) Negocierea propriu-zisă: aplicarea principiilor Harvard (vezi. U8.4) fairplay, scurte pauze, notițe. Nu se ia proces verbal al desfășurării
- d) Încheierea negocierii: sintetizarea celor convenite într-un proces verbal de concluzii. Se convin pașii următori.

#### **Principiile negocierii**

După cum s-a arătat și în introducere, această unitate de învățare prezintă principiile conceptului Harvard de negociere, care promovează tactici colaborative.

#### **Principiul separării oamenilor de probleme**

Negocierile sunt procese de comunicare circulare, în care partenerii sunt oameni. Pe lângă tratarea intereselor obiective, este esențial de reținut că oamenii trebuie tratați cu respect. În cadrul negocierilor fiecare parte urmărește realizarea propriilor interese. În același timp însă, fiecare parte dorește să își mențină și pe cât posibil să își extindă relațiile personale cu interlocutorii din mediul afacerilor.

Observăm deci că fiecare parte angajată în negociere urmărește două interese: cel obiectiv (ceea ce se negociază) și cel subiectiv (relațiile personale în mediul de afaceri). O relație personală

bună cu unul sau mai mulți dintre partenerii de la masa de negocieri poate fi în contradicție cu discutarea problemelor și cu lupta pentru poziții de forță în acest proces.

Ca urmare, relațiile personale trebuie separate de problema obiectivă negociată. Negocierea problemelor obiective nu poate fi însă desfășurată eficient fără a ține cont de omul cu care se negociază, în contextul negocierii (și nu al relațiilor personale cu el!).

Se va căuta transpunerea în persoana interlocutorului, referitor la prezumțiile și emoțiile acestuia, desigur în strictă legătură cu negocierea în curs. Un al treilea aspect legat de omul cu care se negociază este acela de a fi siguri că sensurile transmise să fie recepționate și mai ales decodate corect. În interpretarea gândirii și sentimentelor interlocutorului, un rol important revine și limbajului corpului. (Vezi sinteza comparativă a limbajului corpului la discuții și la negocieri de la U3).

### Gândirea interlocutorului

Când negociem nu știm niciodată sigur ce gândește interlocutorul. Este esențial să încercăm să vedem și să interpretăm lucrurile din perspectiva interlocutorului, pentru a putea evalua corect situația obiectivă în care ne aflăm și de a decide felul în care purtăm discuția în continuare. La o negociere se obțin rezulte mai slabe decât cele potențial realizabile atunci când nu încercăm să definim și să analizăm punctul de vedere al interlocutorului. A lua în considerare, cu obstinație, numai punctul de vedere propriu constituie un comportament de negociere primitiv, brutal și cu totul nediplomatic.

În contextul unei negocieri profesioniste este esențial de separat iritarea față de obiectul și mersul negocierii de iritarea față de persoana (personalitatea) interlocutorului. Dacă permitem ca antipatia față de interlocutor să ne influențeze comportamentul și deciziile de negociere, rezultatul negocierii va fi sub așteptări și sub cel optim, care ar fi putut fi atins.

### Sentimentele interlocutorului

Orice persoană activă în domeniul afacerilor a trecut prin situații de negociere compromise din cauza sentimentelor intense și aprinse. O atmosferă încărcată de emoții defavorabile unei negocieri eficiente, cum ar fi emoțiile, teama, supărări de ambele părți trebuie pe cât posibil de detensionat.

Ca și la interviuri, negocierile ar trebui să cuprindă o etapă de încălzire, necesară relaxării atmosferei. Tehnicile aplicate în acest sens cuprind discuții pe teme marginale și fără miză (traficul, vremea, ce face familia?), servirea de apă, cafea, biscuiți (omul care bea și mănâncă este mai puțin nervos și agresiv), remarci umoristice sau autoironice.



Formulați o remarcă umoristică sau autoironică din etapa de început a unei negocieri.

## Comunicarea

Problemele de comunicare cele mai frecvente la negocieri sunt:

- fiecare dintre partenerii la comunicare își expune punctul de vedere propriu, dar nu răspunde sau nu înțelege cele spuse de interlocutor. Partenerii la comunicare vorbesc, dar nu comunică unul cu celălalt.
- Interlocutorul nu ascultă.
- Apariția neînțelegerilor, a decodării greșite a mesajului.



### **Exemplu**

Partenerii vorbesc limbi diferite, au niveluri intelectuale și socio-culturale complet diferite.

În vederea obținerii unui consens, a finalizării negocierii într-un mod acceptabil și avantajos pentru ambele părți, aceste probleme trebuie minimizate prin ascultare atentă, întrebări de aprofundare, de clarificare, de confirmare și prin feedback de rezumare.

## **Principiul priorității intereselor față de poziții**

O negociere nu se poate finaliza cu un consens atâta vreme cât participanții își dispută pozițiile de forță. Pentru ca negocierea să aibă rezultate avantajoase, partenerii trebuie să acorde prioritate intereselor de afaceri și nu poziției în disputa de negociere. Negocierea înseamnă armonizarea intereselor și nu lupta pentru poziția de forță. Pentru a armoniza interesele de afaceri prin negociere trebuie să încercăm să identificăm interesul interlocutorului. Exemplele de mai jos oferă două posibilități:



### **Exemplu**

- Ne punem în locul interlocutorului și întrebăm „de ce?”
- Ne întrebăm: „De ce nu acceptă soluția acesta?”

Este evident că părțile care negociază au interese diferite. Dacă nu apreciem corect interesul celeilalte părți, găsirea unei soluții acceptabile pentru toți va fi dificilă. Putem ieși în întâmpinarea interlocutorului, informându-l despre interesul nostru. În felul acesta interlocutorul este încurajat să-și expună la rândul lui interesul urmărit și se ajunge la o luare în considerare și respectare reciprocă a intereselor fiecăruia.

Pe parcursul negocierii, promovarea interesului său de către fiecare parte, considerând în același timp și interesului celeilalte părți, are efect stimulator pentru găsirea unor soluții creative care pot satisface ambele părți.

## Principiul alternativelor reciproc avantajoase

De regulă, fiecare parte consideră că soluțiile proprii sunt singurele valabile. Ne este dificil să acceptăm că pot exista și alte posibilități avantajoase, acesta fiind un mod gândire de tip barieră psihologică, ce ne împiedică să vedem alternativele. Mai mult, când ni se prezintă o altă posibilitate, prima noastră reacție este critică, de a găsi dezavantajele ei.

Iată câteva exemple de instrumente psihologice pe care le putem utiliza pentru a ne controla tendința de respingere a alternativelor:



**Exemplu:** Tehnici psihologice: sunt conștient că:

- prima mea reacție este de a respinge orice propunere care nu vine de la mine;
- acesta este o barieră psihologică în calea unei negocieri eficiente;
- trebuie să elimin activ această barieră;
- trebuie să iau în considerare și interesele celeilalte părți;
- în orice situație de negociere există și interese comune, chiar dacă nu sunt întotdeauna evidente;
- soluțiile alternative nu vin de la sine; ele trebuie căutate activ;
- în orice negociere există soluții cu beneficii pentru ambele părți.

Desprinderea de poziția autocentrată și găsirea de idei noi necesită o gândire creativă, care poate fi inițiată prin sesiuni de brainstorming, acceptate desigur de ambele părți. Brainstormingul nu trebuie privit cu suspiciune, ca o tentativă de manipulare. El este un instrument util, de generare de idei de către participanți egali într-o sesiune tip masă rotundă. Participanții analizează propunerile formulate în baza unor criterii neutre acceptate (vezi secțiunea următoare) și le selectează de comun acord pe acelea de implementat.

În formularea de soluții alternative, acceptabile ambelor părți, se recomandă următoarele tehnici:

- (i) se rezolvă întâi ce este mai ușor, anume:
  - se identifică și se formulează interese comune, ținte comune de atins:
    - o se va începe diplomatic și politicos, cu interesul și ținta interlocutorului;
    - o se vorbește la plural, în numele ambelor părți.
  - se acceptă punctele de vedere exprimate de interlocutor, mai ales dacă acestea sunt evidente, logice și oricum inevitabile; astfel se acordă interlocutorului o mică satisfacție; interlocutorul înțelege că propunerile lui sunt privite cu interes și că este tratat cu respect;
  - se formulează soluțiile aferente: un început promițător cu prime rezultate creează sentimentul de mulțumire, detensionează atmosfera și fluidizează negocierile în continuare



**Exemplu**

A: Suntem, desigur, de acord că lucrarea (de construcții) trebuie predată la termen:

- Dumneavoastră, ca beneficiar, doriți să începeți activitatea în noile spații, ca să nu întrerupeți fluxul serviciilor către clienții Dvs.
- Noi, ca și constructori, dorim același lucru, pentru că evident nu vrem să plătim penalizări și pentru că avem altă lucrare de demarat imediat după termenul de predare către Dvs.

B: Absolut! Și penalizările vor fi drastice!

A: Aveți desigur acest drept. Ați fi de acord să începem prin a conveni un desfășurător în timp al etapelor, cu indicarea de termene intermediare de predare-primire a unor părți de lucrare?

B: Chiar aveam de gând. Prima etapă aș vrea să fie fundația.

A: Desigur. Prognoza meteo este bună. Pentru întreaga lucrare aș vrea să vă rog să aruncați o privire pe aceste două variante de planificare, pregătite de colegul meu X, care este un tip meticulos. El a inclus și rezerve de timp.



- Identificați diferențe în vorbirea celor doi parteneri la negociere.
- De ce vorbitorul A face referire la colegul lui X?
- De ce au fost incluse rezerve de timp?

(ii) se identifică și se formulează diferențele de soluționat:

- o se abordează întâi acea diferență, care este cel mai ușor de rezolvat.

(iii) se formulează mai multe variante de soluții acceptabile și pentru cealaltă parte, dintre care cealaltă parte poate alege:

- o propunerile de soluții pot fi bazate pe decizii și acțiuni anterioare ale celeilalte părți în situații asemănătoare;
- o se încearcă estimarea posibilelor consecințe ale soluției propuse pentru cealaltă parte.

- trebuie de gândit creativ, de ieșit din tiparele obișnuite.



### Exemplu

A: Înțeleg că în loc de materialul XX propus de noi, preferați materialul YY?

B: Un prieten a cumpărat YY de la firma N pentru vila sa și este foarte mulțumit.

A: Putem desigur lucra cu materialul YY, care este însă mai scump și înseamnă să tratăm cu încă un furnizor, numai pentru acest material. Furnizorul cu care lucrăm de obicei ne oferă un discount, mai ales pentru comenzi mari.

B: Furnizorul Dvs. nu trebuie să știe că mai există un altul.

A: Evident. Pentru materialul YY am putea contacta furnizorul M sau furnizorul N. Cu M am mai lucrat, dar dacă prietenul Dvs. are încredere în N, putem să-l contactăm pe el. Eventual am putea obține o recomandare de la prietenul Dvs. sau putem face referire la el. Dacă ne grăbim,



putem obține oferte de la ambii, pentru a compara prețurile și termenele de livrare. În ceea ce privește prețul, vom încerca să negociem un preț cu maxim 25% peste prețul pentru XX.

B: Eu aș merge pe obținerea ambelor oferte, dacă vă puteți încadra în timp. Totuși, 25% peste costul materialului XX este prea mult. Știu că YY este mai scump (amicul meu nu a vrut să spună cât l-a costat), dar nu pot fi de acord decât cu maxim 10% peste. Credeți că puteți obține acest nivel de preț?

A: Vom face tot posibilul. Rămânem deci înțeleși că solicităm oferte pentru YY de la M și de la N și nu depășim la negocierea prețului limita de ...



- De ce A începe cu „înțeleg” la formularea diferențelor?
- Ce primă concesie face A?
- De ce menționează A o diferență de preț probabilă de 25%?

### Principiul criteriilor de evaluare nepartizane

Chiar dacă știm care sunt interesele celeilalte părți și ambele părți au propus soluții, selectarea soluțiilor reciproc avantajoase presupune definirea, acceptarea de ambele părți și aplicarea unor criterii de evaluare neutre.

Și criteriile se negociază:

- orice criteriu propus se justifică prin argumente obiective, logice, raționale;
- se pretinde interlocutorului aceeași abordare la formularea de criterii;
- nu se acceptă criteriile arbitrare sau ilegale;
- nu se va pierde timp cu atacuri la persoană sau apărarea persoanei proprii;
- nu se cedează sub presiune.



#### Exemplu

B: Propun să acceptăm oferta de furnizor și prestator de servicii cea mai avantajoasă financiar, desigur cu condiția respectării calității și a termenelor fixate.

A: Propun ca orice furnizor sau prestator de servicii să fie acceptat numai dacă se află într-o rază de maxim 50 km de la șantier.

Argumentare: Lucrul cu un furnizor sau prestator de la o distanță mai mare, chiar dacă oferta de preț este mai mică, va implica cu siguranță întârzieri din cauza condițiilor de trafic și meteo, din cauza problemelor de logistică și transport pe care acesta le va avea. Deși la întârzieri intervin penalizările, furnizorul poate invoca forța majoră (blocaje de trafic, condiții meteo).

Sunteți de acord că încasarea de penalizări de la furnizori și eventual de la firma noastră, nu compensează nepredarea la termen a lucrării?



Care este criteriul după care se va selecta furnizorul?



### Exemplu

Nu mai lucrez cu materialul ZZ. Clădirea la care l-am utilizat prima dată a ars.

Nu lucrez niciodată cu muncitori de etnie oooo. Sunt leneși, lucrează prost, te lasă când ți-e lumea mai dragă și cer mai mult.

Pentru credite merg întotdeauna la banca ssss. Dudaia consilier financiar mă simpatizează.



Identificați de ce criteriile de mai sus sunt arbitrare și/sau ilegale.



### Să ne reamintim...

Principiile negocierii cooperative, după modelul Harvard sunt: (i) tratarea separată a oamenilor și a problemelor; (ii) negocierea și armonizarea intereselor obiective de afaceri ale părților, nu disputarea pozițiilor de forță în cadrul comunicării; (iii) elaborarea de variante de soluții reciproc acceptabile; (iv) evaluarea alternativelor de soluții pe bază de criterii neutre, negociate și convenite de părți.

## Tehnici de tratare a obstacolelor

### Partenerul de negociere se află într-o poziție de forță

Când partea cu care vom negocia are o poziție de forță și se va folosi de ea pentru a-și impune punctul de vedere, trebuie să pregătim o listă de alternative practice pentru cazul în care negocierile nu se soldează cu nici un rezultat.

### Partenerul de negociere nu colaborează

Când partenerul de negociere se centrează pe disputarea pozițiilor de forță și strategia (încercarea consecventă) de negociere bazată pe interese obiective, de afaceri, nu dă rezultate, se poate trece la așa-zisa negociere prin luptă. Interlocutorul va fi provocat să prognozeze critic consecințele adoptării propunerilor sale, nenegociate. Este o metodă prin care putem încerca să înțelegă poziția noastră și să negocieze totuși la obiect.



### Exemplu

Ce se va întâmpla, dacă nu cădem de acord?

Știți ce probleme voi avea la firmă, dacă accept propunerile Dvs.?

Vă rog să mă corecți, dar dacă am înțeles corect, ceea ce propuneți Dvs. este ...”

### Partenerul de negociere lovește „sub centură”

Loviturile sub centură pot cuprinde:

- înșelarea voită a partenerului;

- războiul psihologic: întreruperi frecvente (îl irită pe vorbitor, acesta își pierde firul și devine vulnerabil), ironii, insulte directe sau mascate, presiunea timpului.



#### **Exemplu**

„Vă rog să vă rezumați la esențial. Ați mai spus asta. Eu trebuie să plec la patru fix”.

Interlocutorul anunță ora la care trebuie să plece și privește frecvent la ceas.

- o generarea sentimentului de milă la interlocutor



#### **Exemplu**

„Vă înțeleg punctul de vedere și aș vrea să mai pot ridica procentajul de discount, dar șeful mi-a dat să înțeleg că dacă depășim un rabat de 7%, voi fi primul pe lista de restructurări...”

„Îmi cer scuze că nu mă pot concentra foarte bine azi, dar tocmai am lăsat-o pe mama la spital azi dimineață...”

- o generarea sentimentului de vinovăție (combinată eventual cu milă)



#### **Exemplu**

- Pentru mine este o adevărată provocare să negociez cu Dumneavoastră, care sunteți atât de abil și de experimentat; am auzit despre stilul Dvs. de la colegul meu, care în urma ultimei negocieri cu Dvs. de luna trecută, pe contractul xyz a fost transferat la magazinul nostru din Cucuieții din deal ...

- Pentru mine este o adevărată provocare să negociez cu Dumneavoastră, care sunteți atât de abil și de experimentat; după ce colegul meu nu a reușit să finalizeze negocierea cu Dvs. de luna trecută și firma noastră a pierdut contractul xyz, a trebuit să închidem o filială.... 15 oameni și-au pierdut locul de muncă...

- o inducerea unui sentiment de securitate la interlocutor, prin ținută, limbajul corpului, vorbire. Interlocutorul, sigur pe el, va face greșeli în negociere.

- intimidare, amenințări în baza poziției de forță superioară, șantaj;
- intervenția unor persoane din poziții de forță din exterior.

La o asemenea abordare a negocierii se poate răspunde cu diverse atitudini:

- dirijarea procesului de negociere către una obiectivă și bazată pe fairplay:
  - o diplomatic: printr-o atitudine îngăduitoare putem încerca, într-o primă fază, să lăsăm să treacă aceste lovituri, pentru a nu pune paie peste foc;
  - o cărțile pe față: informăm partenerul de negociere că i-am recunoscut tactica de lovire sub centură și încercăm să discutăm deschis despre aceasta;
  - o avertizarea: anunțăm că suntem ofenșați și pe punctul de a abandona.
- răspunderea cu aceeași monedă: în situația în care apare ca posibil ca interlocutorul să utilizeze tactici de lovire sub centură se poate pregăti o strategie similară;
- abandonarea negocierii:

- aici trebuie de avut în vedere că din moment ce interlocutorul a acceptat o întâlnire urmărește interese a căror realizare depinde de reușita negocierii; ca urmare abandonarea negocierii nu este o opțiune convenabilă.



### **Rezumat**

Etapele procesului de negociere cuprind:

- a) Pregătirea: locul, data și ora; tacticile; suportul material și logistic.
- b) Introducerea negocierii: relaxare, enunțarea obiectului negocierii, a țintei comune; convenirea punctelor de discutat și a ordinii acestora.
- c) Negocierea propriu-zisă: aplicarea principiilor Harvard; fairplay, scurte pauze, notițe. Nu se ia proces verbal al desfășurării
- d) Încheierea negocierii: sintetizarea celor convenite într-un proces verbal de concluzii. Se convin pașii următori.

Principiile unei negocieri cooperative, în baza modelului Harvard sunt: (i) tratarea separat a oamenilor și a problemelor; (ii) negocierea și armonizarea intereselor obiective de afaceri ale părților, nu disputarea pozițiilor de forță în cadrul comunicării; (iii) elaborarea de variante de soluții reciproc acceptabile; (iv) evaluarea alternativelor de soluții pe bază de criterii neutre, convenite de părți.

Partenerul obstrucționează o negociere de armonizare a intereselor obiective ale ambelor părți, dacă se află într-o poziție de forță și abuzează de ea, este fixat pe disputarea pozițiilor de forță; folosește tactici lipsite de etică.

Modalitățile de răspuns în cazuri de obstrucționare cuprind: dirijarea procesului de negociere către una obiectivă și bazată pe fairplay; răspunderea cu aceeași monedă; abandonarea negocierii.

# Comunicarea în cadrul organizației.

## Interviurile de angajare



### Introducere

Înainte de încheierea contractului de muncă, în cadrul procesului de recrutare intervine etapa determinantă a interviului de angajare. Identificarea și recrutarea celui mai potrivit dintre solicitanți depinde de pregătirea, conducerea și postprocesarea interviului, prin aplicarea instrumentelor de comunicare specifice.

Scopul interviului de angajare este de a constata dacă solicitantul se potrivește postului din punct de vedere profesional și al competențelor de comunicare.

Instrumentele principale ale interviului sunt întrebările și tehnicile de întrebare speciale, aplicate în anumite forme speciale de interviu.

### Formele de interviu

#### a) Interviul structurat

Interviul de angajare clasic și cel mai frecvent utilizat este cel structurat. Întrebările sunt pregătite și se referă la locul de muncă. Răspunsurile sunt notate sau înregistrate și evaluate de către potențialul angajator după terminarea interviului.

Înregistrarea pe suport audio (sau chiar audio-video) a interviului nu este recomandată, această modalitate de notare fiind un factor de stres suplimentar pentru solicitant. Un solicitant inhibat nu reușește să își prezinte competențele și să răspundă la întrebări la nivel optim. Dacă se decide totuși o asemenea înregistrare a interviului, ea trebuie făcută cu acordul solicitantului. Unii solicitanți pot chiar renunța la un interviu înregistrat audio-video, de tip polițienesc. Aceștia sunt solicitanții relativ siguri de competența lor profesională, care consideră că pot găsi o angajare și în altă parte, organizația putând pierde astfel potențiali angajați de valoare.

Se cunosc două feluri de interviu structurat:

- interviul descriptiv comportamental (Patterned Behaviour Interview)
  - o solicitantului i se cere să relateze situațiile întâlnite până în prezent în activitatea profesională și să-și descrie comportamentul și acțiunile respective.
- interviul situațional (Situational Interview)
  - o solicitantului i se cere să se transpună în anumite situații (scenarii) și să descrie comportamentul pe care l-ar adopta. De aici rezultă felul în care și-ar transpune competențele profesionale și/sau de comunicare (manageriale, de echipă, de negociere, de vânzare etc) în practică.

## **b) Interviul în condiții de stres**

Acest tip de interviu se utilizează pentru a testa rezistența solicitantului în condiții de tensiune. Un solicitant va fi evaluat ca fiind rezistent la stres, dacă rămâne obiectiv și când este contrazis, când își susține punctul de vedere și atunci când este criticat, fără a considera contrazicerea și criticile ca pe un afront personal. Solicitantul rezistent la stres se limitează la utilizarea de argumente profesionale, nu reacționează la provocări personale, la insulte și nu utilizează atacul la persoană în încercarea de a câștiga o discuție în contradictoriu.

Această formă de interviu nu apare de regulă ca de sine stătătoare, ci poate fi o componentă a unui interviu structurat. Solicitantul poate fi testat sub aspectul capacității sale de păstrare a calmului și al rezistenței la tensiune, prin anumite tehnici:

- este lăsat să aștepte peste ora fixată pentru interviu, deși s-a prezentat punctual;
- întreruperi repetate ale solicitantului, pauze lungi până i se răspunde;
- provocări și chiar insulte directe;
- ironie, sarcasm, bătaie de joc. Capacitatea solicitantului de a recunoaște ironia, chiar dacă nu se lasă provocat să răspundă pe același ton, este un mod de a evalua subtilitatea gândirii sale.

Este un punct pozitiv pentru candidat dacă răspunde la provocările de orice fel prin umor, lipsit de sarcasm. Simțul umorului ajută la detensionarea situațiilor conflictuale.



În contextul unui interviu pentru ocuparea unui post de inginer de vânzări în domeniul auto-moto, scrieți câte o întrebare tipică interviului în condiții de stres:

- o întrebare provocatoare/jignitoare
- o întrebare sau remarcă ironică

Scrieți câte un posibil răspuns diplomatic din partea solicitantului.

## **c) Interviul individual**

La interviul individual solicitantul poartă o discuție directă și intensivă cu unul sau mai mulți reprezentanți ai organizației. Interviul este condus de regulă de responsabilul cu resursele umane din partea organizației. Poate participa și viitorul șef direct al persoanei care urmează a fi angajată, pentru a formula întrebări cu specific profesional. În cazul IMM-urilor, în lipsa unui departament de resurse umane, discuția se poartă de regulă cu managerul general, care de multe ori este și patronul organizației. Interviul individual este forma cea mai frecvent utilizată, personalitatea și competența solicitantului fiind evaluate într-un dialog intensiv.

#### **d) Interviul de grup**

La acest tip de interviu sunt invitați mai mulți solicitanți în același timp, pentru a se putea urmări comportamentul în grup al fiecăruia. Acest tip de interviu se pretează evident pentru posturi care presupun lucrul în echipă și unde competențele sociale ale viitorului angajat sunt esențiale. Aptitudinile testate cuprind, pe lângă cele specific profesionale:

- capacitatea de comunicare în grup;
- capacitatea de impunere (diplomatică) a propriului punct de vedere;
- capacitatea de negociere;
- deschiderea la compromis.

Interviul în grup poate fi și unul de tip situațional, unde întregul grup de solicitanți trebuie să se transpună și să își demonstreze abilitățile într-un anumit scenariu profesional. De regulă, interviul în grup nu este de sine stătător, ci complementar interviurilor individuale.



#### **Să ne reamintim...**

Interviul este procesul de comunicare al cărui scop este determinarea potrivirii unui solicitant pentru postul vacant. Formele de interviu, utilizate de regulă în combinație sunt: structurat (comportamental, situațional), în condiții de stres, individual, de grup.

#### **Etapile interviului de angajare**

Interviul este structurat în trei etape mari, fiecare constând din mai mulți pași:

##### **a) Etapa de demarare**

###### **o Încălzirea**

În primele 5-10 minute ale discuției se dorește relaxarea atmosferei. Solicitantul poate fi întrebat despre cum a ajuns la întreprindere, condiții de trafic etc.

###### **o Scurtă prezentare, în linii generale a organizației antreprenoriale**

Se oferă informații generale, cu caracter introductiv, chiar dacă solicitantul ar fi putut găsi aceste informații, de exemplu, și în pagina de internet a organizației. Scopul este demonstrarea de deschidere din partea organizației. Se pot prezenta: profilul/domeniul organizației, numărul de filiale și puncte de lucru, localitățile sau zonele în care se află, numărul total de angajați, eventuale organizații partenere importante, planurile de viitor ale organizației (extindere, diversificare etc)

###### **o Informații generice despre postul vacant**

Rolul acestei etape este de a confirma cerințele deja publicate și de a realiza trecerea la etapa propriu-zisă a interviului, care, de regulă, începe cu o scurtă prezentare a solicitantului.

Înainte de a trece mai departe, solicitantul este informat asupra desfășurării planificate a interviului (nu și asupra strategiei) și i se cere acordul. Solicitantul poate propune, de exemplu, să i se permită o scurtă prezentare, în cazul în care nu a fost inclusă în planificarea interviului. Solicitantului i se sugerează diplomatic că declarațiile sale trebuie să fie confirmate de documentele din mapa de angajare și, ulterior, de datele din Cartea de muncă.



#### **Exemplu**

„Vă rugăm să scoateți în evidență elementele importante pentru post, fără să reluați detalii care reies din documentele Dvs. de studii și din Cartea de muncă.”

### **b) Etapa de interviu propriu-zis**

#### **o Scurtă prezentare a solicitantului**

Prezentarea solicitantului se evaluează ca reușită și relevantă după următoarele criterii:

- concizie: prezentarea evoluțiilor personale și profesionale ale candidatului nu trebuie să depășească 10 minute;
- vorbește calm și liber, nu citește din notițe;
- punctul de început: un solicitant bine pregătit nu întreabă „Unde să încep?”, ci știe din ce punct biografia și școlaritatea lui sunt relevante pentru postul în discuție;
- ideile prezentate: ce a realizat până în prezent, ce consideră că este important în profesie, cum a ajuns în poziția curentă;
- capacitatea de a se concentra pe esențial, de a nu se pierde în detalii;
- mod de prezentare structurat;
- nu se contrazice cu cele afirmate în CV;
- nu pretinde că are calificări sau competențe ce nu pot fi justificate prin documente;
- nu folosește un limbaj prețios;
- explică din proprie inițiativă posibile neclarități din CV;
- își asumă deciziile greșite din carieră și le explică în mod sincer.



#### **Exemplu**

„Puteți, desigur, să vă întrebați de ce după încheierea studiilor de inginerie am lucrat un an în industria alimentară. Recunosc sincer că nu a fost o decizie pe criterii profesionale, ci una motivată financiar. Situația din familia mea necesita urgent un venit suplimentar. După terminarea studiilor nu am găsit imediat o angajare în specialitatea mea, iar postul din industria alimentară mi-a oferit venitul de care aveam nevoie urgent, pe termen scurt.

Inițial, angajarea a fost pe doar trei luni. Am prelungit însă contractul din cauză că în postul respectiv am avut ocazia de a dobândi aptitudini manageriale (șef de echipă) și de a urma un curs de „Metode de training de personal”, finanțat de societate.”



## ○ **Întrebările reprezentantului organizației angajatoare**

În cazul unui interviu scurt, pentru posturi cu răspundere și calificare reduse, oferim mai jos câteva exemple de întrebări tipice:



### **Exemple**

#### **Întrebări tipice la interviuri de angajare**

- „Care trei motive le puteți numi pentru care doriți să schimbați locul de muncă?” Este apreciat favorabil solicitantul care motivează prin dorința sa de dezvoltare profesională, de aplicare a abilităților sale, etc. Este evaluat defavorabil solicitantul care își vorbește de rău locul de muncă, șefii și colegii, care atribuie responsabilitatea insatisfacției sale profesionale altora, fără a-și asuma nici o greșeală.
- „De când sunteți în căutarea unei alte angajări?” Se va aprecia favorabil solicitantul care răspunde calm și cursiv, față de acela care ezită.
- „Știe șeful Dvs. că sunteți în căutarea altei angajări?”
- Dacă da, „Când ați vorbit ultima dată cu șeful Dvs. despre aceasta?” În cazul puțin probabil că s-a discutat cu șeful (numai cei foarte conștienți de competența lor îndrăznesc să o facă) acest aspect este de aprofundat.
- „Care a fost părerea șefului Dvs.?”
- „Ce posibilități de dezvoltare sau promovare v-a oferit și în ce direcție?”

În cazul unui interviu lung (de regulă de durată de 2-3 ore), pentru ocuparea unui post cu răspundere și cerințe crescute, întrebările se împart pe domeniile vizate, după cum se discută mai jos. Desigur, nu este obligatorie parcurgerea tuturor acestor tipuri de întrebări.

## **Întrebări tipice posibile la interviurile lungi de angajare**

- Efectul formator al casei părintești



### **Exemplu**

„Povestiți-mi puțin despre cum era în copilărie, acasă, cu părinții și frații.”

Scopul întrebării de mai sus este de a evalua proveniența socială a solicitantului, profesia părinților, poziția față de ceilalți frați și față de alte persoane de referință.



### **Exemple**

„Care era principiul de educație cel mai important al părinților?”

„Cum l-ați descrie pe tatăl Dvs.? În ce vă deosebeați de el?” „Dar mama?”

„Ce persoană adultă v-a impresionat mult în copilărie și de ce?”

Scopul întrebărilor de mai sus este de a evalua dacă solicitantul a preluat unele principii pozitive din familie (de ex. respectul față de carte și muncă etc) și dacă a identificat și s-a distanțat

de unele principii învechite (de ex. violență, tiranie etc). În baza persoanei model se pot determina calitățile și valorile pe care le admiră din copilărie.

- efectul formator al școlii



#### Exemple

„La ce activități școlare ați participat?”; „Ați deținut poziții de răspundere în școală?”; „Ați lucrat în vacanțele de vară?”



Notați punctual scopul evaluator al întrebărilor din exemplul de mai sus.

- Evoluția profesională

Întrebările nu vor relua informații existente deja în CV, doar dacă aprofundarea lor este relevantă. De multe ori întrebările vizează perioadele neacoperite din CV.



#### Exemplu

„De ce nu ați rămas în serviciile avute decât cel mult doi ani?”

„Care au fost răspunderile și salariul Dvs. în postul x?”

„Ați colaborat des cu șeful Dvs. în postul X? Care erau punctele tari și slăbiciunile șefului Dvs.?”

„Spuneți-mi trei aspecte care v-au plăcut cel mai mult, și respectiv cel mai puțin din perioada când ați lucrat în postul X.”

„Cu toții suntem supuși greșelilor. Care credeți că au fost greșelile cele mai mari pe care le-ați făcut în postul X?”

„Ce ați făcut în perioada xx, neacoperită în CV?”



Care din răspunsurile la întrebările de mai sus pot fi verificate prin confruntare cu datele din Cartea de muncă?

- Studii

Întrebările nu vor relua informații existente deja în CV, decât dacă aprofundarea lor este relevantă.



#### Exemplu

„Ce v-a determinat să vă înscrieți la facultatea ...?”

„Care au fost materiile la care ați avut rezultate bune și care la care ați avut rezultate slabe” (De confruntat cu foaia matricolă)

„Detaliați activitățile și experiența câștigate în perioadele de practică din studenție - în CV sunt numai enumerate”

„Ați activat în organizații și/sau cercuri studențești, și în ce calitate?”



„Cum v-ați informat asupra posibilităților de angajare la terminarea studiilor?”

Care din răspunsurile la întrebările de mai sus pot fi verificate prin confruntare cu datele din Foaia matricolă?

#### ➤ Obiective și planuri

Scopul este acela de a afla dacă ceea ce oferă organizația îl va satisface pe solicitant, dacă solicitantul intenționează să rămână la organizația angajatoare sau dacă o consideră numai ca pe o soluție provizorie, pentru a-și asigura un venit, până găsește alt post mai convenabil. Se vor lua în considerare și cele expuse de solicitant anterior, în prezentarea sa.



#### **Exemplu**

„Ce așteptări aveți de la viitorul Dvs. serviciu? Ce doriți să evitați?”

„Unde vă vedeți peste 5 ani?” (profesional, eventual și ca localizare)

„Ce doriți să realizați în viață, în afară de obiectivele Dvs. profesionale?”

„Cum se deosebesc condițiile oferite de firma noastră de ceea ce oferă alte societăți pentru posturi asemănătoare?”

#### ➤ Autoevaluare

De regulă, solicitantului i se cere să-și enumere punctele tari și slabe. El va fi încurajat prin întrebări ajutătoare să dezvolte cele enumerate, după care se pot cere lămuriri.



#### **Exemplu**

„Care sunt punctele Dvs. forte? În ordine, ce mai știți să faceți bine?”

„Ce înțelegeți prin ,bun manager?”

„Care sunt punctele în care credeți că vă mai puteți îmbunătăți performanțele?”

„Cu ce gen de oameni colaborați cel mai bine?”

„Cu ce gen de oameni sunteți absolut incompatibil?”

„Ce particularități aveți care vă mai deranjează la muncă sau îi deranjează pe alții?”

„Care 3 lucruri le-ați întreprinde pentru a vă îmbunătăți performanțele?”



Identificați care două întrebări din exemplul de mai sus par similare.

De ce credeți că este necesar ca unele întrebări să fie repetate, formulate diferit?

#### ➤ Competențe manageriale

Întrebări pentru candidați fără experiență managerială anterioară:



### Exemplu

„Ce stil de management ați adopta?”

„Prin ce s-ar deosebi stilul Dvs. de management de cel al altor manageri?”

„Ce ați evita cu siguranță ca manager?”

„Ce credeți că vor percepe subalternii Dvs. ca puncte forte și respectiv slabe?”



Răspundeți la a doua și a treia întrebare din exemplul de mai sus, din punctul de vedere propriu.

## Întrebări pentru candidați cu experiență managerială anterioară:



### Exemplu

„Descrieți stilul Dvs. de management”

„Ce ați dori să schimbați în stilul Dvs. de management?”

„Descrieți părerea pe care o au despre Dvs., ca manager, 3 subalterni: unul pe care-l apreciați, unul despre care nu aveți o părere bună și un subaltern mediu”

„Cum ați instruit subalternii și cum ați asigurat dezvoltarea în continuare a abilităților lor?”

## ➤ Comportamentul la lucru



### Exemplu

„Vă rezolvați sarcinile întotdeauna înainte de termen?”

„Vi se întâmplă des să lucrați intensiv „pe ultima sută de metri”?”

„Cum ați descrie ritmul Dvs. de lucru? În ce condiții se modifică?”

„Cum rezistați la stres?”

„Cum vă apreciați capacitatea intelectuală?”

„Care decizii le luați cel mai greu? Dați-mi câteva exemple recente.”

„Cât de harnic vă considerați? Dați-mi un exemplu”



Răspundeți din punct de vedere propriu la întrebările de mai sus.

## ➤ Sfera privată

De regulă, întrebările din sfera privată se evită. Vezi comentariile de la secțiunea de întrebări cu risc și nepermise. Practic singura întrebare responsabilă legată de sfera privată este cea din exemplul de mai jos, din motive evidente. Subiectul se va dezvolta numai dacă există suspiciuni

întemeiate că sfera privată este probabil să afecteze semnificativ munca prestată sau la inițiativa solicitantului.



#### **Exemplu**

„Există lucruri din sfera Dvs. privată (familie, stare financiară etc) care ar putea influența prestația Dvs. la serviciu?”

#### ➤ Timpul liber

Întrebările referitoare la timpul liber sunt menite să dezvolte mențiunile de regulă sumare din CV. Răspunsurile pot fi extrem de relevante asupra obiceiurilor solicitantului, asupra mediului social pe care-l frecventează, asupra gradului de sociabilitate.

Răspunsurile la aceste întrebări pot furniza informații care nu pot fi solicitate direct, de exemplu referitor la orientarea politică, religioasă, obiceiul de a bea, de a fuma, de a petrece excesiv, un stil de viață activ sau sedentar (cu riscurile implicite de sănătate și performanțe reduse la serviciu) etc.



#### **Exemplu**

„Ce gen de muzică vă place?”

„Cum vă întâlniți cu prietenii și cunoscuții?”

„Cum vă întâlniți cu familia lărgită?”

„Practicați un sport? Care?”

„Cum vă relaxați după o zi obositoare la muncă?”

„Când timpul vă permite, ce obișnuiți să citiți?”

„Aveți un hobby? Cum îl practicați?”



Identificați întrebările din exemplul de mai sus care pot furniza informații referitoare la următoarele caracteristici ale solicitantului:

- gradul de sociabilitate;
- obiceiuri nesănătoase ;
- categoria socială căreia consideră că îi aparține;
- calitatea vieții în familia restrânsă.

#### ➤ Starea de sănătate

Întrebările referitoare la sănătate trebuie formulate în strictă relație cu performanța la serviciu a solicitantului. După caz, angajatorul poate solicita efectuarea de analize medicale.



### **Exemplu**

„Ați suferit de boli sau operații serioase, care v-ar putea afecta munca sau comportamentul la firma noastră?”

„Suferiți de vreun handicap care v-ar putea afecta munca sau comportamentul la firma noastră sau care necesită condiții de muncă și dotări speciale?”

„Câte zile de concediu medical ați avut în anul trecut?” (De confruntat cu datele din Cartea de muncă).

#### ➤ Ultima întrebare

De multe ori solicitantul ar mai avea ceva important de adăugat, dar nu îndrăznește să o facă neîntrebat. I se va da ocazia prin ultima întrebare:



### **Exemplu**

„Ar mai exista ceva de știut despre Dvs. care să mă ajute să apreciez cât de potrivit sunteți pentru postul oferit?”

Dintre întrebările tipice enumerate mai sus, în funcție și de formulare, unele se pot încadra la categoriile de întrebări neplăcute, riscante sau nepermise, discutate în continuare.

## **Întrebări neplăcute la interviurile de angajare**

Deși neplăcute pentru solicitant, aceste întrebări se recomandă a fi puse:

#### ➤ Filosofia de viață (optimist, pesimist, vizionar)

Deși solicitantul obișnuit va tinde să se prezinte ca optimist, din ton și formulare se pot trage concluzii asupra gândirii sale, pozitive, negative, visătoare, naive etc.

#### ➤ Puncte forte și slăbiciuni personale

Oricui îi este greu să își dezvăluie slăbiciunile. Nu pot fi luați însă în serios solicitanți care descriu slăbiciuni generale, valabile pentru toată lumea sau descrise vag.



### **Exemplu**

„Câteodată îmi pierd răbdarea.”

„Mi se întâmplă să nu pot să stau peste program.”

„Există persoane cu care colaborez mai greu.”

Sunt apreciați cei care știu să-și prezinte slăbiciunile combinat cu punctele forte.



### Exemplu

„Ambiția mea supradimensionată mă face să mă grăbesc să transpun ideile în practică pentru a-mi atinge scopurile. Până acum însă am reușit în acest fel, de fiecare dată, să realizez ce mi-am propus”.

Mai jos sunt exemplificate alte întrebări neplăcute, discutate la secțiunea de întrebări tipice, dar devenite neplăcute printr-o formulare de multe ori prea directă, brutală:



### Exemplu

„De ce ați părăsit ultimul loc de muncă?”

„Numiți trei slăbiciuni care vă caracterizează.”

„De ce nu ați avut serviciu în ultimii doi ani?”

„Ce ați făcut în perioada de șomaj?”

„Nu credeți că sunteți prea bătrân (după caz - prea tânăr) pentru acest post?”

„Ce motive am avea să vă angajăm tocmai pe Dvs.?”

„Ce pretenții salariale aveți?”

„Sunteți un spirit întreprinzător, creator?”

„Sunteți pus pe treabă? Un muncitor obsesiv?”



Reformulați 3 dintre întrebările de mai sus astfel încât să nu mai fie neplăcute pentru solicitant.

## Întrebări riscante și nepermise la interviurile de angajare

Aceste întrebări abordează subiecte delicate și sunt în principiu nepermise. Ele pot fi puse numai dacă răspunsul este relevant pentru aprecierea potrivirii solicitantului pentru post.

Răspunsurile neadevărate sau incomplete la întrebări permise îi dau angajatorului dreptul de a iniția desfacerea contractului de muncă. Nu atrage sancțiuni de nici un fel refuzul de a răspunde sau un răspuns neadevărat la întrebări nepermise.

Grupate pe domeniile vizate, asemenea întrebări se referă la:

- Situația personală: situația locativă, numărul copiilor, religie, apartenență politică, orientare sexuală.

Dacă se consideră necesare, asemenea întrebări trebuie formulate astfel încât solicitantul să înțeleagă că sunt legate cerințele locului de muncă.



### Exemplu

„Credeți că drumul până la serviciu vă va lua mai mult de 40 minute zilnic?”

„Postul nostru este solicitant și este nevoie de stat peste program. Credeți că familia Dvs. va fi afectată sau va înțelege nevoia Dvs. crescută de odihnă?”

Întrebările sunt desigur permise dacă postul vacant are specific religios sau politic. Întrebările referitoare la orientarea sexuală nu sunt permise.

➤ **Handicapuri**

Chiar dacă handicapul solicitantului nu afectează direct prestația la serviciu, solicitantul este obligat să informeze potențialul angajator asupra dizabilităților grave de care suferă, deoarece acestea implică obligații suplimentare pentru angajator (crearea unor anumite condiții, program redus, zile suplimentare de concediu etc.).

➤ **Starea de sănătate, sarcina, planurile de familie**

Și în acest caz întrebările referitoare la boli sau sarcină sunt în principiu nepermise; întrebarea referitoare la sănătate sau sarcină trebuie să fie justificată prin legătura cu postul de ocupat și, eventual, cu un posibil risc de sănătate pentru ceilalți angajați.

Mai ales întrebările referitoare la afecțiuni trecute sunt practic nejustificabile. În România se va pretinde efectuarea analizelor medicale standard, prescrise de lege pentru angajare.

Întrebările referitoare la o viitoare căsătorie sau divorț sunt nepermise.

Întrebările referitoare la sarcini planificate pentru viitor sunt, de asemenea, în principiu nepermise și pot fi interpretate ca discriminatorii în cazul în care o viitoare sarcină nu are impact asupra serviciului. Excepție fac serviciile afectate direct.



**Exemplu**

„Urmează să încheiați un contract pe un an de lucru pe vapor, cu începere de luna viitoare. În acest context îmi permit să întreb dacă în prezent sunteți însărcinată sau dacă planificați o sarcină pentru această perioadă, deoarece în acest caz viața pe vapor nu vă asigură condițiile necesare.”

➤ **Cazier/condamnări**

Certificatul de cazier judiciar se va pretinde numai dacă natura serviciului o cere; acesta este cazul gestionarilor, casierilor, șoferilor profesioniști etc. La întrebarea referitoare la condamnări care au fost radiate din cazier sau la cercetări închise și nefinalizate cu condamnări, solicitantul nu este obligat să răspundă. Refuzul de a răspunde va ridica însă suspiciuni. Solicitantul aflat în cercetare pentru asemenea infracțiuni se poate declara pe drept ca fiind necondamnat. Întrebarea despre cercetări în curs poate fi pusă numai în legătură cu posturi relevante și în situații de suspiciune întemeiate referitoare la asemenea situații.





### **Exemplu**

„Urmează să lucrați în domeniul financiar-bancar. Ați suferit condamnări pentru înșelăciune, delapidare, fraudă?”

„Pentru siguranță, aș vrea să vă întreb și dacă sunteți sau ați fost în cercetare pentru asemenea infracțiuni.”

#### ➤ **Avere**

Întrebările legate de starea materială sunt în principiu nepermise. Excepție fac posturile de răspundere (management superior), posturile care implică riscul de expunere la tentative de mituire.

Întrebarea referitoare la ultimul salariu se va pune numai dacă este relevantă pentru noua încadrare. Angajatorul află oricum cuantumul ultimului salariu din Cartea de muncă, dar abia după angajare. Solicitantul poate fi dezavantajat în mod inechitabil la negocierea noului salariu, dacă se insistă asupra mărimii venitului anterior.

#### ○ **Prezentarea în detaliu a postului și a întreprinderii**

Prezentarea în detaliu a postului oferă solicitantului informațiile pe care nu le-a desprins din anunț. Este important să fie menționate toate aspectele importante care urmează a fi înscrise în contractul de muncă, pentru a fi siguri de faptul că decizia angajatului de a accepta postul (în cazul în care i se oferă) este bazată pe informații reale și complete.

Prezentarea postului va acoperi: durata de angajare, perioada de probă, cerințele postului, caracteristicile locului de muncă (locație, dotare, număr de colegi în același birou, cantină, program de lucru etc), cerințele față de persoană (accent pe cerințe speciale, de ex. disponibilitate la program prelungit, deplasări frecvente etc), stimulentele (telefon, laptop, autovehicul de serviciu, cursuri de training etc.), detalii financiare (salariu, prime, penalizări, bonuri de masă etc), concediul, zile libere, compensarea sărbătorilor legale lucrate etc.

#### ○ **Întrebările solicitantului**

Prezentarea în detaliu a postului oferă solicitantului posibilitatea de a lămurii aspecte neclare. Solicitantul va compara informațiile primite cu așteptările sale față de post. Unele discordanțe între oferta detaliată de serviciu și așteptările solicitantului pot fi semnalate de acesta și pot fi negociate cu ocazia interviului și/sau la o întâlnire ulterioară.

### **c) Etapa de încheiere**

Etapa de încheiere poate cuprinde:

- Rezumarea condițiilor cadru ale relației (contractului) de angajare stabilite și aplicabile în cazul în care solicitantul i se va face o ofertă fermă de angajare.

- Convenirea unui timp de gândire, necesar ambelor părți.
- Stabilirea unui termen pentru o eventuală nouă întâlnire.

Ultimele două puncte semnalizează solicitantului că rămâne în cursa pentru post (favorabil) și că organizația dorește să ia în considerare și alți candidați (nefavorabil).

- Eventual un prim feedback concret pentru solicitant:
  - Solicitantul poate fi informat politicos că, deși bine calificat, nu corespunde așteptărilor organizației, dar va fi avut în vedere pentru alte posturi.
  - Se sugerează că este probabil ca va primi o ofertă fermă în timpul cel mai scurt.

Nu se recomandă oferirea fermă a postului cu ocazia interviului (imediat după interviu), deoarece slăbește poziția organizației la negocierea finală a contractului.

### **Să ne reamintim...**

Etapele interviului sunt:

- Etapa de demarare (încălzirea, prezentare generală a organizației, informații generice despre postul vacant)
- Etapa de interviu (prezentarea solicitantului, întrebările reprezentantului organizației, prezentarea în detaliu a postului, întrebările solicitantului)
- Etapa de încheiere (discutarea condițiilor cadru ale relației/contractului de angajare, stabilire termen pentru o nouă întâlnire, convenirea unui timp de gândire, necesar ambelor părți, eventual un prim feedback pentru solicitant)



Tipurile de întrebare la interviu:

- întrebări tipice: efectul formator al casei părintești, al școlii, evoluția profesională, studii, obiective și planuri, autoevaluare, competențe manageriale, comportamentul la lucru, sfera privată, starea de sănătate
- întrebări neplăcute: filosofia de viață, puncte forte și slăbiciuni personale
- întrebări riscante/nepermise: situația personală, handicapuri, sănătate, sarcină, cazier/condamnări, avere, orientare sexuală, apartenență politică, religie.

### **Tehnici de întrebare specifice interviului de angajare**

Întrebările structurează interviul și nu permit divagări de la subiect. O tehnică adecvată de întrebare ajută solicitantul să spună ceea ce este relevant pentru postul de ocupat.

## Întrebări închise

Întrebările închise nu presupun un efort intelectual deosebit din partea solicitantului. Răspunsul la ele este ușor și sunt utilizate pentru relaxarea atmosferei în etapa de început a interviului sau pentru extragerea de informații importante.

Printr-o succesiune de întrebări închise pe un anumit subiect, conducătorul interviului îl atenționează pe solicitant că nu sunt dorite explicațiile detaliate pe tema respectivă.



### Exemplu

„Ați venit cu automobilul?”; „Aveți permis de conducere?”; „Sunteți membru de sindicat?”

Tipurile de întrebări închise, frecvent întâlnite în interviuri de angajare, sunt:

## Întrebările alternative



### Exemplu

„Dacă nu sunteți presat de timp, preferați comunicarea prin E-mail sau telefonică?”

„Considerați că stilul Dvs. de management este centrat pe rezolvarea de sarcini sau pe o colaborare optimă cu subalternii?”

Întrebări sugestive, care includ răspunsul așteptat. Ele au un caracter manipulativ și un solicitant mai sofisticat o va trata ca pe o întrebare deschisă.



### Exemplu

„Sunteți desigur de acord că centrele de prelucrare cu comandă numerică sunt superioare mașinilor-unelte tradiționale?”

Tratarea ca întrebare deschisă: „Da, la producție de serie mare. În ateliere de reparații și întreținere, de exemplu, sunt mai eficiente mașinile convenționale.”

## Întrebări deschise

Pe lângă informațiile concrete oferite, răspunsurile la întrebările deschise relevă și abilitatea de formulare, de comunicare orală a solicitantului. De exemplu, în cazul unui solicitant care are mari dificultăți de formulare, dar a predat o scrisoare de intenție impecabilă, se va ridica suspiciunea dacă această scrisoare a fost concepută de el și, în consecință, asupra sincerității în general a solicitantului.

Se va evita formularea întrebărilor cu „de ce?” Formularea este agresivă și îl plasează pe solicitant într-o poziție defensivă, în care trebuie să se justifice. Formularea care începe cu „Din ce motive?” este mult mai blândă și se evită tensionarea inutilă a solicitantului. Excepție fac desigur interviurile de stres, la care se testează capacitatea solicitantului de a-și păstra calmul și de a răspunde ponderat la orice tip de întrebare.

Datorită conținutului ridicat de informații obținute, întrebările deschise vor predomina în interviurile de angajare.

Întrebări deschise informative. Acestea sunt cele mai frecvente întrebări deschise în interviurile de angajare și urmăresc lărgirea cunoștințelor despre solicitant. Acestea sunt și întrebările pe care le pune de regulă solicitantul.



**Exemplu**

„Cum descrieți stilul de management practicat în firma Dvs.?”

Întrebări indirecte. Aceste întrebări deschise se utilizează atunci când se dorește extragerea de informații care nu sunt oferite în mod obișnuit sau în situații în care o întrebare directă l-ar pune pe cel care întreabă într-o lumină nefavorabilă. Aceste întrebări implică niște prezumții tacite, a căror confirmare sau infirmare este scopul adevărat al întrebării.



**Exemplu**

Angajatorul: „Ce părere au soția și copiii Dvs. dacă trebuie să lucrați două week-end-uri pe lună?”

Este evident că solicitantul nu a oferit detalii despre starea lui civilă și copii în CV. Acestea sunt date private și nu pot fi solicitate direct, dacă nu afectează direct prestația la serviciu. Prezumția tacită din întrebare este existența unei familii (soție și copii). Întrebarea vizează ca prin răspuns solicitantul să confirme/infirmare prezumția. Problemele din familie din cauza lucrărilor în week-end nu îl interesează în mod deosebit pe angajator, din moment ce aceasta este o cerință a postului care nu este negociabilă.



**Exemplu**

Solicitant: „Cum tratați orele lucrate peste program?”



Identificați în exemplul de mai sus prezumția tacită care se vizează a fi confirmată/infirmată prin răspuns.

De ce solicitantul nu a formulat întrebarea direct?

Întrebări ca răspuns. Efectul acestora (vezi unitatea de învățare U6) este de obținere de informații suplimentare și câștigarea de timp. În timp ce angajatorul le poate utiliza liber, solicitantul care le utilizează frecvent dă impresia de nesiguranță și cunoștințe insuficiente.



### Exemplu

Angajator: „Cum vă încadrați în colective noi?”

Solicitant: „Bine?”; Angajator: „Bine? Cum să înțelegem aceasta?”

Întrebări șocante și acuzatoare, care numai aparent sunt închise. Scopul este de a testa capacitatea candidatului de a răspunde calm și obiectiv și la întrebări acuzatoare sau șocante.



### Exemplu

„Nu puteți sau nu vreți să dați un răspuns clar la întrebarea mea anterioară?”

Răspuns diplomatic: „Dacă îmi acordați un pic de timp, pot să vă explic.”

Răspuns diplomatic sub formă de întrebare: „Cred că sunteți de acord cu mine, că la o asemenea întrebare nu se poate răspunde pe scurt.”



Ce tip de întrebare s-a utilizat în al doilea răspuns din exemplul de mai sus?

Întrebări provocatoare. Ca și cele șocante ele vizează testarea comportamentului solicitantului la stres. Spre deosebire de întrebările șocante sau atacatoare care vizează răspunsuri profesionale, la obiect, cele pur provocatoare au ca scop numai iritarea solicitantului și studierea reacției lui.



### Exemplu

Angajator: „Asta-i ținută de venit la interviu?”

Răspuns diplomatic, cu simț al umorului: „Se pare că secretarei Dvs. nu i-a dispăcut”.

Angajator: „Chiar vreți să lucrați la firma noastră?”

Răspuns diplomatic: „Altfel nu aș fi venit până la Dvs., nu-i așa?”



Identificați de ce tip este ultimul răspuns.

Întrebări proiective. Solicitantului i se cere să se pună în situația altei persoane. Astfel sunt stimulați solicitanții cărora le vine greu să vorbească despre ei înșiși.



### Exemplu

„Cum credeți că vor reacționa angajații la introducerea unui nou sistem de plată redusă sau deloc a orelor suplimentare care depășesc x ore/săptămână?”

„Cum considerați că rezolvă un manager de filială eficient solicitarea conducerii superioare de disponibilizare a unei persoane din subordine?”

Răspunsurile la întrebări proiective pot diferi semnificativ de răspunsuri date la întrebări asemănătoare în nume propriu. Prin aceste întrebări se poate descoperi dacă solicitantul răspunde

sincer sau încearcă să dea răspunsurile care consideră că vor fi cel mai bine apreciate de potențialul angajator.

Decizia de a angaja un anumit solicitant în baza mapei de angajare și a interviului comportă întotdeauna un risc pentru organizație, care poate fi minimizat numai prin selectarea și aplicarea celor mai potrivite instrumente de comunicare de recrutare.



### **Să ne reamintim...**

Tehnicile de întrebare aplicate la un interviu cuprind:

- întrebări închise, deschise, de informare, alternative, sugestive, ascunse, contra-întrebări, șocante sau atacatoare, provocatoare, proiective.



## **Comunicarea non-verbală și limbajul corpului la interviul de angajare**

### **Încăperea și atmosfera:**

Un interviu structurat, clasic (individual sau de grup) se desfășoară, de regulă, în spațiile organizației angajatoare, într-o atmosferă relaxată. Conducătorul interviului și solicitantul stau la același nivel, la aceeași masă sau în scaune/fotolii echidistante. Interviul începe punctual. Solicitantului i se oferă cafea și apă și se iau scurte pauze.

Interviul proiectat pentru a testa solicitantul și la stres, va induce tensiune și prin ambianță: solicitantul va fi invitat să ia loc într-o poziție de subordonare; solicitantul este lăsat să aștepte; nu se oferă cafea sau apă și nu se permit pauze.



### **Exemplu**

Conducătorul interviului stă în spatele unui birou impozant, într-un fotoliu de director – solicitantul stă pe un scaun inconfortabil, cu picioarele la vedere

### **Ținuta**

Pentru interviuri conducătorul va avea o ținută de birou, decentă și îngrijită. Se va aprecia favorabil o ținută similară din partea solicitantului.

### **Limbajul corpului**

Conducătorul interviului va păstra un limbaj al corpului calm, relaxat deschis către comunicare.



În baza celor studiate la unitatea de învățare U3 despre limbajul corpului, întocmiți o listă de elemente care să caracterizeze un conducător al interviului descris mai sus.

Este esențială observarea și interpretarea limbajului corpului solicitantului. Un solicitant deschis la discuție, sincer, conștient de competențele sale, sigur pe el, trebuie deosebit de unul competent profesional, dar emoționat, precum și de unul care caută să mascheze insuficiențele sale abilități, incapacitatea de a răspunde satisfăcător la întrebări.

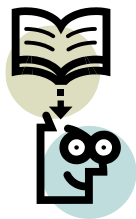
Expresia feței deschisă, cu fruntea relaxată, arată un solicitant calm și sigur de sine. Este cu totul acceptabil ca fruntea să aibă încrețituri verticale când solicitantul răspunde la întrebări dificile. Solicitantul ideal are o privire directă, arătând interes, respect, siguranță de sine și lipsa unei atitudini fals supuse, lingușitoare. Mâinile așezate liniștit pe masă, în poală, pe mânerul fotoliului sau luând notițe arată un solicitant calm. Invers, mâinile și degetele în continuă mișcare necontrolată semnalizează nesiguranță și nervozitate. Trunchiul și fața orientate către conducătorul discuției indică interes și deschidere.



În baza celor studiate la unitatea de învățare U3 despre limbajul corpului, întocmiți o listă de elemente care să caracterizeze un solicitant potrivit pentru post, dar complet emoționat și nesigur de sine.

### **Să ne reamintim...**

Comunicarea non-verbală influențează desfășurarea interviului. Ambianța aleasă poate crea o atmosferă relaxată sau induce tensiune. Punctualitatea și ținuta corespunzătoare a ambelor părți sunt esențiale. Limbajul corpului este complementar răspunsurilor oferite. Prin limbajul corpului se deosebesc, ca tipuri de solicitant, cel:



- competent, sigur de sine, calm;
- competent dar nesigur de sine și emoționat;
- insuficient de competent, dar calm, sigur de sine și care caută să-și mascheze nepotrivirea cu postul;
- insuficient de competent, nesigur de sine.



### **Rezumat**

Interviul este procesul de comunicare al cărui scop este determinarea potrivirii unui solicitant pentru postul vacant. Formele de interviu, utilizate de regulă în combinație sunt: structurat (comportamental sau situațional), în condiții de stres, individual, de grup. Etapele interviului sunt:

- a) Demararea (încălzire, prezentare generală a organizației, informații generice despre post)
- c) Interviul (prezentarea solicitantului, întrebările, prezentarea în detaliu a postului, întrebările solicitantului)
- d) Încheierea (discutarea condițiilor contractului de angajare, stabilirea unui termen pentru o eventuală nouă întâlnire, convenirea unui timp de gândire, eventual un prim feedback pentru solicitant)

Tipurile de întrebare la interviu:

- o tipice: efectul formator al casei părintești, al școlii, evoluția profesională, studii, obiective și planuri, autoevaluare, competențe manageriale, comportamentul la lucru, sfera privată, starea de sănătate
- o neplăcute: filosofia de viață, puncte forte și slăbiciuni personale
- o riscante/nepermise: situația personală, handicapuri, sănătate, sarcină, cazier, avere, orientare sexuală, apartenență politică, convingeri religioase

Tehnicile de întrebare la interviu: întrebări închise, deschise, de informare, alternative, sugestive, ascunse, contra-întrebări, șocante sau atacatoare, provocatoare, proiective.

Limbajul corpului la interviuri este un element obligatoriu de studiat și interpretat, oferind informații complementare răspunsurilor verbale ale solicitantului.