

КОМУНИКАЦИИТЕ В УПРАВЛЕНСКАТА ДЕЙНОСТ

10/17/2016

1

КОМУНИКАЦИИ И ОБЩУВАНЕ

Общуването е основна категория на социалната психология и по-конкретно на психологията на управлението. На него се дължи в голяма степен успехът на мениджмънта.

Общуването не е само комуникация и не бива да се отъждествяват двете понятия. **Общуването е комуникация плюс взаимодействие и разбиране, т.е. общуването е по-общо понятие, а комуникацията е по-конкретно понятие.**

Комуникацията представлява предаване на информация посредством символи.

Терминът произлиза от латинската дума *communis*, означаваща "обикновен". С други думи, комуникацията означава предаване на обикновени, понятни неща чрез символи.

Комуникацията се осъществява чрез системата “комуникатор-получател”.

Индивидът или групата (комуникатор) има идея, послание или разбиране, което предава на друг индивид или група (получател).

За да предаде информацията, комуникаторът трябва да я превърне в понятна форма (кодиране**) и да изпрати посланието посредством вербално, невербално или писмено средство (**канал**).**

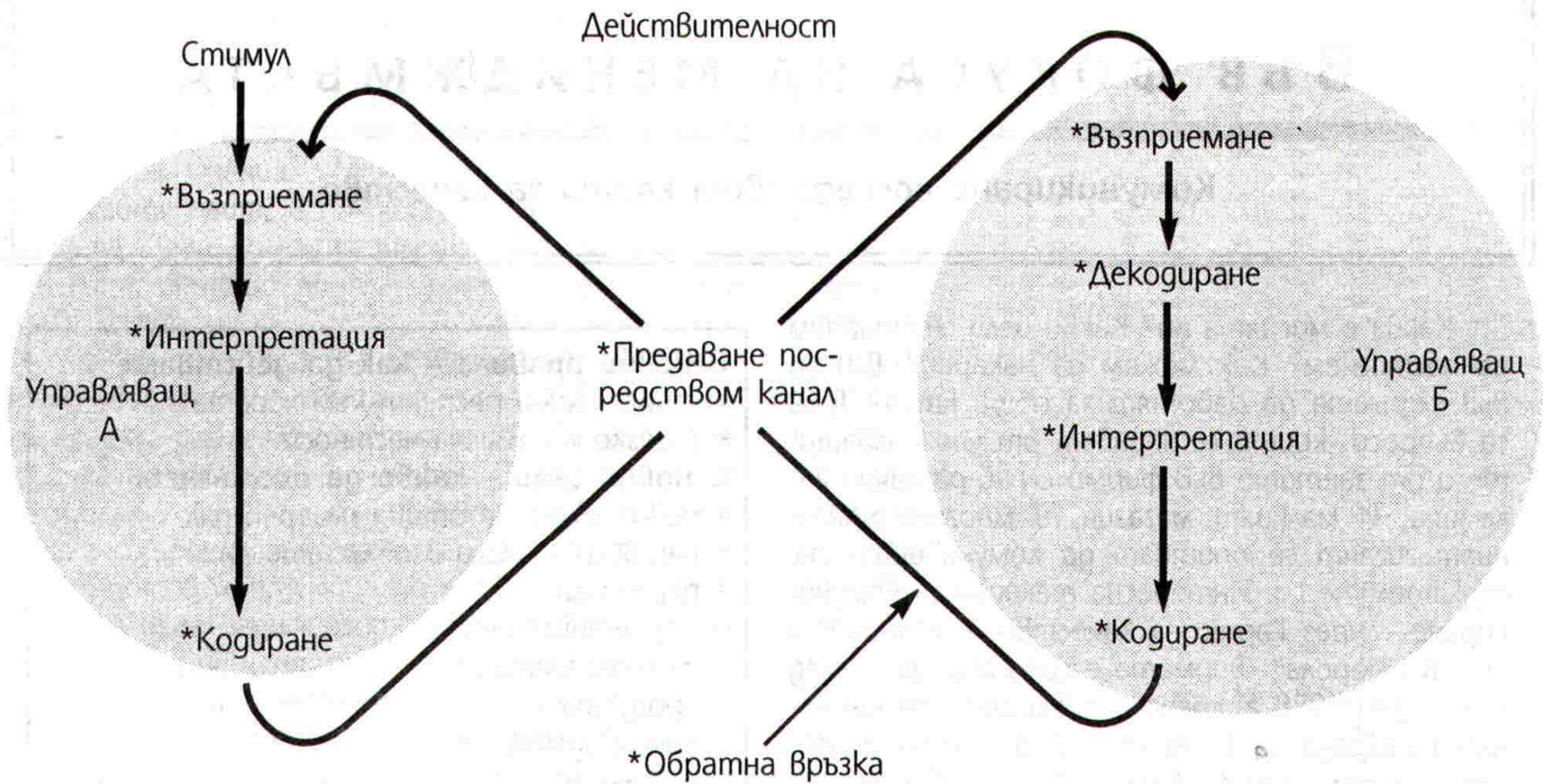
Посланието се приема със сетивата на получателя и се превръща в понятна за него форма (декодиране).

С кимване на глава, мимика или жест приемащият потвърждава дали е разбрал (обратна връзка).

**Посланието, което
комуникаторът е имал намерение
да предаде, може да бъде
изопачено поради пречки във
всеки от елементите (шум).**

Ключовите елементи на комуникацията са:

**комуникатор,
възприемане и интерпретация,
кодиране,
послание,
канал,
получател
възприемане,
декодиране и интерпретация,
обратна връзка и
шум.**



Комуникатор

В една организация комуникатори могат да бъдат управляващите, неуправляващите, отдели в организацията или самата организация.

**Във все по-голяма степен
организациите комуникират със
заетите, със синдикатите,
обществеността и др. всеки от
посочените комуникатори
предава послание, идея или
информация на индивиди или
групи.**

Кодиране

Процес, при който идеите на комуникатора се превръщат в система от символи, изразяващи неговата цел. Функцията на кодирането е да осигури формата, посредством която идеите и целите да бъдат изразени като послания. Основната форма на кодиране е езикът.

Послание

Резултатът от процеса на кодиране е **вербално или невербално послание.**

Посланието е това, което индивидът е искал да предаде. Конкретната му форма е в тясна зависимост от средата, в която става предаването.

Канал - носител на посланието.

Широка гама от канали:

- непосредствена (лице в лице) вербална комуникация,**
- телефонни разговори,**
- срещи на групи,**
- компютри,**
- записки и отчети,**
- системи за възнаграждаване,**
- графици, прогнози,**
- видеоматериали и др.**

Вербална реч

**Към вербалната реч отнасяме
смисъла на думите,
съдържанието на посланието
и интонацията**

**(емоционалната обогатеност
на думите), с която те са
произнесени. Тези елементи
се наричат език на говора.**

Възприемане и интерпретация

Личните възгледи и възприятия имат решаващо значение за комуникацията. За индивида неговото възприятие, неговото виждане за посланието, е самата реалност. При възприемането често се налага да се прави интерпретация, т.е. да се прецени какво е имал предвид комуникаторът.

**Вербалната реч не може да
съществува самостоятелно - тя
винаги се съпровожда и от
невербална реч.**

**Към невербалната реч се
отнасят погледът, мимиката,
стойката, междуличностното
поведение. Всички тези
елементи се наричат език на
тялото.**

Двата вида реч се намират в определена зависимост помежду си. Установено е, че за възприемане на информацията:

на смисъла на думите се падат 7%, на интонацията - 38%;

на езика на тялото - 55%,

т.е. като цяло 45% - на вербалната и 55% - на невербалната реч.

Невербалната комуникация или комуникацията без думи е част от ежедневието. Приятелската усмивка, загриженият вид, заеманото място по време на заседание, интериора и местоположението на офиса, вида на приемната за гости, мебелите - всичко това са невербални комуникатори. Те са показатели за властта на индивида, за неговия статус, позиция или добронамереност.

Интерпретирането на невербалните комуникатори е от голямо значение, но и те могат да бъдат интерпретирани неправилно, както и вербалните послания (думите).

Невербалната реч е много по-богата и интересна и от най-богатия език. Тя може да съществува самостоятелно. Характеризира се чрез стойката, жестовете, емоционалното състояние, мимиката, дрехите, прическата, грима, аксесоарите, парфюма и др.

**От външния вид най-важно е
лицето, а от лицето - очите.
Чертите на лицето,
изражението, бръчките,
отличителни черти са обект
на науката
"физиономистика".**

Стойката на тялото има много важно значение и се изучава от науката **“постурология”**.

При **отворените позиции** тялото е леко наведено напред, ръцете и краката не са кръстосани.

Затворените, отбранителни позиции на тялото включват облягане назад с кръстосани ръце и крака.

Отворените позиции са знак за приемане и откритост за дискусия.

Мимиката и жестовете са също форма на езика на тялото. Мимиката е съкращаване на лицевите мускули. Съществува наука за мимиките и жестовете - **кинестезия**. В САЩ знакът с повдигнат нагоре палец означава добре свършена работа, добро развитие на нещата и е приемлив. В Гърция същият знак представлява вулгарна обида.

Изражението на лицето е също
важна част от езика на тялото.
Мениджърът трябва да умее да
прави връзка между изражение
на лицето и чувства.

Междупличностната дистанция
(отстоянието) също има важно значение при комуникацията. Тя е начин на общуване. Колкото е по-близък човекът, с който общуваме, толкова отстоянието е по-скъсено, а ако е неприятен, ние се стремим да се отдалечим.

Междличностна дистанция	Перспективни последиви	Поведенчески последиви	Обстоятелства
Публична 7 - 3,6 метра	По-далечно виждане на тялото, лице без подробности	Повишен глас, официална реч	Официални церемонии, митинги
Социална 3,6 - 1,2 м	По-ясно телесно присъствие, вижда се погледът на другия.	Леко повишен глас	Неформални събрания, обучение, много хора в едно помещение
Лична 1,2м- 50 см.	Виждат се лицето, погледът, очите	Можем да докоснем другия	Близки приятелски отношения, лични разговори
Интимна под 45 см.	Мътно деформирано виждане, долавя се топлината на тялото, сърдечната дейност	Тих глас, шепот, не вербална реч, съзнанието завладяно от физическия допир	Успокоение, борба, защита, полов акт

Декодиране

За да приключи процесът на комуникация, посланието трябва да бъде декодирано от получателя.

Декодирането е технически термин за мисловния процес на приемащия и поради това включва и интерпретиране.

Получател (лице)

При предаването на информация изключително важно е да се обръща внимание на приемащата страна. Ефективната комуникация е насочена към получателя, а не към средата. Това изисква от комуникатора да предвижда способността на получателя за декодиране, да познава неговите възможности.

Обратна връзката намалява потенциалната възможност за изкривяване на полученото спрямо желаното послание и предоставя възможност за отговор от страна на получателя, с което комуникаторът може да разбере дали посланието е прието и дали е предизвикало очакваната реакция.

Управляващите могат да получават обратна връзка по различни начини. При непосредствена комуникация е възможна директна обратна връзка както чрез вербална обмяна на информация, така и чрез такива по-незабележими средства като изражение на лицето, показващо недоволство или неразбиране.

Шум

Всеки намесващ се фактор, който може да изкриви посланието чрез създаване на различни пречки по пътя на изпращане на информацията от говорителя към слушателя и по пътя на обратната връзка от слушателя към говорителя.

Тези пречки се наричат още "филтри на общуването".

Външни филтри – те са независими от говорителя и слушателя и към тях се отнасят шум, прегради или други пречки за изпращане на посланието, които пречат на слушателя да го приеме.

Вътрешните филтри са по-трудно уловими и са свързани с три основни причини: личен опит, предубеждения, - желание за слушане или неслушане.

Те обхващат ценностната среда на човека (интелект, култура, мотивация, моментно състояние, обществен статус, личен опит).

КОМУНИКАЦИЯТА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

**Структурата на всяка
организация трябва да
осигурява възможност за
комуникация в четири ясно
изразени насоки:**

Низходяща комуникация - от по-високо равнище в йерархията към по-ниски равнища.

Най-често чрез: инструкции за работа, официални бележки, наръчници, публикации и др.

Например:

старша сестра – редова сестра;

старша сестра – санитар,

главна сестра - старша сестра и др.

Възходяща комуникация

Осъществява се чрез различни форми: кутии за предложения, събрания, доклади до висшестоящите, подаване жалби и оплаквания. Каналите за възходяща комуникация позволяват на служителите за изказват мнението си.

Паралелна (хоризонтална) комуникация - предаване на информация между лица и отдели на едно и също равнище. Тя е твърде важна за стратегическото управление, планиране и координация. Например: лекар-лекар, старша сестра – старша сестра и т.н.

Диагонална комуникация - използва се по-рядко, но е особено важна когато членовете на организацията не могат да комуникират по друг начин. Например, комуникация между различни звена в болницата - стерилизация, аптека, кухня, лаборатория, рентген и др.

МЕЖДУЛИЧНОСТНИ КОМУНИКАЦИИ

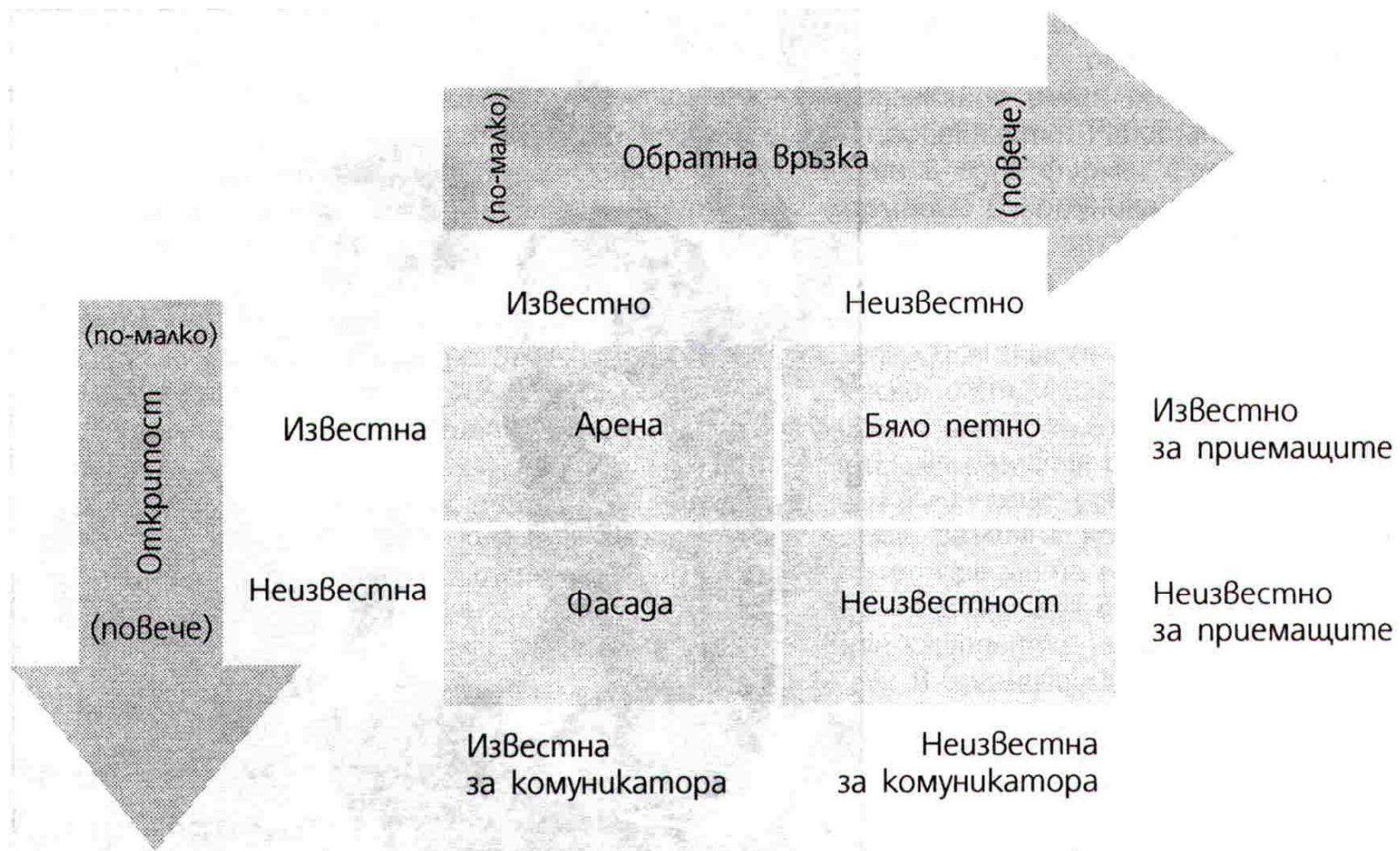
Комуникацията протича между индивидите лице в лице или в рамките на групи. Тези потоци, наречени **междупличностни комуникации, имат различна форма - от преки заповеди до съвсем обичайни размени на мнения.**

Приоритетният начин, по който мениджърите се отнасят към хората и се учат от тях, е междуличностната комуникация, т.е. информацията, която мениджърите получават и предават. Начинът, по който става това, зависи от отношението им към двата важни източници на информация - самата личност на мениджъра и другите хора.

Информационни сфери

С информацията разполагат мениджърите и другите личности, но всеки поотделно не притежава цялата информация и не разполага с нея.

В зависимост от това доколко информацията, която се комуникира е известна или неизвестна за личността на мениджъра и за другите могат да се разграничат **четири информационни сфери:**



ИНФОРМАЦИЯ	ИЗВЕСТНА ЗА КОМУНИКАТОРА	НЕИЗВЕСТНА ЗА КОМУНИКАТОРА
ИЗВЕСТНА ЗА ПРИЕМАЩИТЕ	АРЕНА	БЯЛО ПЕТНО
НЕИЗВЕСТНА ЗА ПРИЕМАЩИТЕ	ФАСАДА	НЕИЗВЕСТНОСТ

Арена

Това е най-благоприятната област за междуличностна комуникация, когато цялата информация, необходима за ефективна комуникация, е известна едновременно на управляващия и на получателите.

Когато комуникацията се осъществява в тази сфера, участниците споделят чувства и предположения, обменят данни и опит.
Арената е сферата на взаимното разбирателство.

Бяло петно

Необходимата информация за комуникацията е известна на получателите, но не и на личността на мениджъра. Бялото петно е своеобразен "капан" за мениджъра, който вниква трудно в поведението, решенията или потенциалните възможности на другите, тъй като не познава основанията за тях.

Фасада

Информацията е известна на комуникатора, но неизвестна на останалите.

Комуникацията е безсъдържателна.

Мениджърът среща стена (фасада), която силно стеснява възможността за ефективна комуникация.

Неизвестност

Информацията не е известна нито на комуникатора, нито на приемащите. Неизвестната информационна област възниква в организациите по правило, когато индивиди с различни специалности трябва да координират своите действия посредством комуникации.

СТРАТЕГИИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

Откритост

Арената се разширява за сметка на фасадата. Индивидът трябва да бъде открит и честен при обмяната на информация с другите. Процесът се нарича откритост, тъй като при него личността понякога става уязвима, а разкриването на нещата, такива каквито са често крие рискове.

Обратна връзка

Когато личността не знае някои неща или не ги разбира, ефективността на комуникацията може да се подобри чрез обратната връзка с тези, които ги знаят и разбират. Така може да бъде ограничено бялото петно, а арената да бъде разширена.

Обратната връзка е възможна само при условие, че индивидът има желание да изслушва, а другите - да му дават информация. Индивидът има по-малки възможности да контролира обратната връзка, отколкото да осигурява откритост. Това означава, че получаването на обратна връзка зависи от активното сътрудничество на другите, докато откритостта изисква активно поведение на личността и изслушване на другите.

Слушане

Активно и пасивно слушане

Активното слушане е съзнателно умение за разбиране и запомняне на чутото с цел:

- да се разбере съдържанието;**
- да се запомни съдържанието;**
- да се анализира съдържанието;**
- да се помогне на другите;**
- да станем съпричастни (емпатично слушане).**

**Съвети към слушателя и
говорителя за получаване на
добра комуникация:**

Говорителят трябва да бъде ясен, откровен, да говори смислено, да определи целта и изразяваните чувства; да следи за впечатлението, което прави върху слушателя; да изслушва положителни и отрицателни мнения, да обсъди намерението и ефекта при необходимост.

Слушателят трябва да покаже, че слуша, да задава въпроси, да не тълкува, а да поема информацията в чист вид, да приема чувствата на другия, да се постави на мястото на другия, да покаже, че е разбрал, да реформулира, когато е необходимо, да сподели впечатление накрая, ако е необходимо.

ФЕНОМЕНИ НА ОБЩУВАНЕТО

1. Обобщение - способност от преживяна ситуация да се конкретизира друга ситуация.

2. Максимализация - надценяване на дадена ситуация.

3. Омаловажаване
(подценяване)

4. Селективна абстракция - подбор на информацията.

5. Тълкуване

**МЕЖДУЛИЧНОСТНО
ОБЩУВАНЕ. ВИДОВЕ
РАЗГОВОР**

Разговор съществува тогава, когато 2 души се намират в състояние на словесно общуване, т.е. налице е устна комуникация между говорител и слушател с предварително определена цел.

Видове разговори

I. Според целта:

- 1. Проучвателен разговор:
- направляван и ненаправляван.**
- 2. За решаване на проблем.**
- 3. За назначаване или
уволняване.**
- 4. Разговор за оценка.**

II. Според техниката на разговора:

1. Ненасочен разговор. Лицето, което задава въпросите, подава темата. Разговорът е без ред и мислите се излагат разхвърляно. Няма формулирани въпроси. Може да се води разговор по няколко теми. Водещият разговора следва да спазва определени правила:

- да следи мисълта на другия и да му помага да се изрази без да му влияе;**
- да изчаква събеседника;**
- да избягва тълкуванията;**
- да подкрепя събеседника в развиването на темата;**

- да подтиква събеседника към съсредоточаване;
- да улеснява разговора като го насочва тактично чрез подходящи вметвания, напр.:
 - “Вие до тук смятате, че ..”;
 - “Ако добре Ви разбирам ..”,
 - “Бихте ли доразвили мисълта си ..”
 - и т.н.

2. Насочен разговор с въпросник - предварително изготвени въпроси, подредени в последователен ред. Интервюиращият не поема инициатива, а само се придвижва по въпросите. Не бива да реагира емоционално на отговорите. Важно е да се спазват редица правила от страна на водещия:

- строго съблюдаване на реда на въпросите;**
- точно изказване на въпросите, така както са записани;**
- избягване на коментар и лично мнение;**
- избягване на спорове.**

3. Насочен разговор без въпросник. Има предварителна схема на провеждане и са формулирани основните теми.

Необходимо е да се съблюдават редица правила от страна на водещия:

- да следи за обхващане на всички предвидени теми;**
- да следи за подробното изчерпване на всички теми (може да се върне към разглеждана тема);**
- да следи за избягване на безразборното говорене по темите.**

**МЕЖДУЛИЧНОСТНО ОБЩУВАНЕ.
ПОВЕДЕНИЕ ПО ВРЕМЕ НА
РАЗГОВОР**

- 1. Поведение за вземане на решение**
- 2. Поведение на подкрепа.**
- 3. Поведение на даване на преценка.**
- 4. Поведение на съдник.**
- 5. Изпитващо поведение.**
- 6. Тълкувателно поведение.**
- 7. Поведение на слушане и дълбоко разбиране.**
- 8. Поведение на оставка и самотек.**

**Поведението на
ръководителите с различни
стилове по време на разговор
може да бъде:**

СТИЛОВЕ	В началото на разговора	По време на разговора	В края на разговора
Авторитарен	налага целите	налага идеите	прави изводи
Демократичен	определя целта	реформира	предлага обобщения
Либерален	няма намеса	всеки прави каквото иска	няма намеса

Подготовка и водене на разговор

1. Подготовка на разговора.

- Материално-техническа организация.

- Подготовка на съдържанието на разговора.

2. Протичане на разговора (техника на водене на разговора).

3. Резюме на информацията.

4. Развързка (край) на разговора.

**ПОДГОТОВКА И ПРОВЕЖДАНЕ
НА СЪВЕЩАНИЯ /РАБОТНИ
СРЕЩИ/**

Видове съвещания:

1. Информационни:

- За даване на информация**
- За събиране на информация**

2. За решаване на проблем

3. Съвещания за договаряне

Роли на водещия:

- 1. Продуктивна роля.**
- 2. Улеснителна роля.**
- 3. Регулираща -възпитателна.**

Какви са конкретните задачи на водещия събранието?

1. Определяне точната цел и тема на съвещанието.

2. Определяне приоритетите (основните точки и задачи).

3. Преценка на броя и нивото на участниците.

4. Определяне на методите и средствата, които ще се използват.

5. Определяне дата, час, продължителност и дневен ред на съвещанието.

6. Да се предвиди участието на външни лица, време за изказване, изпращане на покани.

7. Определяне на подходящо помещение с удобства за сядане и писане.

8. Осигуряване на средства за онагледяване, добро осветление, материали за всеки участник, да се провери дали са достигнали до тях.

9. Да се води протокол.

10. Да се осигурят условията за добра комуникация между участниците.

11. Да се предостави достатъчно време на всеки за изказване, както и време за критика.

12. Да се посочат средствата за привеждане в действие на взетите решения – кой, кога, какво ще прави, за да може в началото на другата среща да се видят грешките и да се отстранят.

Как да направим конструктивна критика?

- 1. Определяне на това какво искаме да кажем и какво чувстваме.**
- 2. Предразполагане на човека срещу нас.**
- 3. Описание фактите без осъждане.**
- 4. Описание на материалните и емоционални последици.**
- 5. Да се направим всичко възможно, че служителят да почувства отговорност за поведението си (това е целта на критиката).**

6. Краткост и точност на изразяване.

7. Да не се използват заобиколни пътища, недомлъвки, насмешки и други обидни неща.

8. Придържане към фактите, въздържане от съдене и насочване към бъдещото поведение.

9. Критика на действията, а не самата личност.

Как да откажем?

- 1. Да сме убедени, че сме разбрали молбата точно.**
- 2. Да решим за себе си дали да приемем или да откажем.**
- 3. Да определим дали да поемем риск. Какво ще загубим или спечелим?**
- 4. Да определим рамките на компетенциите си, дали правомощията ни разрешават да разглеждаме подобни молби.**
- 5. Да си определим време за размисъл.**

6. Да предразположим молителя, да покажем любезност и да му дадем време.

7. Да изслушаме молителя и едва накрая да се изкажем.

8. Да се опитаме да представим отказа си откъм положителната страна като посочим какво желаем, а не какво отказваме.

9. Може да определим и други решения, да предразположим молителя към други решения.

10. Да не се поддаваме на натиск.

11. Да не нарушаваме принципите си.

Как да искаме?

- 1. Да обмислим предварително искането и да го нахвърлим на чернова.**
- 2. Да си отговорим на въпроса “Какво искам да кажа?” и да започнем с: “Бих искал да кажа...”**
- 3. Да се мотивираме защо искаме дадено нещо, какви ще са загубите и ползата.**
- 4. Молбата да бъде с конкретни факти.**