



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



PROIECT DE LECȚIE

Unitatea de învățământ: Colegiul Economic „Dimitrie Cantemir” Suceava

Profesor: Andrieș Andreea Claudia

Data: 20. III. 2024

Clasa: a X-a A ȘP

Domeniul de pregătire de bază/Domeniul de pregătire generală: Turism și Alimentație/Alimentație

Calificarea profesională: Ospătar (chelner), vânzător în unități de alimentație

Disciplina: Modul I-Etică și comunicare profesională

Unitatea de învățare: „Comunicarea eficientă”

Tipul lecției: Lecție de recapitulare

Scopul întregii sesiuni (Unitatea de rezultate ale învățării codificate conform SPP):

URÎ 1 – Etică și comunicare profesională

Cunoștințe: 1.1.8., 1.1.9.

Abilități: 1.2.12., 1.2.13., 1.2.14.

Atitudini: 1.3.1., 1.3.2., 1.3.3., 1.3.4., 1.3.5., 1.3.6., 1.3.7., 1.3.8., 1.3.9., 1.3.10., 1.3.11., 1.3.12., 1.3.14., 1.3.15., 1.3.16., 1.3.17.

Locul de desfășurare: Sala de clasă

Timp: 50'

Nivelul clasei: bun (corespunde programei școlare);

➤ **Obiective operaționale:** La sfârșitul activității elevii vor fi capabili, în condițiile standardelor de performanță minim acceptate,:

O1 – să identifice factorii care influențează comunicarea;

O2 – să descrie tipurile de ascultare;

O3 – să prezinte barierele comunicării și îndepărtarea lor;

O4 – să identifice soluțiile pentru rezolvarea conflictelor;

O5 – să manifeste atitudine de implicare activă în desfășurarea lecției.

➤ **Strategia:** euristică , cognitivă;

➤ **Metode** : învățarea prin descoperire, metoda starburst, conversația, dialogul, explicația, expunere, exercițiul.





MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



- **Metode de evaluare:** verificare orală, prin verificarea sarcinilor din fișa de lucru, observarea sistematică a activității și a comportamentului elevilor prin jocurile interactive.
- **Organizarea:** frontală, pe echipe, independent-individuală;
- **Resurse:**
 - umane: elevii Clasei a X-a A ȘP
 - de timp:50'
 - material didactic: fișe de lucru; caiet de notițe; manual; Prezentare PowerPoint; foi A4, jocuri de comunicare

Bibliografie:

- Dorin, Viorica-Bella, *"etică și comunicare profesională-Manual clasa a X-a*, Editura CD PRESS, București, 2018;
- Dorin, Viorica-Bella, *"etică și comunicare profesională-Activități pentru laboratorul tehnologic, fișe de lucru, clasa a X-a*, Editura CD PRESS, București, 2022;
- Drăgan, Ioan, „Comunicarea, paradigme și teorii”, Editura RAO, BUCUREȘTI, 2008;
- Petca, Ioan – „Comunicarea în conducere – materiale documentare”, București, 1992
- Plan de învățământ aprobat prin OMEN nr. 3915 din 18.05.2017 corelat cu OME nr. 3941/2023
- Programă școlară aprobată prin OMEN nr. 3915 din 18.05.2017-Anexa nr. 4

Rezultate ale învățării suplimentare/ Rezultate ale învățării propuse spre aprofundare/extindere		
URÎ 1 – Etică și comunicare profesională		
Cunoștințe	Abilități	Atitudini
1.1.8. Enumerarea elementelor unei comunicări eficiente 1.1.9. Prezentarea metodelor de detensionare a unei situații conflictuale	1.2.12. Ameliorarea calității comunicării 1.2.13. Îndepărtarea barierelor comunicării 1.2.14. Soluționarea situațiilor conflictuale	1.3.1.Manifestarea interesului cu privire la nevoile interlocutorului 1.3.2.Adoptarea unui ton discret și politicos constientizand impactul vorbirii asupra altora. 1.3.3.Constientizarea nevoii de a intelege si utiliza limbajul intr-un mod responsabil si pozitiv social 1.3.4.Manifestarea capacitatii de concentrare intr-o situatie de comunicare data. 1.3.5.Manifestarea unei atitudini deschise si de respect pentru diversitatea expresiilor culturale. 1.3.6.Argumentarea clara si concisa a propriilor puncte de vedere manifestand dispozitia spre un dialog critic si constructiv 1.3.7.Manifestarea unei atitudini conciliante in procesul de comunicare si in primirea feed backului conform regulilor prestabilite. 1.3.8.Manifestarea capacitatii de autoevaluare, asimilare, analiza si sinteza a informatiilor si documentelor in situatia data 1.3.9.Manifestarea capacitatii de a derula o comunicare eficienta cu partenerii de afaceri in situatia data 1.3.10.Manifes-tarea capacitatii de a rezolva situatii conflictuale in situatia data 1.3.11.Asumarea responsabila a utilizarii mijloacelor mass media interactive. 1.3.12.Constientizarea conceptelor de baza cu privire la indivizi, organizatii de muna, egalitate de gen si nediscriminare. 1.3.13. Implicarea activa in monitorizarea corespondentei 1.3.14.Asumarea responsabilitatii si incadrarea in normele etice la locul de munca. 1.3.15.Manifestarea disciplinei in munca si pastrarea secretului de serviciu. 1.3.16.Respectarea principiilor etice de comportament in relatiile de munca 1.3.17.Manifestarea unei atitudini proactive in viata sociala, personala ca si in timpul orelor de lucru.



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



Desfășurarea lecției:

Etapele lecției/Timp	Activitatea profesorului	Activitatea elevilor	Metode	Mijloace utilizate	Forme de organizare	Mijloace de evaluare
1. Moment organizatoric. (2 min.)	Salută elevii. Se verifică prezența elevilor și a materialelor didactice. Sunt notați elevii absenți. Se va crea un climat optim desfășurării activității – se vor pregăti resursele materiale necesare desfășurării orelor – caiete de notițe, foi A4, etc.	Salută. Sunt atenți la explicațiile profesorului Se pregătesc pentru lecție.	Conversația	Catalogul clasei	Activitate frontală	
2.Captarea atenției (3min.)	Propun elevilor să începem lecția cu un scurt exercițiu de încălzire. Elevii vor primi câte o coală de hârtie A4. Vor primi instrucțiuni, fără să comunice între ei sau să pună întrebări (Anexa nr. 1). Discuțiile care vor urma se vor baza pe ideea că, deși toți au auzit aceleași instrucțiuni, fiecare le-a pus în aplicare în alt mod, obținând rezultate diferite.	Fiecare elev urmează instrucțiunile profesorului după care își va desface coala și o va arăta întregului grup.	Conversația Exercițiul	Coli de hârtie	Activitate frontală	Aprecieri verbale
3.Precizarea conținutului, obiectivelor și a planului de recapitulare. (5 min.)	Prezintă titlul lecției: Recapitulare: Capitolul VI <i>Comunicarea eficientă</i> Precizează obiectivele operaționale și <u>planul de recapitulare</u> : 1.Factorii care influențează comunicarea	Își iau notițe pe caiete. Sunt atenți la obiectivele transmise de profesor și	Expunerea Explicația	Caiete	Activitate frontă	Aprecieri verbale



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



	(factorii interi/factorii externi); 2. Tipuri de ascultare (pasivă, înșelătoare, combativă, selectivă, activă, empatică); 3. Conflictele și soluționarea lor; 4. Barierele comunicării și îndepărtarea lor;	notează planul de recapitulare pe caiete;				
4. Recapitulare a conținutului pe baza planului stabilit. (30 min.) O1 O2 O3 O4 O5	Profesorul organizează clasa de elevi în cinci grupe și explică etapele de lucru aferente metodei utilizate: metoda starburst (Anexa 2) . Se scrie ideea de dezbătut pe tablă apoi se notează, în jurul acesteia, întrebările la care vor trebui să răspundă elevii: 1. CARE sunt factorii ce influențează comunicarea? 2. CE tipuri de ascultare cunoaștem? 3. DE CE apar conflictele? 4. Cum putem soluționa conflictele? 5. CINE comunică eficient? Profesorul distribuie fișe cu informații necesare documentării. (Anexa 4) După rezolvarea sarcinii primite, fiecare grup își desemnează un lider care va prezenta concluziile în fața clasei (4 minute).	-Elevii sunt atenți la explicațiile oferite, se organizează pe grupe, își notează cerința de rezolvat pe o foaie A3; Desfac plicurile cu materialele informative, se documentează pentru rezolvarea sarcinii de lucru. Timpul aferent cercetării și rezolvării este de 8 minute.	Conversația Explicația Metoda starburst Cercetarea	Fișe de documentare, foi A3	Activitate individuală și pe grupe	Observarea comportamentului elevilor
5. Realizarea feed-back-ului (5 min.)	Profesorul distribuie elevilor coduri QR pe care le vor scana și vor fi	Elevii sunt atenți la cerințele	Conversația Explicația	QR coduri,	Frontal Individual	Observarea comportament



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



	redirecționați către un citat reprezentativ pentru capitolul studiat. (Anexa nr.3) elevii vor avea la dispoziție 3 minute pentru a se gândi la semnificatia acestuia.	profesorului - Scanează QR Codurile primite și explică ce reprezintă citatul primit.		caiete		ului elevilor Evaluarea răspunsurilor date de elevi
6. Aprecierea activității elevilor. (3 min.)	Profesorul apreciază activitatea elevilor care și-au rezolvat sarcinile în timpul acordat, invitându-i să formuleze concluziile necesare.	Elevii notează răspunsurile corecte în fișa de lucru primită.	Conversația	Fișa de lucru	Activitate individuală / frontală/ pe echipe	Aprecieri verbale Notarea elevilor activi
7. Precizarea și explicarea temei. (2 min.)	Temă: Analizați o situație de comunicare între două persoane (exemplu: două persoane discută în autobuz, în parc, o discuție între părinți, sau chiar între doi colegi într-o pauză). Determinați gradul în care receptorul a îndeplinit elementele de ascultare activă enumerate în tabelul de mai jos. (Anexa 5)	Notează tema pe caiete personale.	Conversația Explicația	Caiete	Activitate individuală	

Avizat,
Responsabil arie curriculară tehnologii,
Dir. adj. prof. Panaite Liliana

Întocmit,
Prof. Andrieș Andreea Claudia



Anexa nr. 1 Captarea atenției

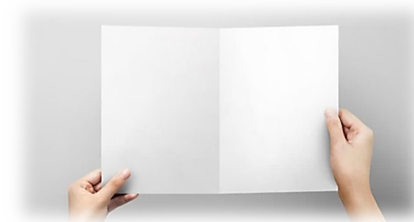
Se face printr-un exercițiu de încălzire. Elevii vor primi câte o coală de hârtie A4. Vor primi instrucțiuni, fără să comunice între ei sau să pună întrebări:

-“Îndoți coala de hârtie în două”; /“Rupeți colțul din dreapta sus”;/“Îndoți, din nou, coala de hârtie”;

-”Acum, rupeți colțul din stânga”;/-“Îndoți încă o dată foaia”;/-“Rupeți colțul din dreapta jos”.

Fiecare elev își va desface coala și o va arăta întregului grup. Discuțiile care vor urma se vor baza pe ideea că, deși toți au auzit aceleași instrucțiuni, fiecare le-a pus în aplicare în alt mod, obținând rezultate diferite.

Concluzie: Indicațiile trebuiau să fie făcute prin comenzi clare, precise și date cu voce destul de tare, dispozițiile să fie clare și scurte, să scoată în evidență clar specificul acțiunii care trebuie îndeplinită, pentru a rezulta o **comunicare eficientă**.

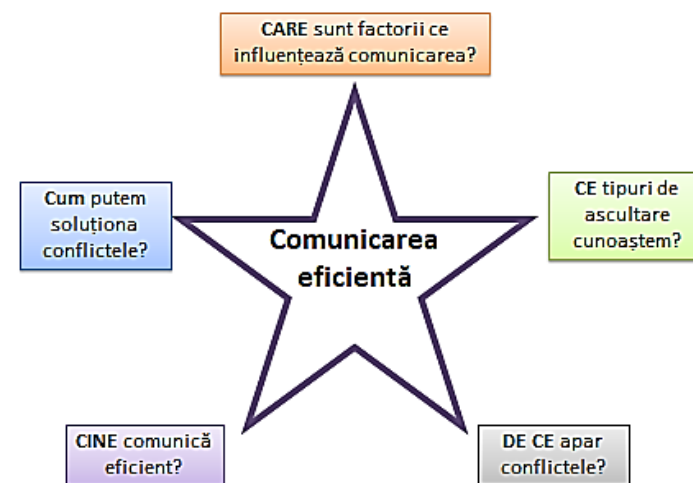


Anexa nr. 2 Metoda starburst (explozie stelară)

Presupune organizarea clasei de elevi în cinci grupe și stimulează cercetarea, lucrul în echipă, problematizarea, construcția de idei pe idei. Se scrie ideea sau problema de dezbătut pe o foaie de hârtie, apoi se înșiră, în jurul conceptului respectiv, întrebări uzuale, de tipul: Cine?, Ce?, Unde?, Când?, Din ce cauză?, care pot da naștere, ulterior, altor întrebări, unele chiar ciudate, dar binevenite (prin ele urmărindu-se, în fond, și interpretări neașteptate ale elevilor, sau constatarea unor analogii aparent surprinzătoare între concepte).

Etape:

- propunerea temei de cercetat;





MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



- organizarea clasei în 5 grupuri, fiecare dintre acestea notând întrebarea pe o foaie de hârtie;
- cercetarea și elaborarea în fiecare grup a cerinței primite;
- comunicarea rezultatelor muncii de grup;
- evidențierea celor mai interesante precizări și aprecierea muncii în echipă.

Avantajele metodei:

- este una dintre cele mai relaxante metode didactice pentru elevi;
- este ușor de aplicat oricărui tip de colectiv de elevi, indiferent de vârstă sau caracteristicile individuale ale componenților acestuia;
- stimulează spiritul de competiție, dar și cel de cooperare;
- creează posibilitatea contagiunii ideilor;
- dezvoltă spontaneitatea și creativitatea de grup, dar și abilitățile de lucru în echipă;
- pune accentul pe stimularea fiecărui participant la discuție;
- nu necesită acordarea unei perioade prea mari de timp explicațiilor prealabile, întrucât este foarte ușor de înțeles de toți participanții;
- stimulează crearea de întrebări la întrebări, așa cum brainstorming-ul stimulează construcția de idei pe idei.

Cele cinci echipe vor trata una din temele următoare:

1.CARE sunt factorii ce influențează comunicarea?

- a. factori interni: Bariere de limbaj, bariere semantice, emoțiile, lipsa de cunoaștere, timiditate
- b. factori externi: canalele de comunicare, perturbațiile fizice, climatul de comunicare, perturbațiile fizice, interferențele, zgomotele, zvonul, locul și momentul.

2.CE tipuri de ascultare cunoaștem?

Ascultarea pasivă, ascultarea înșelătoare, ascultarea combativă, ascultarea selectivă, ascultarea activă, ascultarea empatică

3.DE CE apar conflictele?

Cauzele conflictelor: comunicarea defectuoasă, sistemele de valori, existența unor scopuri diferite, stilurile manageriale, resursele limitate, dependență departamentală reciprocă, diferențe intergrup de statut social

4.Cum putem soluționa conflictele?

Metode de soluționare a conflictelor: aplanarea, colaborarea, evitarea, medierea, compromisul;

Strategii de rezolvare a conflictelor: abandonul, reprimarea, victorie/înfrângere, compromisul, victorie/victorie

5.CINE comunică eficient?

Ascultătorul eficient –reguli pentru o comunicare eficientă.



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



Anexa nr. 3

În imaginile de mai jos regăsiți coduri QR pe care le veți scana și veți fi redirecționați către un citat reprezentativ pentru capitolul studiat.
(Anexa nr.3)
Citiți citatul, analizați-l și precizați ce semnifică acesta.



„Învăță să asculți și vei profita chiar și de pe urma celor care vorbesc de rău.”



„Cine nu ascultă nu învață”



„Întâi ascultă și pe urmă vorbește.”





MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



„Comunicarea este o artă.
Unii se nasc cu aceasta,
alții au nevoie de grafic.”

„A ști să asculți este o artă”

Anexa 4

FIȘE DE DOCUMENTARE

1. CARE SUNT FACTORII CE INFLUENȚEAZĂ COMUNICAREA?

a. factori interni: Bariere de limbaj, bariere semantice, emoțiile, lipsa de cunoaștere, timiditate

b. factori externi: canalele de comunicare, perturbațiile fizice, climatul de comunicare, perturbațiile fizice, interferențele, zgomotele, zvonul, locul și momentul.

CUM TRANSMITEM MESAJE CLARE, INTELIGIBILE?

- **Sarcinile emițătorului:** să pronunțe clar sunetele; să rostească în întregime cuvintele; să formuleze enunțuri clare; să folosească o intonație potrivită, iar volumul vocii să fie reglat în funcție de situația dată; să manifeste respect față de ascultător.
- **Sarcinile receptorului:** să asculte atent mesajul; să înțeleagă mesajul; să ceară informații suplimentare; să manifeste respect față de emițător; să fie tolerant în situații contradictorii.



REGULILE UNEI COMUNICĂRI EFICIENTE		
Să fie orientată pozitiv.	CUM?	Prin fapte plăcute, stimulative.
Să fie bilaterală.		Prin schimb de mesaje, punere de întrebări.
Să fie securizată.		Fără a fi prilej de abuz afectiv, emoțional al unuia asupra celorlalți.
Să se realizeze o concordanță între comunicarea verbală cu cea mimico-gestuală.		Prin ceea ce spunem trebuie să corespundă cu ceea ce facem.
Să fie evitate ambiguitățile.		Fără subînțelegeri, incertitudini.
Să se evite suprapunerea mesajelor.		Fără să se intervină peste cuvântul celuilalt.
Să se construiască mesaje clare, concise.		Prin cuvinte și expresii uzuale.



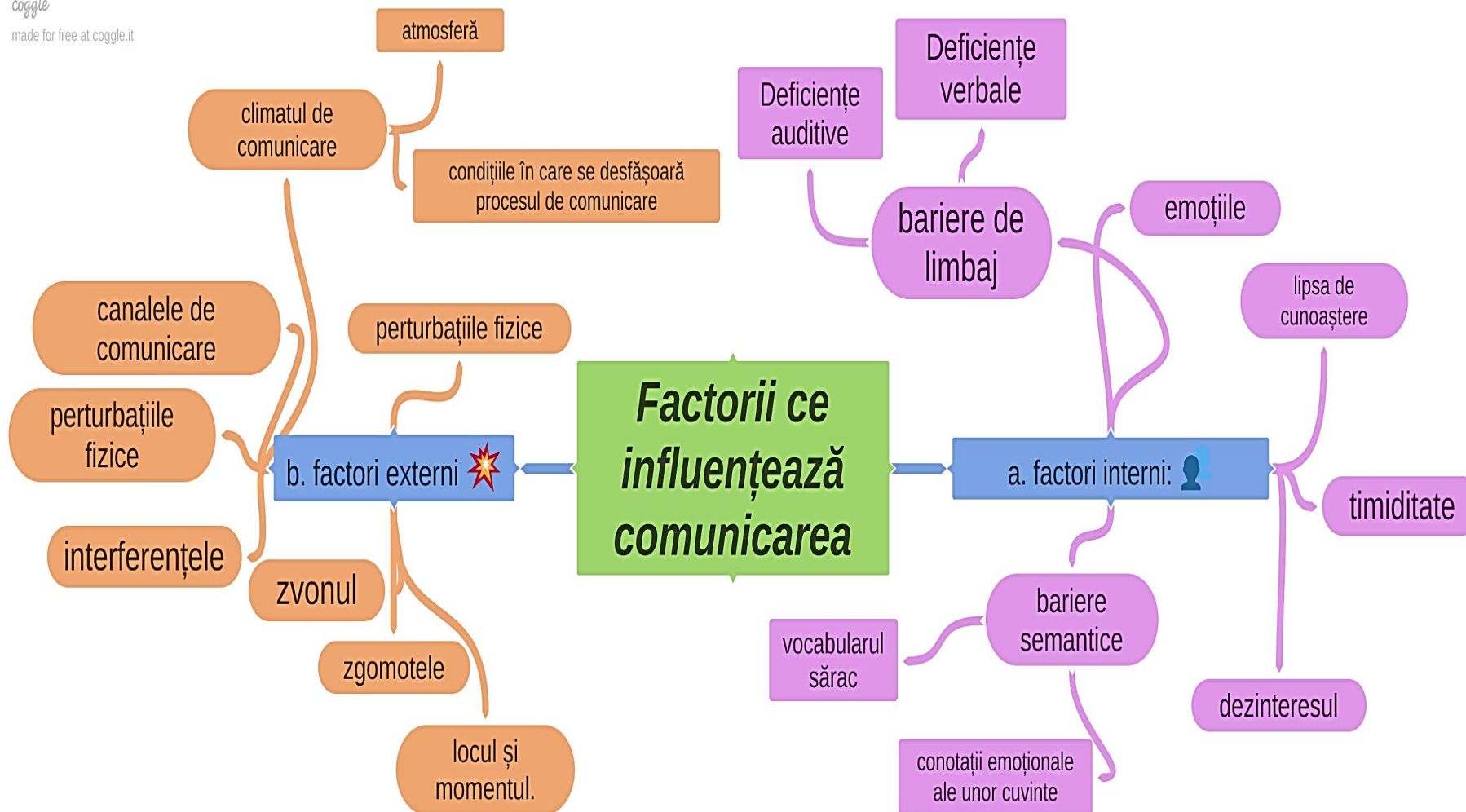
MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



coggle
made for free at coggle.it





2.CE TIPURI DE ASCULTARE CUNOAȘTEM?

Ascultarea este acțiunea omului de a lua în considerare și a da importanță celor spuse de cineva. Este un tip de activitate de vorbire de tip receptiv, cu ajutorul căruia se realizează procesul de primire și prelucrare ulterioară a unui mesaj de vorbire pe baza funcționării analizatorului, este o mare virtute, calitate a ființei umane, moștenită și dezvoltată prin educație și grijă asupra faptelor săvârșite în viața de zi cu zi.

1) **Ascultarea pasivă:** deși ne-am aștepta ca aceasta să presupună dezinteresul din partea ascultătorului, lucrurile nu stau așa, receptorul mesajului, fiind de fapt interesat să audă și să înțeleagă ce i se transmite. Intervine, însă, o problemă atunci când el promite să solicite feed-back-ul, adică să verifice calitatea și corectitudinea mesajului primit. Cu alte cuvinte, nu trece la acțiune, ci rămâne pasiv.

2) **Ascultarea înșelătoare:** este acel tip de ascultare în care receptorul doar se face că ascultă.

3) **Ascultarea combativă:** poate apărea atunci când ascultătorul este mai interesat să-și promoveze propriile opinii decât să asculte ideile care îi sunt transmise. Acest ascultător caută pauze în comunicare care să îi permită să își plaseze replicile la mesajul enunțat, și de aici atitudinea combativă a ascultătorului. Acesta poate pretinde că ascultă, în realitate fiind preocupat să-și formuleze propriile idei rezultând consecințe ca de exemplu, confuzie în comunicare și frustrare din partea vorbitorului.

4) **Ascultarea selectivă :** acel tip de ascultare în care auzim fragmente din ceea ce ni se spune.

5) **Ascultarea activă :** în acest caz, ascultătorul este total implicat în ascultarea mesajului. El vrea să știe ce gândește vorbitorul, ce sentimente și nevoi are înainte de a avea orice tip de reacție. Acest ascultător confirmă întotdeauna înțelegerea mesajului sau solicită explicit feed-back-ul de la vorbitor privind corectarea mesajului înainte de a-și exprima poziția față de conținutul comunicat. În mod evident, acest tip de ascultare este cel mai eficient și recomandat pentru rezultate optime în comunicare.

6) **Ascultarea empatică :** este modul de a asculta cu intenția clară de a înțelege. Ascultarea empatică este o abilitate valoroasă care ne permite să ne conectăm cu ceilalți, să le arătăm că îi înțelegem și să le oferim suport emoțional. Cu toate acestea, mulți dintre noi cad în capcana de a începe imediat să oferim sfaturi, crezând că acesta este modul corect de a ajuta. Cu toate acestea, uneori, o persoană are nevoie doar să fie ascultată, fără a fi bombardată cu sfaturi.

????În cadrul orelor de predare, ce tip de ascultător ești?





MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>
Operator de date cu caracter personal nr. 34253



3.DE CE apar conflictele?

Conflictul este unul dintre cele mai răspândite fenomene în procesul de comunicare al oamenilor. De-a lungul întregii istorii oamenii nu au putut trăi fără a avea conflicte, începând cu certuri nesemnificative și terminând cu războaie. Oare chiar sunt conflictele un atribut necesar al societății umane? Conflictul este o relație în care fiecare parte percepe scopurile, valorile, interesele și conduita celeilalte persoane ca opuse celor ale sale. Aproape toate conflictele trec printr-o perioadă de creștere și descreștere a intensității lor.

Dacă analizăm caracterul contradictoriu și diversitatea naturii umane, devine clar că viața oamenilor este imposibilă fără conflicte, dar oare toate conflictele sunt necesare în viața noastră?

Conflictul este rezultatul manifestării diferențelor. Ca urmare, recunoașterea unei stări conflictuale și intervenția în soluționarea sa implică acceptarea diferențelor.

Cauzele conflictelor

- 1) **Comunicarea defectuoasă**—oferirea de informații insuficiente sau incomplete, folosirea de mijloace sau canale de comunicare inadecvate, folosirea unui limbaj neadecvat interlocutorului (fie el ca formă ori conținut), sunt exemple de potențiale cauze de conflict. Dacă cei antrenați într-un asemenea conflict doresc să coopereze pentru găsirea unei soluții, ei pot începe prin a schimba în mod deschis și corect, informații relevante.
- 2) **Sistemele de valori**—dezacordurile pot viza aspecte etice, limitele și modalitățile în care trebuie exercitată puterea, etc. Una dintre soluții este ca părțile implicate să ajungă să recunoască și să accepte diferențele, adoptând soluții de acțiune în care să se evite “punctele nevralgice”.
- 3) **Existența unor scopuri diferite**—nu întotdeauna indivizii sau grupurile cad de acord asupra a ceea ce trebuie făcut. Uneori problemele apar la alcătuirea listei de priorități, alteleori scopurile pot fi total diferite. Devine periculos atunci când indivizi sau grupuri au o “agendă ascunsă”, scopuri nedeclarate, de multe ori diferite de cele ale organizației, pe care le urmăresc în detrimentul acesteia.
- 4) **Stilurile manageriale și ambiguitățile organizaționale**—unii manageri alimentează conflicte inter-personale tocmai pentru a-și întări poziția (dezbină și conduce!). Managerii autoritari care își simt pozițiile amenințate știu că dacă grupul pe care îl conduc este fragmentat va deveni mai ușor de condus. Incoerența sistemului managerial, inconsecvența măsurilor luate, necunoașterea și nerespectarea ierarhiei, neparticiparea tuturor nivelelor la luarea deciziilor (delegarea absolută și necontrolată), inexistența unui sistem coerent de apreciere a performanței și de motivare sunt toate posibile cauze de conflict.
- 5) **Resurse limitate**—limitarea oricărei resurse poate da naștere la conflict: timpul, banii, resursele materiale, cele umane și informația (despre care am amintit deja). Problema nu este ca resursele să fie nelimitate și la dispoziția tuturor, ci să ajungă pentru atingerea obiectivelor și îndeplinirea sarcinilor. Limitarea resurselor face altceva decât să stimuleze concurența neloială, superficialitatea, suspiciunea etc. De cele mai



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>
Operator de date cu caracter personal nr. 34253



multe ori, problema nu este lipsa de resurse, ci planificarea defectuoasă: fie că au fost stabilite obiective prea ambițioase, fie că nu au fost prevăzute anumite situații.

6) **Dependență departamentală reciprocă**—atunci când două sau mai multe departamente, colective, compartimente sau proiecte depind unele de altele, conflictul structural este de neevitat. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații, de corecta evaluarea a performanțelor și eforturile fiecăruia, de atitudinea membrilor unui departament față de alte departamente și membrii acestora. Acest gen de situații este cu atât mai dificil cu cât departamente diferite au și scopuri, obiective și metode de lucru diferite.

7) **Diferențe intergrup de statut social**—faptul că membrii unui grup au un statut profesional considerat în exterior mai bun față de cel al membrilor (de același nivel socio-profesional) din alt grup, constituie o importantă cauză de conflict.

4.Cum putem soluționa conflictele?

Metode de soluționare a conflictelor: aplanarea, colaborarea, evitarea, medierea, compromisul;

Metode de soluționare a conflictelor	
Aplanarea	Se justifică atunci când o acțiune nepopulară trebuie aplicată. Se consideră că relațiile nu trebuie puse în pericol prin distrugerea armoniei.
Colaborarea	Ambele părți sunt legitime și importante, cooperarea este importantă. Problema trebuie discutată deschis pentru a se atinge obiectivele spre binele tuturor.
Evitarea	Persoana își justifică comportamentul negând existența problemei; sunt necesare informații suplimentare; temerea că o rezolvare a ei nu ajută; se așteaptă ca problemele să nu mai fie acute.
Medierea	Reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unor terțe persoane specializate, în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate și confidențialitate și având liberul consimțământ al părților.
Compromisul	Este important ca toate părțile să păstreze intacte relațiile. Nu există o justificare perfectă, nimeni nu este perfect.



Strategii de rezolvare a conflictelor: abandonul, reprimarea, victorie/înfrângere, compromisul, victorie/victorie

Abandonul-Retragerea fizică sau emoțională din conflict, în general de teama confruntării directe. În general, adoptarea acestei atitudini implică renunțarea la dreptul de a avea un cuvânt de spus. Este acceptabil să te retragi atunci când un conflict nu te privește, sau atunci când retragerea nu afectează cursul evenimentelor. Retragerea poate acutiza și mai mult un conflict. Uneori, prin retragere poți dăunacui sau poți “da apă la moară” adversarilor. Câteodată ne retragem din dorința ca ceilalți să ne roage să revenim... Uneori putem fi dezamăgiți să constatăm că nu suntem atât de indispensabili!

Reprimarea- Refuzul de a accepta existența unui conflict este un comportament la care recurgem din dorința de a avea liniște cu orice preț. Este bine să nu supradimensionăm un conflict minor și să nu ne lăsăm “duși de val”, însă atunci când conflictul este real singura soluție este să avem curajul să-i recunoaștem existența: mai devreme sau mai târziu el va ieși oricum la iveală!



Victorie/înfrângere-Acest stil este adeseori rezultatul tendinței inconștiente de a vă proteja de durerea eșecului. În strategia victorie/înfrângere se produce o etalare de forțe din care obligatoriu o parte iese înfrântă. Această strategie poate avea efecte întârziate: învinsul poate să nu suporte eșecul, revenind “în forță” după un timp. În plus, relațiile dintre părțile implicate vor fi cu siguranță iremediabil afectate. Învingutul de astăzi poate refuza să coopereze mâine...

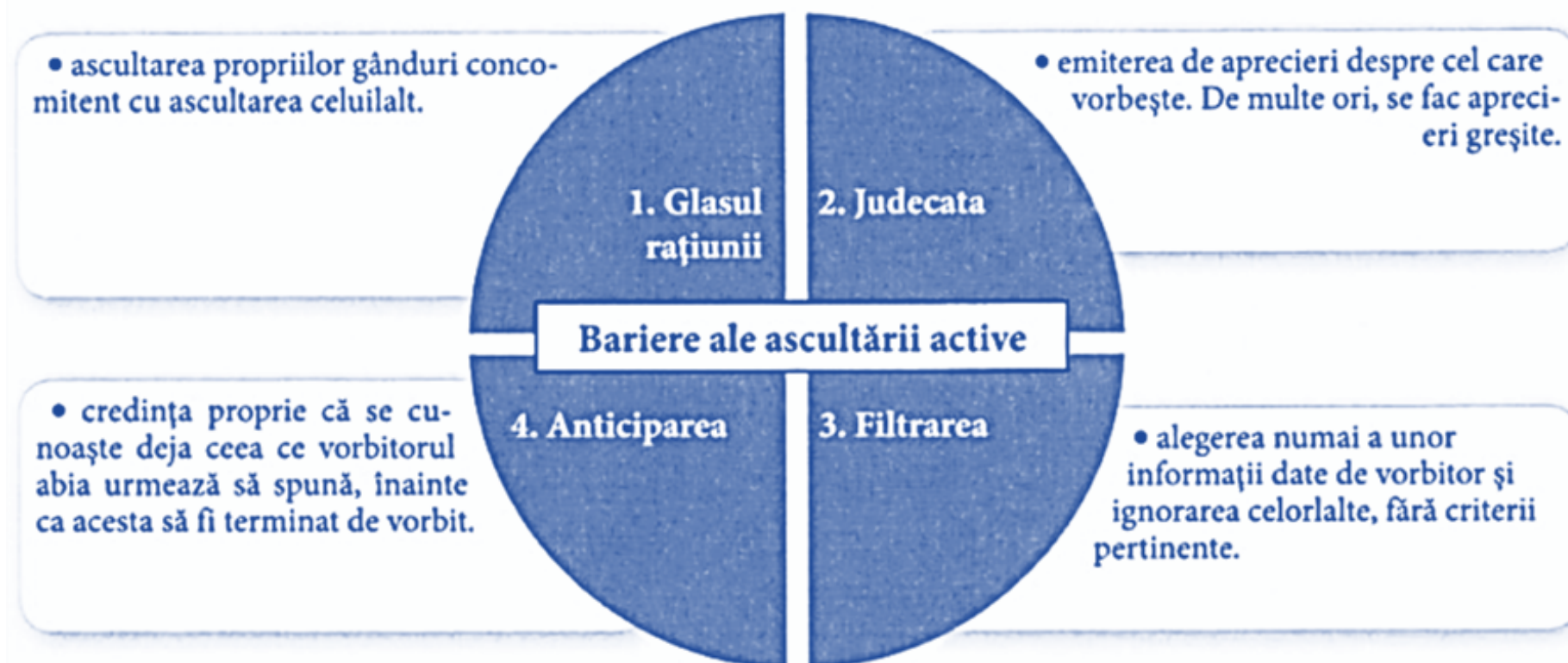
Compromisul-Este o strategie care reclamă anumite capacități de negociator pentru ca fiecare să câștige câte ceva. El dă impresia de corectitudine, dar asta poate să nu fie suficient deoarece fiecare parte luptă pentru ceva mai mult. Dezavantajul compromisului este că în general una dintre părți va părea mai “mărinimoasă” dând celeilalte părți un sentiment de înfrângere.

Victorie/victorie-Este strategia ideală, care nu presupune un învingător și un învins. Procesul de găsire a soluției poate fi mai lung și mai anevoios, însă cu siguranță relațiile se vor consolida, iar soluția va fi mai durabilă. Când ambele părți câștigă, ambele vor susține soluția, iar probabilitatea declanșării unor conflicte ulterioare va fi foarte mică.

???Care strategie este cea mai potrivită în rezolvarea unui conflict?



5.CINE comunică eficient?





MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>
Operator de date cu caracter personal nr. 34253



Ascultătorul eficient –reguli pentru o comunicare eficientă.

Din moment ce avem două urechi și doar o gură, ascultatul s-ar putea să fie una din abilitățile cele mai importante de comunicare. Această glumă ascunde un mare adevăr. Petrecem mai mult timp ascultând, decât făcând orice altceva: un studiu a arătat că 70% din timpul nostru cât suntem treji, comunicăm: prin scris 9%, citit 16%, vorbit 30% și ascultat 45%.

Ascultatul activ este o modalitate de a asculta și de a răspunde celeilalte persoane, care duce la îmbunătățirea înțelegerii reciproce și la depășirea obstacolelor care stau în calea în comunicării.

Există diferite metode ale ascultării active :

- Privește-l în ochi pe cel care îți vorbește, cu interes sincer și continuitate, participă prin mimică și intensitatea privirii, prin gesturi ușoare, la comunicarea și la trăirile interlocutorului.
- Comunică non-verbal, prin gesturi simple arata ca ascuți si înțelegi ce ti se spune. Dă ușor din cap, zambeste si oglindeste gesturile interlocutorului.
- Evită să faci altceva în timp ce interlocutorul îți vorbește. Oferă atenție 100% chiar si atunci cand vorbești la telefon.
- Păstrează o atitudine pozitivă, de receptivitate și înțelegere; în acest fel interlocutorul își va exprima nestingherit, degajat, tot ceea ce dorește să îți transmită.
- Nu îți proiecta propriile gânduri asupra a ceea ce ți se spune. Mai întâi ascultă apoi gândește ce vrei sa spui, făcând o mica pauza înainte de a începe tu sa vorbești.
- Nu anticipa spusele interlocutorului. Asculta cu rabdare tot ce are de spus.
- Încearcă să înțelegi și să reții cele prezentate, nu te gândești atunci la ce replică să dai, cum să demontezi argumentația interlocutorului.
- Cand termină de vorbit interlocutorul, verifică ceea ce ai înțeles. Repetă ce ai auzit astfel incat să fii sigur că mesajul a fost bine receptionat si in acelasi timp să ii arăți partenerului de discuție că l-ai ascultat in mod activ.

Când vorbești tu doar repeți ceea ce știi
deja. Dar, dacă asculți, s-ar putea să înveți
ceva nou.

— Dalai Lama



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



- Încetează să vorbești! Nu poți asculta în timp ce vorbești. Prin urmare, în timpul în care interlocutorul tău vorbește, învață să taci și să asculți ceea ce spune. Să auzi, fără să existe dorința de a-i da replica imediat.
- Creează contextul potrivit vorbitorului! Ajută-l pe cel din fața ta să se simtă confortabil alături de tine, să se simtă liber pentru a-și exprima punctul de vedere, pentru a vorbi liber.
- Arată vorbitorului că dorești să îl asculți! Întreg comportamentul tău să exprime interesul de a-l asculta. Așadar, cât timp celălalt vorbește renunță să citești e-mailuri, sms-uri, documente. Ascultă pentru a înțelege, nu pentru a te opune!
- Renunță la gesturi care distrag atenția! Nu mâzgăli pe foile din fața ta, nu te uita neconținut la telefon pentru a verifica mesageria, nu te foi pe scaun ca și când în fiecare moment a-i dori să te ridici și să pleci, nu privi ostentativ ceasul!
- Pune-te în situația vorbitorului, fii empatic! Fă un exercițiu de imaginație și joacă rolul celui care vorbește, încearcă să înțelegi punctul lui de vedere. Prin acest simplu exercițiu, perspectiva ta, ca ascultător, se va schimba imediat, căci vei înțelege mai bine ceea ce dorește să transmită și mai ales cum este atunci când vorbești și cel din fața ta se străduiește să te asculte.
- Fii răbdător! Așteaptă să își ducă până la bun sfârșit ideea. Nu întrerupe de multe ori! Evită să pleci în timp ce se vorbește! De multe ori ideile interesante, importante, apar spre finalul discuției! Ar fi păcat să le ratezi pentru că nu ai reușit să te temperezi.
- Nu te înfură! Furia poate conduce la interpretări greșite! Pe un fond emoțional agitat, mesajul ajunge distorsionat și raportat la starea emoțională a celui care nu-și mai poate stăpâni răbdarea! Preferă starea de calm nervilor! E cea care aduce cu sine mai multe beneficii pe termen lung!
- Nu fi dur în dispute și nu te impune ca atotcunoscător! Această poziție îi face pe oameni mai defensivi, tăcuți sau furioși. Tendința aceasta de a te impune într-un dialog nu conduce la ceva bun, din contră, dialogul se oprește brusc și niciunul dintre participanții la comunicare nu va câștiga ceva!
- Pune întrebări! Dorința ta de a afla mai multe prin lansarea de întrebări îl încurajează pe vorbitor, îi arată că îl asculți, că ești interesat de subiect, că poți și îți dorești să își dezvolte/încheie demonstrația. Adresează întrebările în momentul în care vorbitorul tău a încheiat o idee. Nu îl întrerupe în mijlocul discursului! Așteaptă momentul potrivit pentru a-ți face auzită curiozitatea!

!!!Selectați zece reguli pe care le considerați mai importante pentru o comunicare eficientă.



MINISTERUL EDUCAȚIEI
COLEGIUL ECONOMIC „DIMITRIE CANTEMIR”
SUCEAVA

Str. prof. Leca Morariu, nr. 17 A, cod 720174
tel./ fax: 0230-520462; e-mail: economic.suceava@yahoo.com; <http://www.cedcsv.ro>

Operator de date cu caracter personal nr. 34253



Anexa 5
Temă pentru acasă



Analizați o situație de comunicare între două persoane (exemplu: două persoane discută în autobuz, în parc, o discuție între părinți, sau chiar între doi colegi într-o pauză). Determinați gradul în care receptorul a îndeplinit elementele de ascultare activă enumerate în tabelul de mai jos.

Fișă de lucru a observatorului:

Elemente de ascultare activă	Gradul de îndeplinire				
Tăcerea	1	2	3	4	5
Concentrarea					
Factori perturbatori care distrag atenția					
privirea îndreptată spre cel care privește					
Focalizarea privirii în ochii vorbitorului					
Evitarea situațiilor conflictuale (nici exterioare și nici în gând, interioare)					
concentrarea studiului pe personalitatea vorbitorului					
echilibru în intuirea și cântărirea presupunerilor					
Ignorarea propriilor sentimente și trăiri					
Semnalele nonverbale adecvate					
Bifează pentru fiecare element scorul care se potrivește cel mai bine în îndeplinirea elementului de ascultare activă. Menționăm că 1 reprezintă cel mai mic scor, iar 5 este scorul maxim.					