

ОСМА ТЕМА

КОМУНИКАТИВНО ПОВЕДЕНИЕ НА МЕНИДЖЪРА. ВЕРБАЛНИ КОМУНИКАТИВНИ СТРАТЕГИИ И ПОДХОДИ

Комуникацията е механизмът на мениджмънта.

Ако приемем, че комуникацията е единствено информационен обмен, то по заключението на Х. Минцбърг времето, отделяно за комуникативна дейност във висшия мениджмънт е 80%, са средния – 90%, а за нисшия – 60%. Управленският процес е информационен по същност. Освен информация се обменят идеи, чувства, състояния, убеждения.

Управлението е въздействие – съвкупност от целенасочени и координирани въздействия, чрез които субектът направлява функционирането на даден обект в желаната от него посока (съобразно целта на организацията). Управлението се гради на субект-обектни отношения, които предполагат акт на манипулация. Според директорът на Александровска болница „управлението е организирано манипулиране на голяма група от хора, за постигане на резултати и цели, несъобразени с интересите и нуждите на манипулираните”.

Управлението като вид въздействие се причислява към стратегическите социални действия, определени като манипулация (Ю. Хабермас). Управлението според М. Фуко е *власт* върху поведението на другите. Генезисът на понятието мениджмънт (англ. manage – управлявам, лат. manus – ръка) – „ръко-водство” е насочен към по-дълбокото разбиране на процеса. Т.е. наблюдава се тенденцията мениджмънта да бъде разглеждан като „изкуство” и „философия”. Според екологичната концепция мениджмънта предполага балансиран човешки отношения и съгласувани взаимодействия.

Мениджмънтът е процес на взаимни усилия за постигане на общозначима цел.

В съдържателен план мениджмънтът е **комуникационно взаимодействие, насочено към постигане на резултатите**, заложен в мисията на организацията.

Взаимоотношенията, които неизбежно се установяват в хода на управленската дейност са носители на емоционално съдържание (дори безразличието е вид отношение). Отношението може да бъде: непосредствено, опосредствено, физическо и идеално. Понятието „отношение” се разглежда като базова категория от психологията. То намира конкретен израз във всеки контакт на човека с останалите, материалните и идеалните вещи и явления. Отношението е социализираната връзка на външното и вътрешно съдържание на психиката с действителността и съзнанието. Така се формират понятията „субект-обектни” и „субект-обектни” отношения. Зависят от потребностите, актуалното психично състояние, обективните обстоятелства и ситуации.

До скоро под **стил на поведение на мениджъра** се разбираше единствено характерът на отношението му към другите от позициите на властта – стила на управление, икономическите и административни методи, по-малко внимание се

отделяше на социално-психологическите методи.

Във всяко социално взаимодействие **ролите** са основно комуникативни. По-голяма част от взаимодействията в организацията са инициирани от мениджъра: Формулиране на устни и писмени указания, установяване контакт със служители, беседи, съвещания, дискусии.

Лидерството се свързва с управленската дейност (без да се идентифицира с нея), с възможността да се въздейства върху околните, да се убеждава, да се инициират активности за реализиране на цели и решаване на задачи, да се променя посоката на мислене, идеи, емоционални нагласи.

Комуникационният лидер се проявява като инициатор на убеждаващата комуникация. За него в интерактивна среда се казва, че не говори, а продава задачата или идеята си. През 1960 г. Дъглас Макгрегър извежда теорията „У“, която определя посоките на мениджърското поведение. Съгласно теорията най-важният фактор на комуникативното поведение е отношението на мениджъра към човешката природа. Отношението изпълнява ролята на представен образ на другия в собственото съзнание (в някои случаи дори на предразсъдък в положителен смисъл). Ако предразсъдъците на комуникационния лидер са отражение на уважението и толерантността към индивидуалността на другия, стила на комуникиране и поведение ще се отличава с хуманност и интерактивност.

В процеса на организационното и управленското комуникиране са известни **факти** като:

- Изразходва се физическа и психическа енергия;
- Повечето хора, които имат силна индивидуалност, са склонни към самоуправление и самоконтрол;
- Стимулирането и мотивирането водят до поемане и търсене на отговорност;
- Хората са заинтересовани да проявяват въображение, изобретателност и творчество при решаване на организационни задачи.

Като важен фактор в комуникативното поведение на мениджъра е **умението му да проявява интерес към проблемите на служителите** - да познава потребностите им, което логично е свързано с мотивирането и персонализиране на посланията. „Посочи причината, поради която служителят ще бъде убеден да действа”.

Друг фактор в комуникационния мениджмънт е **взаимосподеленото мнение**. Да споделяш и обменяш мнения, означава да споделиш влияние.

Важен фактор е **комуникативната компетентност**. Свързва се с комуникативни познания (за вербалните и невербални техники и средства) и комуникативни умения.

В сферата на формалното общуване могат да се използват следните комуникативни **техники**:

- **Техника „Да!Да!”**. Началото на комуникацията се свързва с послание-твърдение, с което всички са съгласни. Техника, която подготвя аудиторията за модела на „да-отговорите”. Напр. „Ние никога не забравяме задълженията, които имаме към обществото”.

- **Структуриран избор.** Поставя се позиция от типа „или-или”, от която аудиторията трябва да направи своя избор. Напр. „Или трябва да преминем на пълен работен ден и да се съкрати персонал, или да останем на редуцирано работно време, като запазим персонала, което е свързано и с възнагражденията”.
- **Условно обещание.** За да се постигне консенсус по даден проблем се пристъпва към нагласи за компромис, но дискусиата остава с отворен финал. Напр. „Това го приемаме за сега като второстепенен проблем, но при следващата среща очаквам единодушие”.
- **Давам, за да дадеш.** Провокиране на аудиторията с въпроси, за да се предизвика дискусиата. В същност текущата информация е необходима на мениджъра.
- **Техника на нивеляшката.** Двуполусно представяне на въпрос, равностойно внимание както към положителните, така и към отрицателните му страни. Ако възникне спор, не бива да се заема нито една страна.

Т. Дронзина предлага десет сигурни начина „да убедите хората, че не ви бива да убеждавате”:

1. Всеки ден си повтаряйте колко сте велик и че нямате нужда да усвоявате никакви техники на убеждаваща комуникация;
2. Гледайте да мамите публиката, колкото се може повече;
3. Мънкайте, гледайте някъде настрани и провличайте думите, колкото се може повече;
4. Разчитайте на фактора доверие главно в дългосрочен план;
5. Приемайте подкрепата на незаслужаващ доверие източник и чакайте да видите какво ще се случи;
6. Забравете, че публиката може да ви припише мотиви, които са съвсем различни от действителните;
7. Привеждайте аргументи изключително в своя полза и не се отклонявайте ни най-малко от позицията, която се очаква от вас;
8. Старайте се да убедите всички изведнъж във всичко, което казвате;
9. Разчитайте главно на чара си;
10. Убедено и дълбоко вярвайте, съдържанието на посланието не влияе върху вашата ефективност като комуникатор.

Алгоритъм, към който трябва да се придържа убеждаващият комуникатор:

1. Постарайте се точно да определите потребностите на аудиторията и апелирайте именно към тях;
2. Започнете разговора с впечатляваща мисъл, която да достигне до душата на всеки
3. Изградете образ, който ще предизвика повече доверие и усещане за сигурност;
4. Питайте повече, отколкото действително ви е необходимо или ви се иска, за да можете да правите отстъпки, да ограничавате съмненията и да намалите неопределеността;
5. Говорете така, като че ли се съобразявате с интересите на аудиторията, а не със собствените. Честото обръщение „вие” ще позволи на всеки какво значение

има той за изпълнението на дадено намерение, да се почувства нужен и лично ангажиран;

- б. Ако се представят няколко гледни точки, постарайте се да говорите последен. Аргументите, изслушани в края, печелят от „ефекта на последното” и имат най-голям шанс да повлияят върху аудиторията.

Слушането е важен момент в теорията на комуникирането. За рефлексивното (интерактивно) слушане подходящи техники са:

- **Слушане с изясняване.** Деликатно прекъсване на комуникативния процес с молба да се изяснят подробности, допълнителна информация или факт, който субектът възприема като недостатъчно ясен или комуникаторът го пренебрегва. Слушателската намеса в интерактивен стил се изразява чрез въпрос, целящ уточняване. Въпросът може да бъде разкриващ „Какво очаквате”, конкретизиращ „В какво сгрехихте”, пренасочващ „Има ли друго мнение”, стимулиращ „Какво би се случило, ако се откажем”, провокиращ „Нали споменахте, че не разполагаме с достатъчно средства”. Изброените въпроси предполагат възникване на дискусия. Могат да се приложат фрази, които позволяват прекратяване на неопределеността: „Има ли някой против решението на организацията, г-н ... да я представлява”. След което мениджърът може да пристъпи към вземане на решение.
- **Слушане с перифразиране** – прекъсване на говорещия с ключови фрази като „Доколкото разбрах, ..”, „Предполагам говорите за...”, „С други думи предлагате ...”. Подобна намеса е свързана с уточняване на информацията и собственото и тълкуване. Удачни въпроси за перифразиране на емоционални състояния са: „Предполагам, че сте много напрегнат при ...”, „Разбирам чувствата ви, но ...”, „Логично е да изпитвате неудовлетвореност ...” или „Предпочитам да ви виждам в точно такова настроение”.
- **Слушане с резюмиране** – техника за медиаторско комуникативно поведение, добре намиращо приложение при ситуации на конфликт. Прилага се при обстоятелства, при които в продължителен период от време се наблюдава конфронтиране, до настъпване на спор или конфликтна ситуация. В този момент е необходима такъв тип намеса от мениджъра-медиатор като трето неутрално лице. Резюмирането, следствие от рефлексивното слушане, изисква добри аналитико-синтетични (на ниво познание) способности, добри ораторски и управленски умения.

Принципи за интерактивно поведение при слушане

- ✚ **Самоанализ на собствените слушателски навици** – осъзнават ли се грешките, прекъсва ли се събеседника, кога се извежда заключението за позицията на общувания.
- ✚ **Споделяне на отговорността за комуникацията**, като се прилагат техники за

интерактивно слушане чрез изясняване и перифразирание.

- ✚ Съблюдаване на невербалното поведение.
- ✚ Концентрация върху съдържанието на посланието. Да се поддържа активно внимание.
- ✚ Разбиране на цялостния смисъл, включително и вложените в комуникацията чувства, настроения, емоции.
- ✚ Поддържане на обратна връзка на невербално ниво със събеседника.
- ✚ Създаване на положителен психо-емоционален фон. Избягване на т.н. психологически или информационен шум.
- ✚ Израз на убеждаващо разбиране.
- ✚ Рефлексивно слушане – слушане с реагиране (познаване на прагматичните задачи на убеждаващата комуникация)
- ✚ „Вслушване” в себе си.