

Managementul Comunicării

Modulul 11



Comunicarea este un proces bidirecțional prin care se transmit informații, idei, gânduri, sentimente și atitudini între două sau mai multe persoane. În cadrul proiectelor, comunicarea este un element esențial pentru succesul proiectului, deoarece permite echipei să își împărtășească informațiile, să coordoneze acțiunile și să ia decizii.

Comunicarea poate fi formală sau informală. Comunicarea formală este structurată și respectă o anumită procedură. Este folosită pentru a transmite informații oficiale, cum ar fi rapoarte, documente și instrucțiuni. Este, de obicei, transmisă prin canale oficiale de comunicare, cum ar fi e-mailul, memorandumul sau rapoartele de proiect.

Comunicarea informală este spontană și nu respectă o anumită procedură. Este folosită pentru a transmite informații neoficiale, cum ar fi conversațiile între membrii echipei, glume sau păreri personale. Este, de obicei, transmisă prin canale neoficiale, cum ar fi conversațiile telefonice, discuțiile de la pauza de cafea sau întâlnirile informale.

Este important ca membrii echipei de proiect să fie conștienți de diferențele dintre comunicarea formală și informală și să folosească aceste două tipuri de comunicare în mod corespunzător. Comunicarea formală trebuie folosită pentru transmiterea informațiilor oficiale, în timp ce comunicarea informală poate fi folosită pentru construirea relațiilor interpersonale și pentru întărirea legăturilor dintre membrii echipei.

Stiluri de comunicare

Există mai multe stiluri de comunicare, iar alegerea unuia sau a altuia poate influența modul în care mesajul este perceput și interpretat de către receptor. Iată câteva exemple de stiluri de comunicare:

Comunicarea agresivă - acest stil se caracterizează prin exprimarea opiniei proprii într-un mod critic, superior sau dominator, fără a lua în considerare opinia

celorlalți. Persoana care folosește acest stil poate fi perceputa ca fiind autoritară, insensibilă și nepăsătoare față de ceilalți.

Comunicarea pasivă - acest stil se caracterizează prin evitarea confruntării și exprimarea opiniei proprii într-un mod vag sau ambiguu. Persoana care folosește acest stil poate fi perceputa ca fiind nesigură, timidă și pasivă.

Comunicarea pasiv-agresivă - acest stil combină elemente din cele două stiluri de mai sus. Persoana care folosește acest stil poate să pară că este de acord cu cererea celorlalți, dar în mod subtil și indirect își exprimă nemulțumirea sau resentimentul față de cerere.

Comunicarea asertivă - acest stil se caracterizează prin exprimarea opiniei proprii într-un mod direct și deschis, fără a fi defensiv sau agresiv. Persoana care folosește acest stil poate fi percepută ca fiind sigură pe sine, respectuoasă față de ceilalți și deschisă la dialog.

Este important să se folosească un stil de comunicare potrivit situației și contextului, astfel încât mesajul să fie perceput în mod clar și eficient.

Ascultarea activă reprezintă o abilitate cheie în comunicarea eficientă în cadrul proiectelor. Aceasta presupune să nu doar să auzim cuvintele rostite de către interlocutor, ci să înțelegem cu adevărat mesajul pe care îl transmite și să fim capabili să ne punem în locul său.

Iată câteva tehnici pentru a îmbunătăți ascultarea activă în cadrul proiectelor:

Concentrarea atenției - pentru a fi un ascultător activ, este important să acorzi atenție interlocutorului și să eviți să fii distras de alte lucruri, cum ar fi telefoanele mobile sau laptopurile.

Confirmarea înțelegerii - pentru a asigura că ai înțeles mesajul interlocutorului, poți repeta sau reformula în propriile cuvinte ceea ce a fost spus și să întrebi dacă ai înțeles corect.

Puneți întrebări - întrebările deschise pot ajuta la clarificarea informațiilor și la identificarea problemelor sau nevoilor interlocutorului.

Arată-ți interesul - prin întrebări sau expresii faciale pozitive, poți arăta interlocutorului că ești interesat și că acorzi importanță mesajului său.

Abținerea de la judecăți - încercarea de a fi neutră și de a evita să faci judecăți sau evaluări poate ajuta la crearea unui mediu deschis și sincer de comunicare.

Ascultarea activă este o abilitate importantă de comunicare care implică să acorzi atenție și să înțelegi cu adevărat ce spune persoana cu care vorbești. În timp ce asculți activ, încurajezi și facilitezi dialogul, creând o conexiune mai puternică cu interlocutorul tău. În general, ascultarea activă implică următoarele:

Să fii prezent în momentul conversației și să acorzi atenție persoanei care vorbește.

Să confirmi înțelegerea prin repetarea sau reformularea a ceea ce a spus interlocutorul.

Să pui întrebări relevante pentru a obține informații suplimentare și a clarifica punctele neclare. Să arăți empatie și să validezi sentimentele interlocutorului, fără a judeca sau a oferi soluții imediate.

Ascultarea activă este utilă în toate aspectele vieții, de la relațiile personale la mediul profesional. Ea poate fi folosită pentru a îmbunătăți relațiile interpersonale, pentru a obține informații esențiale în domeniul de lucru și pentru a-ți îmbunătăți abilitățile de negociere.

Ascultarea activă poate ajuta la crearea unui mediu de comunicare eficient și la evitarea neînțelegerilor sau a problemelor în cadrul proiectelor.

Există o varietate de canale de comunicare disponibile în cadrul proiectelor, iar alegerea canalului potrivit depinde de nevoile specifice ale proiectului și de grupul țintă. Iată câteva exemple de canale de comunicare utilizate în proiecte:

Comunicare față în față - acesta este cel mai direct și eficient mod de comunicare, care permite feedback-ul imediat și permite celor implicați să comunice direct și deschis.

E-mail - e-mailul este un canal comun de comunicare scrisă în cadrul proiectelor. Acesta poate fi utilizat pentru comunicarea cu membrii echipei, cu stakeholderii sau cu partenerii externi.

Platforme de colaborare online - există o varietate de platforme online, cum ar fi Slack, Microsoft Teams sau Trello, care permit colaborarea și comunicarea în timp real între membrii echipei de proiect

Rapoarte de progres - acestea sunt documente care oferă o actualizare a stadiului proiectului și pot fi utilizate pentru a comunica cu stakeholderii sau cu membrii echipei.

Reuniuni - reuniunile sunt o modalitate eficientă de a comunica cu membrii echipei și de a discuta problemele și soluțiile în timp real.

Instrumente de videoconferință - în cazul în care membrii echipei se află în locații geografice diferite, instrumentele de videoconferință, cum ar fi Skype sau Zoom, pot fi utilizate pentru a comunica în timp real.

Rețele sociale interne - unele companii utilizează rețele sociale interne, pentru a permite membrii echipei să comunice într-un mod informal și colaborativ.

Este important să alegi canalul de comunicare potrivit pentru situația și grupul țintă specific al proiectului, astfel încât informațiile să fie transmise în mod eficient și să se minimizeze riscul neînțelegerilor sau al erorilor.

Canalele de comunicare reprezintă modalitățile prin care informațiile sunt transmise între diferitele părți implicate într-un proiect. Există o serie de canale de comunicare disponibile în cadrul unui proiect, iar alegerea lor depinde de natura proiectului și de nevoile specifice ale echipei de proiect. Unele dintre cele mai comune canale de comunicare utilizate în cadrul proiectelor includ:

Comunicare verbală - aceasta poate fi realizată într-un mod formal, prin întâlniri, prezentări și discuții, sau într-un mod informal, prin discuții spontane sau întâlniri informale.

Comunicare scrisă - aceasta poate fi realizată prin emailuri, rapoarte, documente de proiect, planuri și specificații, documente de analiză și alte documente scrise.

Comunicare online - aceasta include canale de comunicare online, cum ar fi mesageria instantanee, forumurile de discuții, rețelele sociale și alte platforme de comunicare online.

Comunicare prin telefon - acest canal poate fi utilizat pentru discuții rapide sau pentru întâlniri virtuale cu membrii echipei de proiect care se află în diferite locații geografice.

Comunicare prin videoconferință - acest canal poate fi utilizat pentru a realiza întâlniri virtuale cu membrii echipei care se află în diferite locații geografice, oferind o interacțiune mult mai personală decât o simplă convorbire telefonică.

Comunicare prin aplicații de colaborare - acestea includ instrumente de colaborare online, cum ar fi platforme de gestionare a proiectelor, instrumente de sincronizare a fișierelor, instrumente de gestionare a timpului și alte aplicații de colaborare online.

În general, este important ca echipele de proiect să utilizeze o varietate de canale de comunicare pentru a se asigura că informațiile sunt transmise eficient și că membrii echipei au acces la informațiile necesare pentru a-și îndeplini sarcinile și responsabilitățile.

Eficacitatea comunicării

Pentru a asigura eficacitatea comunicării în cadrul unui proiect, există mai multe tehnici care pot fi utilizate. Unele dintre acestea includ:

Clarificarea mesajului - Asigurați-vă că mesajul este clar și ușor de înțeles pentru toți membrii echipei. Evitați jargonul sau termenii tehnici, în cazul în care aceștia nu sunt cunoscuți de toți membrii echipei.

Folosirea unui limbaj concis și clar - Încercați să fiți concisi și la obiect în comunicarea dvs. Utilizați un limbaj clar și evitați folosirea cuvintelor inutile sau redundante.

Ascultarea activă - Ascultarea activă presupune să fiți atent și să înțelegeți pe deplin ce spune interlocutorul dvs. Prin a arăta interes și empatie, puteți asigura **că mesajul este transmis și recepționat corect.**

Folosirea feedback-ului - Asigurați-vă că vă oferiți feedback-ul atunci când este necesar. Feedback-ul poate fi utilizat pentru a îmbunătăți comunicarea și a asigura că mesajul a fost înțeles corect.

Folosirea unor canale de comunicare adecvate - Utilizați canalele de comunicare potrivite în funcție de tipul de informație pe care încercați să o transmiteți. De exemplu, pentru informații mai complexe sau importante, poate fi mai potrivită comunicarea verbală sau prin videoconferință, în timp ce pentru informații mai simple poate fi suficientă comunicarea prin email.

Planificarea și organizarea comunicării - Planificați comunicarea cu membrii echipei și organizați-vă pentru a face față cerințelor de comunicare. Asigurați-vă că membrii echipei știu când și cum pot comunica cu dvs. și cu ceilalți membri ai echipei.

Documentarea comunicării - Înregistrați comunicarea dvs. cu membrii echipei, astfel încât să puteți face referire la ea ulterior. Acest lucru poate fi util pentru a evita neînțelegerile și pentru a urmări evoluția proiectului.

Prin utilizarea acestor tehnici, puteți asigura că comunicarea în cadrul proiectului este eficientă și că informațiile sunt transmise și recepționate corect de către toți membrii echipei.

Formularea întrebărilor este un aspect important al comunicării eficiente și poate fi realizată prin utilizarea unor tehnici specifice, cum ar fi:

Folosirea întrebărilor deschise - Aceste întrebări încurajează interlocutorul să răspundă mai în detaliu și să ofere mai multe informații.

Evitarea întrebărilor cu răspuns da sau nu - Întrebările care permit un răspuns da sau nu pot limita comunicarea și nu permit o dezvoltare adecvată a subiectului. În schimb, întrebările care încurajează un răspuns mai elaborat ar trebui să fie utilizate pentru a obține informații mai detaliate.

Folosirea întrebărilor pentru a clarifica - În timpul comunicării, întrebările pot fi utilizate pentru a clarifica neînțelegerile sau pentru a obține mai multe informații despre subiectul discutat.

Folosirea întrebărilor pentru a încuraja reflecția - Întrebările pot fi utilizate pentru a încuraja interlocutorul să reflecteze asupra subiectului și să-și exprime propriile idei și opinii.

Folosirea întrebărilor pentru a încuraja implicarea - Întrebările pot fi utilizate pentru a implica interlocutorul în procesul de comunicare și pentru a-l face să se simtă valoros.

Folosirea întrebărilor pentru a evita judecata - Întrebările care nu conțin judecăți de valoare pot fi mai eficiente în evitarea unei atmosfere defensive și în crearea unei comunicări mai deschise și mai productive.

Prin utilizarea acestor tehnici, puteți formula întrebări eficiente și potrivite pentru a obține informațiile de care aveți nevoie în timpul comunicării.

Tehnici de comunicare externă a proiectului includ:

Relații publice: Aceasta este o tehnică de comunicare care implică construirea și menținerea unei imagini bune a proiectului în fața publicului. Acest lucru poate include promovarea proiectului prin intermediul mass-media sau organizarea de evenimente publice pentru a atrage atenția asupra proiectului.

Marketing: Această tehnică implică promovarea proiectului prin intermediul canalelor de marketing, cum ar fi publicitatea, vânzarea personală sau promovarea de produse. În cazul unui proiect, marketingul poate fi utilizat pentru a promova beneficiile proiectului către potențialii utilizatori sau beneficiari.

Social media: Utilizarea rețelelor sociale pentru a comunica despre proiect poate fi o modalitate eficientă de a ajunge la o audiență largă și de a stimula angajamentul și implicarea participanților.

Evenimente publice: Organizarea de evenimente publice, cum ar fi conferințe, seminarii sau expoziții, poate fi o modalitate bună de a face cunoscut proiectul și de a atrage interesul publicului larg.

Factori de influență ai procesului de comunicare din cadrul proiectului pot include:

Bariera limbajului: Comunicarea poate fi îngreunată de diferențele culturale și lingvistice între membrii echipei de proiect.

Tehnologie: Utilizarea tehnologiei poate influența modul în care oamenii comunică în cadrul proiectului, inclusiv utilizarea de platforme online sau de comunicații video.

Grupuri de interes: Interesele diferite ale grupurilor interesate pot influența modul în care se comunică despre proiect și pot influența nivelul de implicare și sprijin pentru proiect.

Stilul de conducere: Stilul de conducere al managerului de proiect poate influența modul în care se comunică și poate afecta încrederea și respectul membrilor echipei.

Tehnici de realizare a prezentărilor

Există o serie de tehnici care pot ajuta la realizarea unei prezentări eficiente.

Acestea includ:

Planificarea prezentării: Începeți prin planificarea prezentării. Decideți asupra obiectivelor și structurii prezentării, precum și asupra materialelor care vor fi folosite.

Utilizarea vizualizărilor: Înlocuiți textul lung și plictisitor cu vizualizări care să ilustreze ideile cheie. Folosiți grafice, diagrame și imagini pentru a sprijini punctele cheie.

Folosirea unei structuri clare: Organizați prezentarea într-un mod logic și coerent. Utilizați o structură clară și ușor de urmărit, care să ajute audiența să înțeleagă informațiile prezentate.

Evitarea cuvintelor lungi și complicate: Folosiți un limbaj clar și simplu, evitând cuvintele lungi și complicate. Folosind un limbaj accesibil, veți ajuta audiența să înțeleagă mai bine informațiile prezentate.

Utilizarea umorului: Încercați să introduceți umorul în prezentare, astfel încât să o faceți mai interesantă și mai ușor de urmărit. Un umor bine plasat poate ajuta la menținerea atenției audienței.

Exersarea prezentării: Exersați prezentarea de mai multe ori înainte de a o prezenta în fața audienței. Astfel veți fi mai sigur pe tine și veți fi capabil să vă adaptați la orice întrebări sau situații neprevăzute care pot apărea în timpul prezentării.

Menținerea contactului vizual: În timpul prezentării, încercați să mențineți contactul vizual cu audiența. Acest lucru vă va ajuta să construiți o legătură cu audiența și să le arătați că sunteți sigur pe ceea ce prezentați.

Utilizarea gesturilor: Utilizați gesturile pentru a sublinia punctele cheie ale prezentării. Gesturile pot fi un mod eficient de a adăuga dinamism prezentării și de a face mai ușor de urmărit pentru audiență.

Întrebarea audienței: Încurajați audiența să vă pună întrebări și să vă aducă contribuția. Aceasta poate ajuta la implicarea audienței și poate oferi feedback cu privire la prezentarea dvs.

Există mai multe tehnici de facilitare a discuțiilor și activităților de grup, printre care se numără:

Brainstorming - este o tehnică de generare a ideilor care presupune stimularea gândirii creative prin identificarea cât mai multor idei, fără a le evalua sau critica în mod negativ.

Analiza SWOT - este o tehnică de analiză a situației care constă în identificarea punctelor tari și slabe ale organizației/proiectului, precum și a oportunităților și amenințărilor din mediul extern.

Grupul nominal - este o tehnică prin care se generează idei într-un grup, iar apoi se aleg cele mai bune prin votul membrilor grupului.

Jocul de rol - este o tehnică care implică simularea unei situații reale prin implicarea membrilor grupului în diferite roluri, pentru a putea înțelege și evalua mai bine perspectiva celorlalți.

Metoda Delphi - este o metodă prin care se obține un consens din partea unui grup de experți, prin intermediul unor iterații succesive de sondare și feedback, fără ca membrii grupului să se întâlnească fizic.

Matricea priorităților - este o tehnică de luare a deciziilor care implică clasificarea opțiunilor în funcție de importanța lor și selectarea celor mai importante opțiuni pentru a fi puse în aplicare.

Aceste tehnici pot fi utilizate pentru a facilita discuțiile și activitățile de grup în cadrul unui proiect, îmbunătățind astfel eficiența și productivitatea echipei.

Tehnicile de acordare și primire a feedbackului sunt esențiale pentru a îmbunătăți comunicarea și eficiența echipei de proiect. Iată câteva exemple de tehnici:

Feedback-ul în 2 direcții - aceasta este o tehnică de acordare și primire a feedbackului care implică două persoane care își acordă feedback reciproc.

Feedback-ul constructiv - aceasta este o tehnică de acordare a feedbackului care se concentrează pe punctele tari și cele de îmbunătățit, în loc să se concentreze doar pe aspectele negative.

Feedback-ul pozitiv - aceasta este o tehnică de acordare a feedbackului care se concentrează doar pe punctele tari ale persoanei sau ale proiectului, pentru a le întări și încuraja.

Feedback-ul 360 de grade - aceasta este o tehnică de acordare a feedbackului care implică feedback-ul de la toți membrii echipei, inclusiv de la superiori, colegi și subordonați.

Feedback-ul scris - aceasta este o tehnică de acordare a feedbackului care implică scrierea unui document sau a unei scrisori cu observațiile și sugestiile, care poate fi mai ușor de analizat și interpretat decât un feedback verbal.

Feedback-ul în timp real - aceasta este o tehnică de acordare a feedbackului care implică furnizarea de feedback imediat, atunci când se întâmplă evenimentul sau comportamentul care trebuie corectat.

Aceste tehnici pot fi utilizate pentru a îmbunătăți comunicarea și relațiile dintre membrii echipei de proiect, precum și pentru a asigura îmbunătățirea continuă a proiectului.

Planificarea comunicării este un proces important în cadrul managementului proiectelor, care implică definirea, dezvoltarea și implementarea unui plan de comunicare eficient pentru proiectul respectiv. Un plan de comunicare bine stabilit poate ajuta la asigurarea faptului că toate părțile implicate în proiect sunt bine informate și că informațiile sunt transmise în mod corespunzător și la timp. Iată câțiva pași importanți pentru planificarea comunicării în cadrul unui proiect:

Identificarea audienței - trebuie identificate toate părțile interesate și trebuie determinate nevoile lor de comunicare. Acestea includ membrii echipei de proiect, managerii de nivel superior, clienții, furnizorii, stakeholderii și alte persoane care pot fi afectate de proiect.

Identificarea informațiilor - trebuie să se stabilească informațiile necesare fiecărei părți interesate, inclusiv tipul de informații și frecvența cu care acestea trebuie transmise.

Definirea metodelor de comunicare - trebuie să se stabilească metodele de comunicare adecvate pentru fiecare grup de interesat. Acestea pot include întâlniri, rapoarte de progres, e-mail-uri, prezentări, discuții online sau alte mijloace de comunicare.

Stabilirea responsabilităților - trebuie să se identifice persoanele responsabile pentru furnizarea de informații și comunicarea cu fiecare grup de interesat.

Stabilirea calendarului de comunicare - trebuie să se stabilească un calendar de comunicare care să includă perioada de timp pentru fiecare activitate de comunicare și responsabilitățile fiecărei persoane.

Evaluarea planului de comunicare - trebuie să se efectueze o evaluare continuă a planului de comunicare pentru a asigura că acesta este eficient și că satisface nevoile părților interesate.

Prin planificarea comunicării în cadrul unui proiect, se asigură faptul că informațiile necesare sunt transmise în mod eficient și în timp util, ceea ce poate duce la îmbunătățirea colaborării și a succesului proiectului.

Tehnologiile de comunicații sunt mijloacele prin care informațiile pot fi transmise și recepționate între diferite persoane sau organizații. Aceste tehnologii includ o varietate de instrumente și canale, precum:

Email-ul - este una dintre cele mai utilizate tehnologii de comunicare în mediul de afaceri. Este rapid, ușor de utilizat și permite atașarea de fișiere.

Telefonul - este încă un mijloc important de comunicare, oferind posibilitatea de a comunica vocal cu alte persoane în timp real.

Mesageria instant - permite comunicarea în timp real, similară cu un telefon, dar utilizând un dispozitiv mobil sau un calculator.

Videoconferințele - sunt o tehnologie de comunicare care permite discuții în timp real între persoane situate în locații diferite prin intermediul camerelor video și microfoanelor.

Chat-ul online - permite utilizatorilor să comunice prin mesaje scrise, în timp real sau în diferite momente, prin intermediul unui computer sau a unui dispozitiv mobil.

Platformele de colaborare online - oferă o varietate de instrumente de colaborare, cum ar fi schimbul de fișiere, chat-ul, colaborarea în timp real, planificarea și monitorizarea proiectelor.

Rețelele sociale - pot fi utilizate pentru comunicare internă în cadrul organizației sau pentru a comunica cu publicul extern prin intermediul mesajelor, postărilor, comentariilor și mesaj direct.

Sistemele de management al relațiilor cu clienții (CRM) - permit organizațiilor să gestioneze și să îmbunătățească interacțiunile cu clienții prin colectarea și analizarea datelor și prin facilitarea comunicației cu clienții prin intermediul diferitelor canale de comunicare

Sistemele de management al proiectelor (PMS) - oferă o varietate de instrumente de comunicare, cum ar fi mesageria internă, schimbul de fișiere, planificarea și monitorizarea proiectelor.

Sistemele de conferințe web - permit organizarea de prezentări sau seminarii online, cu posibilitatea de a oferi feedback și de a răspunde la întrebări prin intermediul chat-ului sau microfonului.

Numărul canalelor de comunicare poate fi calculat folosind formula:

$$n(n-1)/2$$

Unde "n" reprezintă numărul de membri ai echipei de proiect. Această formulă se bazează pe presupunerea că fiecare membru al echipei poate comunica cu ceilalți membri ai echipei fără intermediari.

De exemplu, un membru al echipei cu abilități excelente de comunicare poate avea un impact mai mare asupra comunicării decât un alt membru cu abilități mai scăzute de comunicare.

Este important ca managerul de proiect să ia în considerare numărul de canale de comunicare și să încerce să îl mențină la un nivel cât mai scăzut, fără a compromite eficacitatea comunicării. Acest lucru poate fi realizat prin stabilirea unui plan de comunicare bine structurat, prin identificarea canalului de comunicare potrivit pentru fiecare situație și prin asigurarea că fiecare membru al echipei de proiect primește informațiile de care are nevoie într-un mod clar și coerent.

Verificați-va cunoștințele!



1. Care este avantajul comunicării verbale față de cea nonverbală?

- a) Este mai precisă și mai clară
- b) Poate fi mai ușor interpretată greșit
- c) Este mai potrivită pentru situațiile formale

2. Ce este feedback-ul în comunicarea?

- a) O încurajare sau o recompensă pentru o acțiune bine realizată
- b) Un răspuns sau o reacție la un mesaj transmis
- c) Un mesaj transmis către destinatar în scopul de a îi transmite informat.

3. Care dintre următoarele nu este un factor al comunicării paraverbale?

- a) Volumul vocii
- b) Ritmul vorbirii
- c) Conținutul mesajului

4. Care dintre următoarele este un exemplu de ascultare activă?

- a) Întreruperea interlocutorului pentru a-i spune propria părere.
- b) Arătarea interesului prin întrebări și gesturi.
- c) Ascultarea pasivă a celuilalt.

5. Ce înseamnă „comunicarea formală” în proiecte?

- a) Comunicarea care se face între membrii echipei proiectului.
- b) Comunicarea care se face în mod oficial și documentat în cadrul proiectului.
- c) Comunicarea informală între membrii echipei proiectului.

