

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА НА СОЦИАЛНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

I. ТЕОРИЯ НА СОЦИАЛНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

1. Същност на социалните комуникации.

Комуникациите са една от загадките, присъщи на психическите характеристики на обединенията на хората. Дори самото присъствие на друг човек в границите на индивидуалната пространствено обзрима зона на личността е вече източник на стимули, които предизвикват социалното общуване. То се характеризира със специфични закономерности, много от които са изучени.

За първи път терминът „комуникация” се появява в научната литература в началото на двадесети век. Терминът е с латински произход и означава правя общо, съобщавам, беседвам, свързвам. В следствие с този термин се обозначават понятия със следното съдържание:

- Средства за връзка на всякакви обекти от материалния и духовния свят.
- Общуване, предаване на информация от човека на човека.
- Общуване и обмен на информация в обществото – социална комуникация.

Биха могли да се приведат примери за дефиниране същността на термина „комуникация” в неговия по-тесен смисъл, а именно като социално общуване.

„Комуникация – съобщаването, предаването или размяната на идеи, познание и др., било то устно, писмено или със знаци”.

„Комуникация – пренасяне на мисли и съобщения, за разлика от транспортиране на стоки и лица. Основните форми на комуникацията са чрез знаци /гледане/ и звуци /слушане/”.

„Общуването е междуличностен или групов процес, в основата на който лежи обменът между хората на определени резултати от тяхната психическа дейност – усвоена информация, мисли, съждения, оценки, чувства, установки”.

В структурата на общуването могат да се обособят три взаимно свързани страни – комуникативна, интерактивна и перцептивна. Комуникативната страна на общуването, или комуникацията в тесен смисъл на думата, се състои в обмена на информация между общуващите индивиди. Интерактивната страна на общуването се състои в организацията на взаимодействието между общуващите индивиди, т. е. в обмена не само на знания, идеи, но и на въздействия. Перцептивната страна на общуването характеризира процеса на взаимно

възприемане на партньорите по общуване и установяване въз основа на това на взаимно разбиране.

Изброените до тук определения са достатъчни, за да открият два очевидни факта. Първо, съществува определено „понятийно” разнообразие при определяне на тази страна на термина „комуникация”, която се отнася до общуването между хората. Второ, въпреки спецификата на всяко едно от посочените определения, се открояват и някои общи закономерности. Това позволява да се въведе едно работно определение за социалното общуване, което ще облекчи неговия по-нататъшен практически анализ.

Общуването – това са процеси, които протичат в и между социалните общности и се състоят в обмен на информация, взаимодействия и взаимовлияния, взаимно възприемане и разбиране. С това определение се подчертават няколко съществени акцента.

Преди всичко се откроява фактът, че се анализира реалност, която е присъща на живота в социалните общности. Това уточнение е необходимо, тъй като е известно, че общуването се проявява и изучава и на равнището на взаимодействието субект – обект. Например в изкуството често се анализира общуването на човека с музиката, живописата, литературата; специалисти в областта на екологията изучават общуването на човека с природата; специалисти в областта на техниката изследват общуването на човека с машините. В нашия случай се има предвид субект – субектното равнище на общуване.

Втората съществена особеност на посоченото определение се състои в това, че субект – субектното /социалното общуване/ за разлика от всички други видове общуване е взаимен, т. е. двустранен процес. Въпреки привидната в много ситуации едностранност на общуването /например в случаите на доминираща активност при предаването на информация от страна на единия от субектите/, субект – субектното общуване по своята дълбока същност остава двустранен процес. В случая се отчита фактът, че комуникацията включва както процеса на предаване на информация, така и процеса на нейното приемане, а също така и фактът на потенциална активност на всички комуникативни партньори.

Като трета съществена особеност на предлаганото определение може да се посочи това, че в него се отчитат трите страни на социалните комуникации – информационната, интерактивната и перцептивната. Тези три страни присъстват в отделните комуникативни актове, но не винаги са равностойно представени. Например понякога една от тях играе доминираща роля, а другите две подчинена, докато в други случаи е обратно.

Следващият значим акцент в предложеното определение се състои в това, че социалното общуване се разглежда като процес. Това се дължи най-вече на факта, че общувайки, хората практически непрекъснато изпращат, получават и интерпретират стимули. Под „процес” в случая се разбира серия от взаимодействия между елементите,

които предизвикват като резултат нещо различно от оригиналните елементи. Това означава, че елементите си взаимодействат и създават като резултат нов продукт от суровия първичен материал, който се преобразува, но нищо от него не се елиминира. Следователно комуникативният процес се състои от много взаимно свързани елементи и субпроцеси.

В социалните комуникации могат да се обособят най-малко осем взаимодействащи си елемента:

- Източник /комуникатор/ - този, който предава информацията.
- Приемник /реципиент/ - този, който приема информацията. В междуличностните комуникативни процеси хората се обозначават като комуникатор и реципиент, а не просто като говорещ и слушащ, защото комуникациите могат да се реализират не само чрез думи, а и чрез други знаци – външен вид, движения, поглед, докосвания.
- Сензорни рецептори – хората притежават органи, чрез които отразяват различни стимули – зрителни, слухови, тактилни, обонятелни, вкусови.
- Съобщения, които се класифицират на два вида – замислени, планирани съобщения и възприети съобщения. Предварително замислените /преднамерените/ съобщения това са мислите и чувствата, които комуникаторът желае реципиентът да разбере или научи. За да бъдат изпратени, тези съобщения се кодират чрез думи или невербални знаци. Следователно трябва да се има предвид, че думите представят съобщението, но не са самото съобщение. Възприетото съобщение е това, което реципиентът, от страна чува, вижда, докосва, помирихва, вкухва и от друга страна, декодира. Следователно възприетите съобщения са това значение, което реципиентът добавя към получените усещания, независимо дали те са изпратени преднамерено или непреднамерено.
- Носители на съобщения – това са нещата, които в действителност човек казва или прави по време на комуникацията. Освен произнесените или написаните думи, носители на съобщения са жестовете, погледът, движението от едно на друго място, усмивка и мръщене, обекти, които се използват в съответни пространствено-времеви условия и всички други видове стимули, които човекът използва, докато говори или слуша някого.
- Отговор – има се предвид всяка реакция на реципиента по отношение на възприетото съобщение, независимо дали тя е вътрешна или външна, изразена чрез думи или действия.

- Обратна връзка – това е интерпретацията, която комуникаторът прави на отговора на реципиента. Следователно не всеки отговор е обратна връзка и отсъствието на наблюдаем отговор може също да бъде обратна връзка.
- Ситуация или контекст – тук се включва цялостната обстановка, тоталният контекст, в който източникът и реципиентът си взаимодействат. Ситуацията може да се разглежда във физически контекст – място, размери на помещението, мебели, физически бариери между седящите партньори, или в психически аспект – психическите качества на партньорите, които влияят върху техните възприятия и интерпретации.

Взаимодействието на посочените осем елемента се осъществява в комуникативния процес чрез четири субпроцеса:

- Изпращане на носителите на съобщението – това може да се осъществи конкретно чрез говоренето, писането, съответните поведенчески действия.
- Приемане на носителите на съобщението – имат се предвид процесите на откриването на съответния сензорен сигнал – зрителен, слухов и др. до неговото интерпретиране.
- Възприемане – възприятието в случая се разглежда като психически процес на узнаване на стимула, който се приема.
- Интерпретиране – интерпретацията се отнася до организиране на постъпващите стимули в смислово цяло. Важно е да се отбележи, че човек трябва първо да възприеме и интерпретира получените отделни усещания, преди да възприеме съобщението. Интерпретацията е по-сложен процес, който включва паметта, мисленето, оценяването и др.

2. Комуникациите като обмен на информация.

2.1. Умения за словесно и несловесно декодиране на информационните послания.

При обмена на информация са налице два основни елемента – комуникатор, т. е. източник на информация и реципиент, т. е. приемник на информацията, както и връзка между тях, т. е. каналът, по който се предава съобщението.

Обикновено комуникаторът и реципиентът целят обмен на психическа по своята същност информация. Едно от тайнствата на психиката обаче, се състои в това, че тя не е достъпна за непосредствено отражение. Например не е възможно да бъдат отразени непосредствено знанията, намеренията, възприятията, нагласите на който и да е човек, дори и тогава, когато неговото физическо тяло се намира в ползрението на партньора и е

възможно непосредствено да се възприеме неговият външен вид. Отражението на психическия свят на човека от другите е възможно едва тогава, когато той реши да го разкрие пред другите, като за целта използва достъпни за тяхната способност непосредствено да отразяват кодове – думи, движения, рисунки. В този смисъл една от основните функции на източника на информация в комуникативния процес е кодирането. Най-често в качеството на кодове за предаване на информация се използват вербалните /езиковите/ и невербалните знаци. От тук съвсем логично следва и основната функция на реципиента, а именно – декодирането на възприетите знаци. Следователно за да се осъществи комуникация, е необходимо комуникаторът и реципиентът да използват кодове, чието значение владеят достатъчно добре, в противен случай комуникативният процес се нарушава от възникване на шумове /вътрешни – свързани с проблеми от страна на комуникатора и реципиента, и външни – протичащи от материалните носители или средата/. Поради това говорителят и слушателят не винаги биха могли да бъдат разглеждани като комуникатор и реципиент /например при гледане на телевизионно предаване, излъчвано на език, който зрителят не владее – това не е същинска комуникативна ситуация/.

Обикновено се смята, че успешното общуване между хората е по своята същност споделяне на значения. Какво означава това? Много хора смятат, че когато говорят на другите и са сигурни, че те ги чуват, от това автоматично следва, че другите разбират мислите им. Ето защо думите играят главна, централна роля в усилията на хората да споделят мислите си. Но, за съжаление, не винаги се разбира същността на думите като кодове. Поради това не винаги партньорите взаимно правилно се разбират и следователно – не са в състояние пълноценно да споделят един с друг своите мисли и чувства.

При използването на словесните знаци за кодиране и декодиране на информацията, която се предава и приема, е необходимо да се имат предвид следните техни характеристики.

Първо, изключително важно е да се прави разграничение между думата и това, което тя обозначава. Всички знаци, в това число и думите, обозначават някакъв смисъл, но в същото време думите сами по себе си нямат смисъл. Смисълът на нещата е притежание на хората и хората свързват смисъла с думите.

Второ, думите имат различни смисли – те се отнасят до различни неща. Познаването на значението на думата от страна на говорещия или слушащия е предпоставка за това смислено да се формулират и разбират езиковите съобщения. Според Чарлз Осгуд значението на думите включва два компонента – денотативно и конотативно значение. Денотативното значение на думата дава информация за това, какво фактически е обозначено с дадена дума – например денотативното значение на думата „луна” е „небесно тяло, което

кръжи около планета”. Следователно денотативното значение определя класа на обектите, обозначаващи с дадена дума.

Едновременно с това думите имат и допълнителни, второстепенни значения, определени от ситуацията, в която най-често се появяват и са тясно свързани с индивидуалния опит. Тези нюанси в значението, възприемани често по усет, се наричат конотативни. Например конотативното значение на думата „луна” може да бъде „мека, спокойна, хладна”. Емоционалното въздействие на езиковите изрази зависи в голяма степен от конотативното им значение. Конотативните значения влияят върху оценката, която се прави при интерпретацията на съобщението. Например има неща, които се харесват и такива, които се оценяват като лоши. Тези чувства, предизвикани от думите, влияят върху отговорите на партньорите. Съществува дори предположение, че децата усвояват първо конотативното значение на думите и едва след това денотативното.

Следователно необходимо е да се има предвид, че значението на думите има когнитивен и емоционален смисъл. За да бъде постигнато по-добро разбиране от страна на партньора, е необходимо:

- Още в самото начало на комуникативното взаимодействие да се въведе и уточни денотативното значение на ключовите думи.
- Чрез активна обратна връзка да не се допуска изкривяване на информацията при кодирането и декодирането ѝ въз основа на включването на конотативен смисъл.

Ефективността на обмена на информация зависи в голяма степен от уменията да се използва не само вербалната, но и невербалната знакова система. Към невербалните средства за комуникация обикновено се отнасят:

- Оптико-кинестическата система от знаци – жестове, мимика, пантомимика.
- Паралингвистичната система, свързана с качествата на гласа, получени по наследство – диапазон, тоналност.
- Екстралингвистичната система – включването в речта на паузи, смях, плач, интонацията, темпът на говорене.
- Проксемиката, т. е. пространствените, както и времевите характеристики на общуването.
- Контактът на очите.

Невербалните послания не само добавят много информация към вербалните, но и нещо повече – те много често могат да ги направят излишни. Богатата информационна експресивност на невербалните знаци е доказана експериментално в множество психологически изследвания. Така например според някои изследователи лицето на човека

може да има повече от 20 000 изражения. Били са регистрирани 7 777 различни жестове по време на обучение в класна стая, а в друго изследване са установени около 1000 различни пози на тялото. Нещо повече, оказва се, че всички тези различни невербални знаци изразяват различни по съдържание послания.

В непосредственото комуникативно взаимодействие, обозначавано като общуване „очи в очи”, или „лице в лице” невербалната комуникация би могла да изпълнява следните функции:

- Повторение – подсилване на вербалните съобщения с невербални, например едновременно говорене и показване.
- Заместване – използване на невербално поведение на място на вербалното.
- Подчертаване – използване на невербални знаци за поставяне на ударение върху важни моменти от вербалното съобщение /например силата на гласа може да бъде в съответствие с истинността на съобщението, а тайната може да бъде съобщена шепнешком, дистанцията може да бъде индикатор за сериозността на съобщението/.
- Противопоставяне – несъгласуваност между вербалните и невербалните съобщения. Например след закъснение за определената среща /невербален знак, носещ информация за подценяване на партньора/ закъснелият подчертава словесно, колко значим за него е другият, който е изгубил от своето време, за да дочака осъществяването на срещата. Необходимо е да се подчертае, че в ситуациите, когато вербалните и невербалните послания си противоречат, хората проявяват тенденция да вярват на невербалните.
- Регулиране, управление – невербалното поведение се използва за проява на инициатива, за прекъсване, продължаване или завършване на комуникативното взаимодействие.
- Допълване – невербалните съобщения се използват за допълване, обогатяване, видеоизменяне или осигуряване на повече детайли към вербалното поведение.

Освен установяването на тези общи функции на използването на невербалните знаци в процеса на комуникация, съществуват данни и за специфичното влияние на всеки от тях поотделно. По отношение на използването на контакта с очите са установени следните закономерности:

Контактът с очите се активизира, когато:

- сме на разстояние от партньора;
- се дискутират не лични, а общи теми;
- няма към какво друго да се насочи погледът;

- интересуваме се от реакциите на партньора;
- харесваме или обичаме партньора;
- статусът ни е по-нисък от този на партньора;
- опитваме се да доминираме или да повлияем на партньора;
- принадлежим към култура, която цени визуалния контакт във взаимодействието;
- екстраверт сме;
- зависими сме от партньора си;
- повече слушаме, отколкото говорим;
- от женски пол сме.

Контактът с очите се ограничава, когато:

- се дискутират сложни, интимни проблеми;
- партньорите се намират близо един до друг;
- има други значими обекти или хора, към които да се насочи погледът;
- не се интересуваме от реакциите на партньора си;
- повече говорим, отколкото слушаме;
- не харесваме партньора си;
- възприемаме себе си като личност с по-висок статус, отколкото този на партньора ни;
- принадлежим към култура, в която се пренебрегва визуалният контакт по време на взаимодействие;
- интроверт сме;
- наличие на психически проблем – аутизъм, шизофрения или др.;
- смутени сме, тъжни, подтиснати или се опитваме да скрием нещо.

Съществуват интересни данни и по отношение на влиянието на пространствените условия върху човешките комуникации. Американският антрополог Едуард Т. Хол проявява интерес към това как човекът реагира на обкръжаващото го пространство и как го използва, за да предава информация на другите. Изучавайки личното пространство на човека, той създава термина „проксемика”, обозначаващ изследванията на личността и общественото пространство и неговото възприятие от човека. Според него използването на пространството от човека има решаващо значение за взаимоотношенията и преди всичко за изясняване степента на близост между хората. Независимо от това, колко е ограничено пространството около нас, всеки притежава личностна зона или територия, т. е. тази област, която човек се стреми да запази от външни намеси. Е. Хол стига до заключението, че всеки човек има свои

териториални потребности. Отчитайки съотношението по време на общуване между разстоянието, силата на гласа и характера на беседата, той определя следните четири пространствени зони, във всяка от които се разграничават близка и далечна дистанция:

- Интимна дистанция.
 - Много близко разстояние /7-15 см/, тих шепот, съвършено секретен характер на беседата.
 - Близко разстояние /15-40 см/, силен шепот, конфиденциален характер на беседата.
- Личностна дистанция.
 - Достатъчно близко разстояние /25-50 см/, тих глас /в помещение/, нормална сила на гласа /извън дома/, конфиденциален характер на беседата.
 - Неутрално разстояние /0,5-1 м/, тих глас, беседа на лични теми.
- Социална дистанция.
 - Неутрално разстояние /около 1,5 м/, нормална сила на гласа, няма информация на лични теми.
 - Обществено разстояние /2-2,5 м/, малко усилен глас, информация за всички присъстващи.
- Публична дистанция.
 - Разстояние в рамките на стая /2,5-6,5 м./, силен глас, беседа с група.
 - Увеличаване на разстоянието /6,5-8 м в помещение и до 30 м извън помещение/, сила на гласа, необходима за преодоляване на разстоянието, поздрав, сбогуване.

Невербален знак, който също така означава специфична информация в междуличностните комуникации е времето. От една страна, времето е включено в системата на екстралингвистичните знаци – например скоростта на говорене, паузата, преди да се даде отговор, да се зададе въпрос или да се сложи начало на отговор и т. н. От друга страна, времето в комуникацията има връзка и с отношенията между партньорите. В психологията на комуникациите се обособява различна продължителност на закъсненията и следващото от това поведение на закъснения:

- Първи вид – когато вие нещо измърморвате вместо обяснение по повод на закъснението, тъй като то е незначително.
- Втори вид – когато вие сте длъжни леко да се извините за закъснението.
- Трети вид – „умерено грубо” закъснение, за което трябва да поискате извинение.

- Четвърти вид – закъснение със „средна грубост“.
- Пети вид – „оскърбително закъснение“

Недобротото владение на знаковите системи води до възникване на бариери при кодиране и декодиране на информацията. Поради това е необходимо да се следват следните препоръки:

- Предаваната информация трябва да бъде възможно най-еднозначна.
- Информацията трябва да бъде предавана на съответните лица.
- Не трябва да се прибегва до изопачаване или укриване на важна информация поради наличието на безпокойство или заплахата в системата.
- Хората трябва да търсят и да си доставят информацията относно това как в действителност се разбират помежду си и как реагират на своето поведение.

2.2. Слушането – необходимо комуникативно умение.

Според редица изследвания човекът общува през 80 % от времето, през което е буден, като при това от тези 80 % слушането заема 45 %, 30 % се използват за говорене, 16 % - за четене и 9 % - за писане.

Участието на личността във всеки един диалог представлява непрекъснатата смяна на ролята на комуникатор с ролята на реципиент. Ето защо от умението да се изслушва внимателно партньора зависи в голяма степен създаването на комфортна ситуация при общуването, създаването на условия за взаимно доверие и разбиране, предразполагане на партньорите да изложат най-добре своите мисли, чувства и преживявания, създаване у тях на увереност, че правилно са разбирани. Доброто слушане помага да се оцени съобщението на тези, които искат да променят поведението си, или вярванията си, както на работа, така и в други личностно значими социални ситуации.

Умението за слушане е тясно свързано с умението за говорене. Когато трябва да се предаде информация на другите или да се повлияе върху тяхното поведение, чрез слушане е възможно да се разбере и запомни това, което чуваме, чрез него е възможно да се оцени ефективността на собственото предаване на информацията, да се установи дали е необходимо да се промени нещо, за да бъдат постигнати целите, на които е подчинено предаването на информацията. Слушането може да бъде насочено към това, да разберем как другите възприемат идеите си и как да ги убедим.

Слушането предполага различна съзнателна активност на личността в зависимост от конкретните ситуации, в които се възприема информацията – това може да бъде елементарно слухово възприемане на звуци, слушане за удоволствие, слушане за разбиране, за оценяване или за запомняне.

Най-ниското равнище на активност се проявява в ситуациите, когато информацията просто се чува, т. е. възприема се с помощта на звука. Например човешкият мозък отразява звука, идващ от превозните средства, движещи се по улиците, звуците, издавани от птиците или музиката, звучаща като фон при изпълняването на някакъв друг вид дейност.

Слушането за удоволствие предполага по-висока съзнателна активност, тъй като звуците се отразяват с по-голямо участие на съзнанието и се правят опити за тяхното декодиране. Чуват се и се отбелязват различията, промените и сходствата. Например когато се слуша приятна музика, поезия, предавани по телевизията или радиото, или се участва на това равнище на активност в случаен неофициален или приятелски разговор.

Слушането за разбиране предполага още по-голяма степен на активност. За да се разбере информацията, която се получава, е необходимо съзнателно да се контролира декодирането. На това равнище целта е да се декодира колкото е възможно по-точно цялостното съобщение, което се получава по вербалния и невербалния канал. Този вид слушане се определя като активно, рефлексивно слушане. На това равнище партньорите съзнателно концентрират вниманието си върху обратната връзка, чрез която се стремят да доближат възприеманата и изпратената информация максимално една до друга.

Слушането за оценяване също предполага висока активност и включва много от аспектите на слушането с разбиране. Преди да се оценява е необходимо да се разбере вербалното съобщение. Търси се също така близост между изпратената и получената информация. Но слушането с оценяване идва след слушането с разбиране. То включва анализиране на полученото съобщение, за да се реши доколко то е правдоподобно и ценно. Този начин на слушане е необходим, когато някой ни продава нещо или изисква от нас определено поведение. В този случай е необходимо първо да се оцени съобщението и след това да се отговори.

Слушането за запомняне се отнася до всички равнища на слушане, тъй като при всички тях съществува стремеж да се запомни колкото може повече информация. Запомнянето е необходимо както за разбирането, така и за оценяването. То изисква специални умения за концентрация на вниманието върху съобщението. Добрият слушател трябва да си отговори на два въпроса: „Какво казва този човек” и „Защо го казва?”.

Един от моделите, който се характеризира с голяма изчерпателност, конкретност и препоръки за изграждане на практически умения моделът за слушане с разбиране в процеса на общуване на Ийстууд Атуотър.

Според Атуотър всеки човек би постигнал голям успех в общуването, ако овладее достатъчно добре техниките на нереклексивното и рефлексивното слушане.

Нерефлексивното слушане е умението да се мълчи внимателно, без намеса в речта на събеседника със свои забележки. Този вид слушане е адекватен в ситуациите, когато събеседникът:

- силно желае да изрази своето отношение към нещо или своето мнение по определен въпрос;
- когато иска да обсъди наболели проблеми;
- когато събеседникът се затруднява при изразяване на своите грижи и проблеми;
- при съдържане на емоциите в разговор с човек, заемащ по-високо обществено положение;

И. Атуотър предлага две техники, чрез които е възможно да се реализира нерефлексивното слушане – минимизация на отговорите чрез неутрални реплики и „буферни“ фрази за отразяване на информацията, предавана чрез невербалната система за комуникация /жестове, мимика, пантомимика и др./, т. е. информацията, която е получена от партньора още преди той да започне да говори. Целта на използването и на двете техники е да се поощри активността на събеседника и да се изрази интерес към информацията, която той предава.

Като примерни фрази, които биха могли да се използват при минимизацията на отговорите, се посочват: „Да?“, „Продължавайте, продължавайте! Това е интересно!“, „Разбирам!“, „Това е приятно да се чуе“, и др. Основната препоръка се състои в това фразите да бъдат кратки, за да не се възприемат от партньора като прекъсване, а само като изразяване на интерес към това, което той говори.

В качеството на примерни „буферни“ фрази, чрез които се отразява впечатлението от жестовете, мимиката, пантомимиката и другите компоненти на невербалната система за комуникация, се посочват: „Вие имате вид на щастлив човек!“, „Нещо ви притеснява?“, „Вие сте разтревожен от нещо?“, „Нещо се е случило?“ и др.

Съществуват и комуникативни ситуации, при които нерефлексивното слушане не е адекватно. Това са случаите, когато:

- у събеседника отсъства желание да говори;
- събеседникът се стреми да получи по-активна подкрепа или одобрение;
- събеседникът пречи на слушащия го партньор да се изяви;
- нерефлексивното слушане погрешно се тълкува от говорещия като съгласие да се слуша, когато то не се явява такова.

Проблемите, които възникват в тези ситуации, биха могли да бъдат в голяма степен преодолени чрез преминаване към рефлексивно слушане.

Рефлексивното слушане се характеризира с това, че при него се използва обективна обратна връзка с комуникатора в качеството на контрол върху точността на възприетата информация. Необходимостта от рефлексивния начин на слушане се определя от следните фактори:

- повечето от думите, които се използват като кодове за предаване на информацията са многозначни и затова е необходимо да се прецизира значението, което има предвид партньора;
- повечето от съобщенията са индивидуално закодирани, т. е. имат смисъл само за партньора, който ги предава, и това най-често е свързано с неговите идеи, нагласи, чувство;
- трудността на откритото себеизразяване, което означава, че поради приетите условности и потребности от одобрение, хората започват своето изложение с кратко встъпление, от което не проличават техните истински намерения;
- кодиране на съобщенията в зависимост от опита – всички хора са израсли и работят в организации, общувайки с различни хора и това ги принуждава в социален план да се придържат към едни видове поведение и да се отказват от други, а това се отразява при предаването на информация.

И. Атуотър предлага четири техники на рефлексивно слушане:

- Изясняване.
- Перифразиране.
- Отразяване на чувствата.
- Резюмиране.

Изясняването като техника на рефлексивното слушане е обръщане към комуникатора с молба за уточняване на съобщението или получаване на допълнителна информация. Най-често това се осъществява чрез задаване на въпроси. Предлагат се следните примерни встъпителни фрази: „Моля ви, уточнете това!”, „В това ли се състои проблемът, как го разбирате вие?”, „Не бихте ли повторили още веднъж?”, „Аз не разбирам какво имате предвид!”, „Не бихте ли обяснили това?”. В следната таблица са посочени примери за типове въпроси, подпомагащи изясняването:

Вид въпроси	Употреба	Пример
Отворен	Не определя точно вида на отговора. Остава запитания свободно да отговори.	„Как върви?”
Специфичен	Както личи от самия термин, тези въпроси целят да се изяснят детайли, фактическа	„Можете ли да ми кажете какво точно търсите?”

	информация.	
Начални, откриващи	Тези въпроси са полезни за начало на дискусия, за представяне на нови идеи по определена тема и да позволят на слушателите да се включат в разговора.	„Е, така стоят нещата. Някои от вас желаете ли да изкаже мнението си?“
Директен	Използва се, когато е сигурно, че човекът, на когото е зададен въпросът, знае отговора или може да го открие.	„Момче! Кой е одраскал колата?“
Стимулиращи	Подходящи за започване на дискусия.	„В рамките на тази програма какво би се случило, ако някой се откаже?“
Провокиращи	Имат за цел да продължат започнатата дискусия.	„На последното събрание споменахте, че разполагаме само с 240 лв., нали?“
Алтернативни	Служат да доведат дискусията докрай и да стимулират вземането на решение.	„И така! Всички ли сме съгласни, че Мишо трябва да говори с кмета за това?“
Оправдателен	Подлага на изпитание стари идеи и развива нови, осигурявайки доказателства.	„Това е интересна гледна точка, но какви са доказателствата Ви?“
Хипотетичен	Използва се, когато се предлага друг подход, даже и непопулярен. Също се използва и за промяна в посоката на дискусията.	„Добре... нека погледнем предложението на Васко от друг ъгъл... да предположим, че...“

Друг вид техника на рефлексивното слушане според И. Атуотър е перифразирането, т. е. собствената /със свои думи/ формулировка на мисълта на говорещия като средство за проверка на точността на възприетата информация. При перифразирането е целесъобразно да се подбират само съществените, главните моменти на съобщението, без да се анализира и допълва. Авторът препоръчва следните ключови фрази: „Както ви разбрах...“, „По ваше мнение...“, „С други думи, вие смятате...“, „Вие можете да ме поправите, ако аз греша, но...“, „Вие мислите...“ и т. н.

Според някои автори стъпките на ефективното перефразиране са четири:

- Първо, запомняне на цялото изказване на говорещия.
- Второ, идентифициране на съдържателната част на съобщението, т. е. определяне на събитието, ситуацията, идеята или човека, за които говорещият споделя.
- Трето, преформулиране на ключовите думи и понятия, използвани от говорещия, за да се опише неговата загриженост, тревога или радост с нови

или различни думи – стремежът е максимална лаконичност, защото дългите перифрази са по-скоро обобщения.

- Четвърто, проверка на възприятията, което позволява на говорещия да се съгласи или не с точността на перифразирането, като най-често това е някакъв кратък въпрос или колеблив тон на гласа.

Като самостоятелна техника на рефлексивното слушане И. Атуотър обособява отразяването на чувствата. За разлика от перифразирането, при което се поставя акцент върху съдържанието на съобщението, при отразяване на чувствата се поставя акцент върху емоционалните преживявания на говорещия, върху неговите нагласи и реакции. Отразявайки чувствата на събеседника, слушателят му показва, че разбира състоянието му и поради това е необходимо да формулира отговорите си, доколкото е възможно със собствени думи. Индикатори за емоционалното състояние на събеседника могат да бъдат най-вече вербалните и невербалните средства за комуникация, които той употребява. В качеството на встъпителни при отразяването на чувствата авторът препоръчва фразите: „Струва ми се, че вие се чувствате...”, „Вероятно вие се чувствате...”, „Не се ли чувствате...”, „Вие сте малко /свършено, много, страшно/ разстроен” и др.

Отразяването на чувствата е една от техниките, която най-трудно се реализира в практиката. И. Атуотър предлага следния път за нейното реализиране:

- Първо, следва да се обърне внимание на използваните от говорещия думи, изразяващи чувства, например гняв, печал, радост и др.
- Второ, необходимо е да се наблюдават невербалните знаци – изражението на лицето, интонацията, позата, жестовете и преместванията на събеседника /т. е. отдалечава ли се говорещият от събеседника или се приближава/.
- Трето, следва да си представите какво вие бихте чувствали на негово място.
- Четвърто, следва да се направи опит да се разбере общият контекст на общуването, причините, поради които събеседникът се е обърнал именно към вас.

Четвъртата техника, използването на която е уместно в ситуации, когато възникват разногласия или конфликти, при обсъждане на претенции, при заседания на различни групи и комисии, е резюмирането. Неговата същност се състои в обобщаване на основните идеи и чувства на говорещите. Става ясно, че тази техника за рефлексивно слушане се използва при продължителни беседи, т.е. там, където перифразирането и отразяването на чувствата се използва относително рядко. Резюмирането помага да се съединят отделните фрагменти на разговора в едно цяло. По този начин то дава на слушателя сигурност за точното възприемане на съобщенията на говорещия и едновременно с това помага на говорещия да

разбере до колко добре му се е отдало да предаде своите мисли. При тази техника биха могли да се използват следните встъпителни фрази: „Това, което вие казахте в момента, може да означава...”, „Както разбрах вашите основни идеи са...”, „Ако сега обобщим казаното от вас, то...”.

Използването на нереклексивното и рефлексивното слушане зависи от индивидуалните особености на участниците в общуването, от тяхното умение да се ориентират правилно в комуникативната ситуация, както и от знанията им за различните видове техники на слушане, адекватни са съответната социална ситуация. Необходима е както физическа подготовка, тъй като активното слушане е сериозна дейност и изисква много енергия, така и психическа, т. е. когато е възможно да се обмисли предварително ситуацията и предмета на дискусията, да се събере информация, да не се правят финални заключения, докато не се съберат необходимите данни. Друг важен елемент на предварителната психическа подготовка е поставяне на цел и определянето на мотивите за слушането. Най-важната ценност на определянето на целите е, че това помага да се фокусира вниманието и по този начин да се игнорира разсейването, а също така става възможно променянето на равнището на активност в процеса на слушане. Специалистите препоръчват предварително да се направи избор на подходящо поведение. Това се отнася особено за невербалното поведение, тъй като то е по-спонтанно, но едновременно с това и силно информационно наситено.

2.3. Комуникациите като взаимодействия.

2.3.1. Комуникациите като транзакции.

Основателят на транзакционния анализ Е. Бърн, наблюдавайки поведението на хората, отбелязва наличието на неочаквани метаморфози буквално у всички: веселото малко момченце внезапно се разплаква силно, защото пирамидката „отказва” да се построи; девойката, която цяла вечер е сърдита буквално светва, когато звънва телефонът; увереният мъж преbledнява като платно, когато по радиото представят съобщения от борсата; лицето на грижовната майка се вкаменява, когато пред други хора дъщеря ѝ отказва да ѝ се подчини. Хората, които така поразително се променят, са едни и същи, но в поведението им внезапно настъпва поразителна промяна.

Продължителните наблюдения позволяват на Е. Бърн да изясни, че човекът може да се намира в три състояния, три позиции: Тези Аз-състояния той нарича „Дете”, „Родител” и „Възрастен”. Те се предизвикват от възпроизвеждането в съзнанието на човека на записани данни за събития в миналото, в които участват реални хора, реални времена, реални места, реални решения и реални чувства.

„Родител” по своята същност е некритическият запис на всички външни събития, случили се с детето в продължение на първите пет години от неговия живот. Това е период, през който децата общуват основно със своите родители или с хората, които ги заместват. Тези хора играят най-голяма роля в живота на детето и именно тяхното отношение се интроектира в детската психика. Интроектирането означава, че те се усвояват безкритично и остават в такова състояние цял живот, освен ако обстоятелствата не подбудят човека да осъзнае своите интроекти.

Всичко, което детето вижда да правят неговите родители и всичко, което те говорят, се записва в неговия „Родител”. Всеки човек притежава Аз-Родител и у всеки той съдържа уникална, получена отвън информация.

Интроектите, записвани в Родителя, не могат да бъдат изменяни и коригирани от детето, защото то не притежава механизма за анализ на поведението на другите, а записът започва още тогава, когато детето не може още дори да говори. Основното съдържание на информацията в Аз-Родителя са преди всичко правила, наставления и предупреждения, които родителите дават на своето дете и които съставляват основата на личната етика: „не може”, „може”, „никога”, „винаги”, „за това, защото”, „длъжен си” и др. Специално се подчертава наличието на твърде много „не”-та в императивите на Аз-Родителя.

Освен нормите, правилата и забраните, съставляващи основата на личната етика, Родителя на всеки човек съдържа и огромно количество операционни модели – как и какво да прави, как да извършва домакинска работа, как да посреща гости и др., които детето по-късно може самостоятелно да промени. В Родителя е възможно да се записват и поведението на братя, сестри, баби, дядовци, възпитатели, на герои от телевизионни предавания.

Едновременно с Родителя се формира и другата инстанция – Дете. Това е запис на вътрешните събития, на собствените реакции на детето по отношение на това, което вижда и чува. Детето не може да проанализира събитията, но то ги „прочувства”. В младенческа възраст от детето се изисква да примири непримирими потребности. От една страна, неговата природа се нуждае от движения, викове, изразяване на емоции, от храна. От друга страна, социалната среда всячески се противопоставя на това спонтанно удовлетворяване на потребностите – хранят го по часове, милват го не тогава, когато то иска, а когато възрастните могат и т. н.

Процесът на социализация и на възпитание на детето неизбежно продуцира у него негативни чувства, изразяващи се в отношението „Аз съм лош”, и именно в Детето се съдържа тази позиция. Когато човек тъгува, когато му е тежко, когато е в депресия, когато се ядосва и сърди – той се намира в Аз-Дете. Аз-Дете съдържа и положителни емоции – любопитство, креативност, желание да се пробва и узнае новото. Там е записано

удоволствието от първите удачни опити. Въпреки това отрицателната страна „Аз съм лош“ е значително повече.

Обикновено към края на петата година се прекъсват записите в Родителя и Детето. Към тази възраст бащата и майката успяват да произнесат всички известни им сентенции, за да въоръжат детето с „правилата на съвместния живот“ и то започва вече да използва тези правила, събира опит и се опитва понякога да ги трансформира, но с това се занимава друга личностна институция. В тази възраст човекът вече е преживял цялата гама от чувства и вероятността от поява на нови е твърде малка. По-нататъшното развитие на личността е свързано с третата инстанция – Възрастен.

До около десетмесечна възраст детето само възприема реакциите на обкръжаващите го, които попадат в Родителя и реагира на поведението на другите емоционално, формирайки Детето. То не може да влияе на обкръжението си и напълно зависи от него. На около десетмесечна възраст обаче детето започва активно самостоятелно да се придвижва. То вече може не само да манипулира с играчката, която са му дали, но и само да избира играчката, т. е. то получава свобода. Свободата на придвижването изисква изменения на психическата структура на детето – то трябва да планира движенията си. Детето трябва да придобие собствен опит. Невъзможно е да му се разкаже как трябва да върви, то трябва само да се научи. На детето се харесва тази свобода и самостоятелност. Когато детето каже „Сам“ – това е свидетелство за формиране на Аз-състоянието – Възрастен, което се получава в резултат на намереното от детето различие между „научената концепция за живота“ в Родителя и „прочувстваната“ в Детето. Възрастния е свързан със собствения опит на детето. в него се събира информация за външния и вътрешния свят, преработва се и на тази основа се взема решение. Освен всичко посочено до тук специално се подчертава фактът, че „ефективното функциониране на личността е възможно само в този случай, ако във всяка жизнена ситуация Възрастния получава информация за нея от три източника – Детето, Родителя и обкръжаващата среда и въз основа на цялата тази информация се формират решения и колкото е по-широка тази база за вземане на решения, толкова по-ефективно ще живее такъв човек“.

Според Е. Бърн единицата на социално взаимодействие се нарича транзакция. Ако двама или повече хора се срещнат, то рано или късно един от тях ще проговори или ще даде знак, че осъзнава присъствието на другия. Това се нарича транзакционен стимул. Тогава другият ще каже или направи нещо, което по някакъв начин е свързано със стимула, и това се нарича транзакционен отговор. Следователно транзакцията може да се определи като транзакционен стимул плюс транзакционна реакция.

В този смисъл целта на транзакционния анализ е да се изясни какво точно състояние на Аз-а е отговорно за транзакционния стимул и какво състояние на Аз-а е отговорно за ответната транзакционна реакция.

Има много указания, които помагат да се идентифицира стимулт и отговорът като Родител, Възрастен и Дете. Те включват думите, които се използват, интонацията, жестовете на тялото и изражението на лицето.

Според своите характеристики транзакциите се делят основно на комплементарни /успоредни/ и пресечени.

Успоредна /комплементарна/ транзакция е транзакция, при която традиционните вектори са успоредни един на друг, тъй като Его-състоянието, към които са насочени, се явява източник на ответната реакция.

Имайки предвид този тип комуникации Е. Бърн, формулира първото правило на комуникациите по следния начин: докато транзакциите са комплементарни, процесът на комуникация ще протича гладко. Следствието на това правило е: докато транзакциите са комплементарни, процесът на комуникация може да продължи неопределено дълго. Е. Бърн подчертава, че тези правила не зависят от съдържанието на транзакциите, тъй като те изцяло са основани на векторите на общуването. Например докато транзакциите са комплементарни, правилата ще са в сила независимо от това, дали общуващите ще сплетничат /Родител – Родител/, ще решават реален проблем /Възрастен – Възрастен/ или просто играят заедно /Дете – Дете или Родител – Дете/.

Второто правило на транзакциите, формулирано от Е. Бърн е следното: при пресичаща се транзакция настъпва разрыв, нарушаване на комуникацията. За нейното възстановяване е необходимо единият от двамата участници да изменят своите Аз-състояния. Разрывът може да се възприеме от хората като лек сблъсък, но има случаи, когато хората изобщо повече не могат да общуват помежду си. Е. Бърн смята, че теоретически са възможни 72 варианта на пресичащи се комуникации и 9 на комплементарни. На практика най-често се срещат ситуациите, когато стимулт Възрастен – Възрастен се пресича от реакция Дете – Родител или Родител – Дете.

Освен двата основни вида транзакции съществуват и така наречените скрити транзакции, които също се изследват от Е. Бърн. В скритите транзакции едновременно се предават две съобщения – едното е открито – това е съобщение на социално равнище, а другото скрито, т. е. съобщение на психическо равнище. Много често съобщенията на социално равнище са на равнище Възрастен – Възрастен, а на психологическо Родител – Дете и Дете – Родител. Пример: „Какво си направила с ризата ми?“ – пита съпругът. „Поставих я в гардероба“ – отговаря съпругата. Анализирайки словесното равнище на

комуникацията, може да се предположи, че това са послания на равнище Възрастен – Възрастен. Но ако тя се анализира от гледна точка на невербалните послания, например на интонацията – гласът на съпруга – груб, а на съпругата – треперещ, т. е. психологическото равнище, се оказва, че това е комуникация между Родител – Дете. Това е двойна транзакция, при която социалното съобщение прикрива психологическото.

Е. Бърн описва още един вид скрита транзакция, която нарича ъглова. В този случай стимулт на социално равнище произтича от Възрастния и е насочен към Възрастния, а скритото съобщение е насочено от Възрастния към Детето.

При успешна ъглова транзакция реакцията на респондента ще бъде не от Възрастния към Възрастния, а от Детето към Възрастния. Например ситуацията, когато купувачът провокира купувача да направи непланирана покупка. Продавачът: „Разбира се, сър, този фотоапарат е най-хубавото нещо, което имаме. Но възможно е той да не ви е по джоба”. Купувачът „Вземам го!”.

Разбира се, разговорът би могъл да протече и по друг начин – Продавачът: „...той вероятно не ви е по джоба”. Купувачът: „Да, вие сте прав. Това не ми е по джоба”. В този случай на продавача не му се удава да засегне Детето на купувача, което според Е. Бърн ще бъде неуспешна транзакция. Ето защо, когато се предлага някакъв транзакционен стимул, то никога партньорът не може да бъде заставен да влезе в определено Аз-състояние. Най-много, което може да се направи, е да бъде поканен да реагира от това Аз-състояние.

От тук произтича и третото правило: Поведенческият резултат на скритата транзакция се определя на психологическо, а не на социално равнище.

Анализът на психологическото равнище се извършва предимно чрез наблюдаване на невербалните сигнали – тон на гласа, жест, положение на тялото, мимика, дишане, мускулно напрежение, честота на пулса, разширение на зениците, потене и др.

Всяка транзакция има психологическо и социално равнище, но в скритата комуникация те не се съгласуват. Следователно за да се разбере правилно всяка транзакция е необходимо да се анализират и вербалните и невербалните фактори. Ето някои от възможните избори, които предлагат съвременните изследователи на транзакционния анализ:

- Сама по себе си транзакцията не може да бъде „добра или лоша”.
- Ако искате да поддържате плавен, предсказуем поток от комуникации, образувайте успоредни транзакции.
- Ако общуването ви с партньора става рязко и дискомфортно, проверете, пресичате ли вие неговите и той вашите транзакции. Ако това е така, то

решете ще смегчите ли вашето взаимодействие, избягвайки пресичането, или не.

- Никога не може да се гарантира, че вашето пресичане ще застави другия човек да премине в ново Аз-състояние. Ако това не се е случило, пробвайте да измените своето Аз-състояние и дайте друго пресичане.

Определено може да се твърди, че изучаването на транзакционния анализ е един от пътищата за увеличаване на знанията за себе си и за комуникациите с другите. Той дава също така набор от средства за мотивиране на хората – например, когато се обръщаме към тяхното Дете, възможността за стимулиране на ентузиазма е по-голяма, отколкото само към техния Възрастен.

Транзакционният анализ е безспорно ориентир и по отношение на това, какво поведение очакват от нас другите. Първоначалният отговор на очакванията в повечето случаи води до ефективни комуникации, както в личните, така и в служебните взаимоотношения.

2.3.2. Конфликтни взаимодействия.

Конфликтните взаимодействия постоянно съпровождат както професионалните, така и житейските комуникации. Според теорията на Е. Бърн пресичащите се комуникации, които лежат най-често в основата на междуличностните конфликти, са осем пъти повече от комплементарните. Следователно може да се предположи, че този тип взаимодействия са по-характерни за комуникативните отношения между хората. В такъв случай възниква въпросът какви са функциите на конфликтите, които възникват в социалните организации?

Поради това, че в ситуации на конфликт хората се чувстват обикновено дискомфортно – изпитват гняв, раздразнение, обида, желание да се защитят, съпровождано понякога дори с агресивни реакции, нарушаване на качеството на мисленето – способността логично, последователно, задълбочено да се анализират и обобщават фактите и т. н., първоначално се е считало, че конфликтът е отрицателно явление, което трябва да се избягва от всички. Практиката обаче показва, че конфликтите могат да имат и често имат положително влияние върху развитието на социалните организации. Тези факти предизвикват специалните научноизследователски търсения на специалисти в областта на философията, социологията, психологията.

Мнозинството специалисти са склонни да определят конфликтите, възникващи между хората като „отсъствие на съгласие между две или повече страни – лица, групи”. Д. Майерс още по-прецизно формулира същността на конфликта като възприемана несъвместимост на действията и целите на двете страни. „Вярно или невярно е тяхното възприятие, пише авторът, но участниците в конфликта усещат, че печалбата на едната страна е загуба на

другата. „Аз бих искал да изключа тази музика”. „Аз бих искал да я оставя; „Ние бихме искали да получаваме повече”. „Ние не можем да ви плащаме толкова.”; „Ние се стремим към мир и безопасност.” „И ние също, но вие ни заплашвате”.

Взаимоотношения или организации, в които отсъстват конфликти, очевидно са обречени на угасване. Конфликтите поражда отговорност, решимост, отсъствие на равнодушие. Разпознати и разбрани, те могат да стимулират обновяването и подобряването на отношенията между хората. При отсъствие на конфликти хората рядко осъзнават и решават своите проблеми.”

Други експериментално установени положителни страни на конфликтите са следните:

- Конфликтите могат да повишат съзнанието за проблемите във взаимодействието, които трябва да се разрешат – кой участва, каква е същността им, как могат да се разрешат. Хората рядко са обективни при преценяването на действията на другите, тъй като оценките им са повлияни от очакванията, потребностите и ценностите.
- Конфликтите насърчават промяната, тъй като във всяко взаимоотношение има моменти, когато нещата трябва да се променят, трябва да се усвои ново поведение или умение.
- Конфликтът зарежда с енергия и засилва мотивацията за справяне с проблемите.
- Конфликтите правят живота по-интересен, възбуждат любопитството и стимулират интереса. Често в резултат на конфликти се вземат по-добри решения, защото изискват по-пълното им обмисляне.
- Конфликтът помага на човека да разбере какъв е, какво го ядосва или плаши, кое е важно за него и какви методи да използва за разрешаването им. Те могат да задълбочат или обогатят взаимоотношенията, да убедят страните, че връзката им издържа и на периоди на криза, като предават на другия загриженост и ангажираност, изчистват раздразненията и проправят пътя на изразяването на положителни чувства.

Тази амбивалентност по отношение на значимостта на конфликтите води до класификацията им на две групи:

- Функционални, т. е. способстващи развитието на взаимоотношенията и вземането на обосновани решения.
- Дисфункционални, т. е. пречатващи установяването на ефективни отношения и вземането на добри решения.

В зависимост от броя на хората, встъпващи в конфликт, се разграничават: личностен конфликт, междуличностен конфликт, конфликт между личност и група, междугрупов конфликт.

Личностният конфликт настъпва тогава, когато различни психически фактори от вътрешния свят на човека често му се струват или се явяват действително несъвместими – потребности, мотиви, ценности и др. Личностен конфликт, свързан с дейността в дадена организация може да настъпи, когато:

- различните роли, които човекът изпълнява са свързани с противоречиви изисквания към него – например началници от различни равнища поставят на служителя различни задачи, които той трябва да изпълни в едно и също време;
- съществува пренатоварване;
- отсъства конкретна задача, а служителят е длъжен да се намира на работното си място.

Междуличностните конфликти са най-често срещаните конфликти в организациите. Тези конфликти могат да настъпят по:

- субективни причини, които традиционно се определят като несходство на характерите;
- обективни причини, т. е. борба за ограничени ресурси – материални средства, производствена площ, време за използване на оборудването, работна сила и др.

Р. Немов описва следните типове междуличностни конфликти:

- Конфликт на безизходността – въввлечените в него индивиди не могат да получат удовлетворителен изход. В този случай взаимоотношенията между хората са несъвместими, противоположни – един от членовете на групата се отнася към другия отрицателно, а вторият към първия положително. Ако никой от двамата не пожелае да измени своето отношение, то техните взаимоотношения постоянно се намират в състояние на несъвместимост. Най-тежко този конфликт се преживява от изпитващия положително отношение. Пътят за разрешаване на този конфликт може да бъде само един – пълен разрыв на отношенията между конфликтующите страни.
- Конфликт на неопределеността – в този случай при неопределено /положително или отрицателно/ отношение на един от партньорите към другия, той от своя страна не среща към себе си същото еднозначно отношение – нито положително, нито отрицателно. Поради това взаимоотношенията на хората, въввлечени в такава психологическа ситуация, дълго време могат да останат неясни, тъй като този, чието отношение към другия е положително, може да

предполага същото отношение на партньора към себе си, а този, чието отношение е отрицателно, също може да разчита на положително отношение към себе си и поради това да съхранят взаимоотношенията си.

- Междуличностен конфликт, при който един и същ човек предизвиква към себе си едновременно и положително и отрицателно отношение. Всеки опит за сближаване с такъв човек много бързо бива прекратен, тъй като сближаването предизвиква усилващ се стремеж за прекратяване на взаимоотношенията с този човек. В този случай човекът, изпитващ амбивалентно /двойствено/ чувство към другия, едновременно и се стреми към него, и се бои от него. В резултат на това той спира някъде на около половината път към партньора, съхранявайки едновременно с това определена психологическа дистанция, уравновесяваща противоположно насочените сили на стремеж и избягване.

Следващият вид конфликт, между личността и групата, възниква обикновено по повод изпълнението на груповите норми. Всеки член на групата е длъжен да ги спазва и тяхното нарушаване се оценява от групата като отрицателно.

Междугруповите конфликти могат да възникнат в организацията както във формалните, така и в неформалните структури – например това могат да бъдат конфликти между ръководството и служителите.

В качеството на основни причини за възникване на конфликти в организациите обикновено се обособяват:

- Разпределение на ресурсите – всички участници в разпределението смятат, своите потребности за достатъчно значими, за да искат да получат по-голяма част от ресурсите.
- Взаимозависимост при изпълнение на задачите – изпълнението на някаква задача от един човек или група зависи от работата на друг човек или група и тази ситуация създава условия за възникване на конфликт.
- Различия в целите на отделните хора и групи.
- Различия във възгледите и представите на хората – ръководителите и изпълнителите могат да имат различни възгледи по отношение на пътищата и способите за постигане на общите цели.
- Неудовлетворителни комуникации – неточната, непълната или отсъствието на необходимата информация може да бъде както причина, така и следствие от конфликт.
- Индивидуално-психически различия между хората по характер, темперамент, мотиви, потребности и др.

В специализираната литература се обособяват следните пет главни стила за управление на конфликтите: съперничество, сътрудничество, избягване, приспособяване и компромис. Същността на посочените пет стила се описва по следния начин.

Съперничеството се изразява в опит да се надделее над противника чрез използване на официална власт, заплахи или сила. То представлява взаимодействие от типа „печеля – губиш“.

Сътрудничеството включва решаване на общ проблем, при който всички страни в конфликта се изправят лице срещу лице и обсъждат проблема. При сътрудничеството участниците се опитват да изяснят разликите помежду си и вземат под внимание много алтернативи за разрешаване на проблема. Сътрудничеството е взаимодействие от типа „печеля – печелиш“, тъй като решението удовлетворява всички страни, участващи в конфликта.

Избягването е един от начините, по който страните в конфликта могат да се справят със ситуацията, вместо открито да демонстрират несъгласие. Избягването има две форми – отдръпване и потискане.

Приспособяването е стил, при който едната страна на в конфликта поставя интересите на другата по-високо от своите собствени.

Компромисът възниква в ситуации, в които всяка страна в конфликта се отказва от нещо и няма победител или губещ.

Използването на петте стила за решаване на конфликти зависи от спецификата на конфликтната ситуация. Връзката „ситуация – стил“ е представена в следната таблица:

СЪПЕРНИЧЕСТВО	<ul style="list-style-type: none"> • Когато бързите и решителни действия са жизненоважни. • При важни въпроси, когато трябва да се приложат непопулярни действия. • Когато сте убеден, че сте прав. • Срещу хора, които извличат полза от несъперническо поведение.
СЪТРУДНИЧЕСТВО	<ul style="list-style-type: none"> • При търсене на единно решение, когато интересите и на двете страни са твърде значими, за да бъдат пренебрегнати. • За да се обедини опитът на хора с различни гледни точки. • За да се премине към действие чрез обединяване на интересите на всички в консенсус. • За да се преодолеят чувства, които пречат на взаимоотношенията.
ИЗБЯГВАНЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Когато проблемът е тривиален или когато по-важни проблеми ви притискат. • Когато нямате възможност да задоволите собствените си интереси. • Когато потенциалната възможност за решаване на

	<p>проблема е по-голяма от тази за неговото решаване.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Когато събирането на информация измества незабавното решение. • Когато други могат да разрешат конфликта по-ефективно.
ПРИСПОСОБЯВАНЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Когато разберете, че грешите – за да позволите правилната позиция да бъде изслушана. • Когато проблемите са по-важни за другите, отколкото за вас, за да задоволите останалите и да поддържате сътрудничество. • За да натрупате точки за следващи проблеми. • За да сведете до минимум загубата, когато сте победен и губите. • Когато хармонията и стабилността са много важни.
КОМПРОМИС	<ul style="list-style-type: none"> • Когато целите са важни, но не си заслужава да се отстояват потенциално-разрушителни позиции. • Когато противници с еднакви сили са отдадени на общи цели. • За да се постигне временно решение на сложни проблеми. • За да намерите целесъобразни решения при натиск по отношение на времето.

II. ПРАКТИКА НА СОЦИАЛНИТЕ КОМУНИКАЦИИ

1. Видове социална комуникация.

Тъй като комуникацията представлява един извънредно сложен феномен, възможно е, изхождайки от различни гледни точки, да се разчленят най-различни видове комуникация. От големия брой подобни възможности ще извадим само онези понятия, които са от основно значение за обяснението на социалната комуникация в управлението на училището. Това са формите на:

- Директната и индиректната комуникация.
- Взаимната и едностранната комуникация.
- Частната и публичната комуникация.

A. Директната и индиректната комуникация.

Всяка комуникация протича или директно, непосредствено, лишена от посредничество, лице срещу лице, или индиректно, чрез различни средства, при наличието на пространствена и/или времева дистанция между комуникационните партньори. Човекът винаги се е стремил да превъзмогне връзката между Тук и Сега, между пространството и времето. Този стремеж се отнася и за областта на комуникацията. Най-старото и просто средства на индиректната комуникация са сигналите, чието съществуване може да се докаже и проследи далеч назад в праисторическите времена, а дори и днес в някои съхранени „примитивни” култури.

Докато сигналите изобщо могат да предадат само относително груби, значи прости по съдържание изяви, човекът създаде чрез писмеността възможност да обективизира и да фиксира говора. По този начин се разшири по невъобразим начин кръгът на междучовешката комуникация, защото, докато непосредствено изречената дума се чува само за миг, и то в тясно, ограничено пространство, написана или отпечатана, тя може да се „консервира” за продължително време или да бъде пренесена от едно в друго пространство. Всъщност едва с изнамирането на писмеността започва онзи прекрачващ всички граници обем на побеждаваща времето информация, която представлява здравата основа на създаването на човешката култура.

Друга решаваща крачка, която спомага за развитието на социалната комуникация, бе откриването на печатарството, което за първи път даде възможност в относително кратко време да се размножи едно съобщение в желания обем чрез технически средства и да се разпространи в същата форма сред голям брой хора. Ако говорът чрез неговото фиксиране /писменост и печат/ разшири неимоверно своите възможности за въздействие, от една страна, от друга – не бива да се пренебрегват ограниченията, които налага писмеността в сравнение с изказаната дума. На писмеността липсва един път акустичното изказване и втори

път – изразителността на визуалното присъствие. Следователно отсъстват два фактора, които при директната комуникация подкрепят и улесняват в най-висока степен взаимното разбиране. Читателят на написан или отпечатан текст е насочен много повече към съдържанието или смисъла на изказването. Изобщо при четенето вероятността да се получи фалшива интерпретация е много по-голяма, отколкото при директната комуникация.

Индиректната комуникация се характеризира чрез времева или пространствена или времево-пространствена дистанция между комуникационните партньори. Ако от тази гледна точка поставим под наблюдение най-главните комуникационни форми, ще се получи следното групиране:

- Само времева дистанция /на едно и също място/ има при многобройни сигнали, в известни случаи при писаната или отпечатана дума.
- Само пространствена е дистанцията при телефонирането и предаването на живо по радиото и телевизията /изказването и приемането става по едно и също време/, както и при писането по скайпа.
- По време и пространство са разделени участващите най-често при предаването на изказвания чрез писменост и печат, чрез картини, касети, дискове, както и в радио- и телевизионни предавания на запис /тип „консерва“/.

Б. Взаимна и едностранна комуникация.

Комуникацията протича или взаимно, например при частните разговори, където партньорите винаги разменят ролята си на комуникатор и реципиент; или пък едностранно, т. е. без смяна на ролята, така че единият партньор е винаги комуникатор, а другият – винаги реципиент. В практиката са възможни четири варианта между „взаимно – едностранно“ и „директно – индиректно“:

- Взаимно директна е комуникацията при личен разговор лице срещу лице.
- Взаимна индиректна комуникация има при телефонирането или по скайпа в интернет.
- Едностранно директно протича комуникацията при лекции.
- Едностранно индиректна е комуникацията при писаните и отпечатаните думи /писмо, телеграма, вестник, списание, книга/, при филми, радиото и телевизията.

В. Частна и публична комуникация.

Ако информацията е насочена изключително само към едно определено лице или към ограничен брой от категорично определени лица, комуникацията е частна.

Ако обратното, намерението на комуникатора е изказването му да бъде насочено към всяко едно лице, което е в състояние да си създаде достъп до съобщението или има желание

да се отзове на изказването – следователно, ако кръгът на реципиентите не е тясно ограничен, нито ясно определен, - тази комуникация има публичен характер.

2. Цели /функции/ на комуникацията.

От гледна точка на взаимоотношението между комуникатора и реципиента целта на комуникацията може да бъде:

От гледна точка на комуникатора	От гледна точка на реципиента
1. Информира	1. Избира
2. Обучава	2. Научава
3. Доставя удоволствие	3. Получава удоволствие
4. Предлага или убеждава	4. Разпорежда или решава

От социална и от индивидуална гледна точка целта на комуникацията може да бъде:

От социална гледна точка	От индивидуална гледна точка
1. Да обмени /сподели/ общо познание за обкръжаващата среда.	1. Да провери или разшири картината за действителността, да научи за възможностите и опасностите.
2. Да приобщи, социализира нови членове на обществото, за да играят ролите си и да останат верни на нормите и обичаите.	2. Да придобие умения и познания, необходими, за да се живее удобно в обществото.
3. Да забавлява членовете на обществото, да ги отвлича от грижите и недоволствата им, да създава артистични форми.	3. Да се забавлява, отпочива, понякога да избягва от проблемите на живота, понякога да получи страничен поглед към тях.
4. Да контролира поведението и да разпространява ресурси в желаната посока, да печели приятели и последователи.	4. Да стига до решения, когато има възможност за избор, да предприема действия въз основа на получената информация, да се държи по социално желания начин.

Съобщенията много рядко имат една-единствена цел и много често манифестираното съдържание въобще не е важното съдържание. Комуникацията прави това, от което се нуждае отделният индивид, група или общество във всеки даден момент, за да се свърже с части от обкръжението си. Комуникацията е великият свързващ инструмент. Тя свързва

индивидите помежду им, като дава възможност на групите да функционират, а на обществата – да живеят хармонично. Тя свързва даден актьор или певец с публиката му, учителя с учениците му, лидера с хората. Ето няколко примера за комуникация.

- Професорът премисля какво да говори в утрешната си лекция. Той разглежда темата си. На кои моменти трябва да наблегне? Каква позиция да заеме по даден спорен въпрос, включен в темата? Той претегля аргументите „за” и „против”. Комуникация ли е това, въпреки че в нея не участват две страни? Трудно е да се каже, че не е комуникация. Човек говори на себе си – и слуша сам себе си. Голяма част от умствената дейност протича по този начин.
- Даден човек казва „Добро утро” на друг човек. Той не комуникира нищо относно качествата на утринта, а само дава изява на своето приятелско разположение. Освен това следва един приет ритуал, който потвърждава, че той и личността, на която е заговорил, принадлежат към една и съща култура, и че е спазено доброто възпитание. Всъщност той казва: „Девет часът сутринта е и всичко е в ред.”
- Човек чете сутрешния вестник. Той информира себе си за промените в обкръжението му, като приема това от редакторите и репортерите, което желае да приеме, развличайки се от карикатурите и някои художествени четива. Но това не е всичко. Той може да изпълнява известен ритуал, който му помага да се изправи с лице срещу настъпващия ден, като изпълнява сутрешната задача да се свърже със света на бизнеса и политиката, а може би се крие зад вестника, за да не трябва да говори.
- Млад мъж на някаква забава казва на хубаво момиче: „Цигара?” Погледнато отвън, той я кани да запали една от неговите цигари. Освен това той проявява интерес и я кани да му отговори по същия начин. Ако тя отговори благосклонно, следващата стъпка по всяка вероятност ще бъде да ѝ зададе въпрос като „Не съм ли ви виждал някъде?”, който също подсказва, че той съвсем не се интересува дали я е виждал или не, а го интересува дали тази случайна среща не може да се превърне в едно по-продължително общуване.
- „Хайде, довършете ги, момчета!” крещи треньорът на своите футболисти, които тичат след топката. Това може да бъде класифицирано като убеждение или инструкция, но всъщност е предназначено да им припомни нормите на спортното им поведение: да тичат бързо, да имат точни попадения, да спечелят мача.

- „Опасен завой – 30 км в час” – пише на пътния знак. Шофьорът забавя до 35 км в час. Дадена агенция на властта изпраща към него известен съвет и грижа за сигурността му; той отговаря по начин, който показва степента на доверие, създадена от предишен опит при такива съвети. Ако наоколо има радарна камера, тя ще изпрати този израз на доверие обратно към агенцията за контрол върху автомобилния транспорт.

3. Структура и принципи на комуникацията.

Със своите подчинени комуникирате ежедневно писмено или устно. Веднъж се касае за задача, която трябва бързо да се възложи, в друг случай водите разговор, чрез който разрешавате определен проблем. В практиката различаваме различни типове разговори. Например, разговор за приемане на нов служител, разговор за изпълнение на работата, забележки и др. Различните названия на разговорите показват комуникационната им цел. Да се комуникира целенасочено не винаги е лесно. За да протича успешно разговорът, е необходимо да се познават структурата и принципите на комуникацията.

➤ Цел на разговора.

За да може да се проведе успешен разговор със служителя, е необходимо и на него да му е ясно каква е целта. И ръководителят, и подчиненият трябва да знаят:

- Какво трябва да се обсъди.
- Защо трябва да се обсъжда.
- Какво трябва да се постигне с този разговор.

➤ Подготовка за разговора.

Общозвестно е, че ръководителят, който е подготвен за разговора, ще има по-голям успех, отколкото ръководителя, който води разговора неподготвен. Чрез един добре подготвен разговор може да се постигне удовлетворение и от двете страни.

Към подготовката спада насочването към целта, като заедно с нея внимание заслужават и други важни моменти:

- За какво искате да говорите?
- Защо искате да говорите за това и защо точно с този служител?
- Какво искате да постигнете с този разговор?
- По какъв начин искате да проведете разговора?
- Какво ще ви помогне в разговора?
- Нивото на вашите познания.
- Опитът ви от реакциите на служителя при предишни разговори.
- Какви са отношенията ви са със служителя?

- Съберете важни факти.
- Кога и къде ще се проведе разговорът?
- Каква е подходящата структура на разговора?
- Структура на разговора.

Структурата на разговора се състои от три елемента: глава, тяло и долна част. Глава – какво, защо и как? Тяло – обсъждане на проблема. Долна част – заключения и договорености.

- Глава.

В „главата” на разговора се съдържа внимание към целите му. „Какво искам, защо точно с теб и как точно ще действваме заедно?” В „главата” на разговора се сондира реакцията на служителя, каква е позицията му към него. Ако е налице съпротива, важно е тя да бъде проучена. Важното в тази фаза е да елиминирате чувството у служителя, че той самият е проблем. Казано с други думи, ефективно е да се каже: „Имам проблем и искам да те помоля за помощ.” Неефективно е да се каже: „Ти си този проблем и искам да те принудя да се съобразяваш.” При втория случай ще възникне ситуация на отбрана, а с това се поддържа недоверието на партньора ви.

При определени наказателни ситуации това правило не важи.

В случай, че обсъждате повече неща, е добре да си подготвите план. Важно е в „главата” да обърнете внимание на протичането на разговора. Това означава, че трябва да се договорите за: начина, по който ще се обсъжда предметът на вашия разговор; начина, по който ще разговаряте заедно.

- Тяло.

В тази фаза се разговаря по темата. Протичането ѝ е обусловено от поставената цел. По един начин протича предаването на инструкции, по друг – обсъждането на определен проблем и търсенето на решения за него.

Когато разрешаването на даден проблем стои на централно място, е добре тялото да бъде разделено на три етапа:

- ✓ Обрисуване на картината. При този етап заедно с вашия служител описвате проблем. Трябва да получите ясна представа за ситуацията. След това обсъждате заедно фактите.
- ✓ Подреджане. Подредете събраната информация по степента на нейната важност. Ако подредите информацията добре, това означава, че и двамата партньори могат да направят своите предварителни заключения.

- ✓ Оформяне на мнение. В тази фаза вие сам или заедно се занимавате с решаването на проблема. Възможно и на този стадий вашият поглед върху нещата да се различава. В този случай най-подходящ е деловият подход..
- Долна част.

В интерес на добрите резултати е важно да държите на правилния начин за приключване на разговора. Това означава, че трябва да бъдат направени заключения и се сключат договорености, но не мъгляви или повърхностни. Добрите договорености са: конкретни /кой, къде, какво, кога и как/; изпълними или реалистични; съобразени с правомощията /вашите или на служителя ви/.

При поставянето на оценка трябва да насочите вниманието си към: отношението /сферата, откритостта, степента на свобода/; съдържанието /обхващане на темата, делови подход, яснота/; процедурата /построяване и придържане към разговора/.

4. Директорът – убедителен комуникатор.

В много комуникативни ситуации директорът си поставя за цел реципиентът не само да възприеме и разбере предаваната информация, но и тя да се превърне в негово убеждение. Убеждаването е всяка комуникация, преднамерена или непреднамерена, която причинява промяна в нагласата, действията или вярванията на реципиента.

Убеждаващата комуникация е насочена предимно към нагласите, явяващи се ориентири на човека за тълкуване и оценка на външния свят. Те са готовността на индивида или групата за извършване на действие, ориентирано към социалнозначим обект. Те се характеризират с три съществени страни: когнитивна, афективна, поведенческа.

Нагласите са резултат от социалното влияние в ранното детство, от личния опит и от взаимодействието с другите хора.

Убеждаването се извършва по пряк и косвен начин. Прекият начин на убеждаване се отнася за случаите, когато заинтересована аудитория съсредоточава цялото си внимание върху благоприятните аргументи. Косвеният начин на убеждаване характеризира ситуациите, когато върху хората влияят случайни фактори – например привлекателността на оратора.

Промяната на нагласите чрез убеждаващата комуникация зависи и от много други фактори. Сред всички тях като най-значими се определят: качествата на човека, който предава информацията, т. е. на комуникатора, характеристиките на самата информация и характеристиките на реципиента.

Специалистите изтъкват като най-съществени следните характеристики на комуникатора: компетентност, достоверност, физическа привлекателност, популярност и сходство с аудиторията, оптимален темп на говорене, достъпност, владение на специални техники за убедително говорене.

Съобщението е с по-силно въздействие, когато притежава следните характеристики: яснота на посланието; определяне на точния момент и контекст на предаване на съобщението; подбор на съдържанието и структура на съобщението; емоционалните съобщения, особено тези, които предизвикват страх или други силни емоции, са по-убедителни, ако представят и конкретни препоръки; съобщението действа по-ефективно тогава, когато се повтаря по-често; съобщения, които са лесни за разбиране, са най-убедителни, са най-убедителни когато се представят чрез видеозапис, а съобщения, които са трудни за разбиране, са най-убедителни, когато се представят в напечатан вид.

Ефективността на убеждаващата комуникация зависи и от това в каква степен комуникаторът познава характеристиките на реципиента.

Убеждаването е с по-силно въздействие, когато се създават условия за участие на аудиторията при обсъждане на актуални проблеми, вземане на решения и т. н.

Хората се поддават на убеждаващо въздействие в зависимост и от самооценката си, но най-лесно се влияе върху хора с умерена самооценка. Ако човекът е в известна степен разсеян, е по-вероятно да бъде повлиян. Хората, които не са ангажирани с определена тема, е по-вероятно да бъдат повлияни от представянето на по-голям брой аргументи.

5. Правилата на убеждаването.

- По-действени ли са комуникациите, когато споменават само аргументите в полза на становището, което се поддържа, или трябва да се приведат също така и гледищата, които са против него?

Всичко зависи от аудиторията. Когато комуникаторът се обръща към привърженици, тяхната убеденост може да се усилва още повече, ако се изложат само аргументите на собственото гледище. Когато се обръща към опоненти, е по-добре да се споменат и контрааргументите. Те често е без това са известни на иначе мислещите и изтъкването им от комуникатора го представя по-неутрален, по-обективен, по-малко едностранен.

При интелегентна публика по-ефективна е двустранната аргументация, а при по-малко интелегентна – едностранната.

- Кои аргументи са по-ефективни при един спор, в който има доводи и за, и против – тези, които публиката ще чуе най-напред /закон за първенството/, или тези, които ще чуе в заключение /закон за новостта/.

Най-често изложените в заключението доводи са по-ефективни. Аргументите, изложени в началото, са по-действени, когато се касае за нов проблем, по отношение на който публиката няма никакво становище, тоест, комуникаторът като че ли заема свободно пространство.

- Къде е най-добре да се поставят най-силните аргументи – в началото или в края?

При публика, проявяваща слаб интерес, най-силните аргументи могат да се поставят в началото, за да се събуди интерес към по-нататъшното изложение, а при публика, проявяваща по-силен интерес, по-добре е най-силните аргументи да се поставят в края, за да се избегне настъпването на разочарование от спадането на аргументацията, и да се улесни риторическото покачване на чувствата.

- Къде трябва да се поставят приятните неща или съобщения, които публиката одобрява или желае да чуе – в началото или в края?

По-добре в началото, за да се привлече вниманието на публиката. Поставянето на неприятните неща в началото може да доведе до това, че ушите на реципиента предварително да бъдат затворени.

- Коя аргументация е по-ефективна: рационалната или емоционалната?

В изследванията не се установява никаква разлика в оказаното въздействие от рационалната и емоционалната аргументация. Това означава, че не става въпрос за истински алтернативи. Във всеки случай аргументацията не трябва да бъде рационална, в смисъл, да се излагат безпристрастно доводите, ограничаващи се с предмета.

- С какви аргументи е по-добре да си служим, с позитивни, пораждащи радостни ефекти, или със сплашващи, пораждащи страх?

Проведените изследвания показват променливи резултати. При експерименти със степенувани негативни призови, за да се подтикнат учениците към редовно миене на зъбите, се оказало, че по-слабите, пораждащи по-малка заплаха аргументи, са били по-ефективни, отколкото силните, пораждащи по-голяма заплаха.

- Как трябва да се аргументира – експлицитно /изрично, определено/ или имплицитно /мълчаливо, подразбиращо/? Трябва ли комуникаторът да направи изрично изводите, които произтичат от дадена аргументация, или е по-ефективно да се предостави на публиката възможността сама да направи съответните изводи?

В повечето случаи е по-добре изводът да се формулира ясно, а когато трябва да се подтикне към действие, да се изтъкне също и ползата, която реципиентът може да извлече от препоръчаното действие. Изводите не трябва да се дават непременно накрая; при дадени обстоятелства по-добре е да се поставят в началото.

- Когато трябва да се промени мнението на дадена публика, по-ефективно ли е да се аргументира предпазливо, за да не се изисква твърде много от публиката, или да се иска радикална промяна на мнението.

С изискването за радикална промяна на мнението може да се постигне повече, когато комуникаторът се ползва с безрезервното доверие на тези, които трябва да бъдат повлияни, а също така, когато става въпрос по-скоро за периферни въпроси. Ако обаче става дума за някакъв централен въпрос или комуникаторът се посреща с известна съдържаност, противодействието на опита за повлияване ще бъде толкова по-упорито, колкото по-рязка промяна на схващането се иска.

Всеки процес на убеждаване представлява комуникация, която притежава съдържателна и процесуална страна. Съдържателната страна включва характеристиките на въпросите, които са предмет на убеждаването, а също така тяхната структура или начина, по

който са подредени. Тези въпроси могат да притежават различни характеристики: лесни или трудни за решаване; изискващи или неизискващи промяна на мнението; приятни и неприятни; различаващи се по степен на близост в мненията на събеседниците; поставени в началото, в средата или в края на изявленията на събеседниците. Убеждаването е по-ефективно, ако се спазват следните правила, свързани със съдържателната страна на комуникацията:

- По-добре е да започнем разговорите с лесни за уреждане въпроси, отколкото с такива, предизвикващи разгорещени спорове.
- Споразумението по много спорни въпроси би се постигнало по-лесно, ако те се свържат с такива проблеми, които леко могат да бъдат разрешени.
- Съобщение, което изисква промяна на мнението, вероятно ще предизвика повече изменения. Тук, както и в други аспекти на живота, нивото на стремежите се свързва с постиженията.
- Когато трябва да се изпратят две съобщения, едното от които приятно, а другото не, то най-приятното за всички трябва да се изпрати първо.
- Ако се наблегне на приликите в позициите, а не на разликите, то готовността за научаване и приемане на нещата ще се увеличи.
- Споразумението се улеснява, ако се наблегне на това, колко желано е то.
- Съобщение, което най-напред повдига някаква нужда, а след това дава информация как тя да се задоволи, се запомня най-добре. Все пак, когато такова едно съобщение е крайно заплашително, слушателят е склонен да го отхвърли.
- По-ефективно е да се представят двете страни на един спорен въпрос, отколкото само едната.
- Когато се обсъждат съображенията за и против даден спорен въпрос, е най-добре лицето, което ги съобщава, да представи предпочитаната от него гледна точка последна.
- Слушателите запомнят по-добре началото и края на дадено изявление, отколкото средната част.
- Слушателите запомнят по-добре края, отколкото началото, особено когато не са запознати с аргументите.
- Заключениета трябва да бъдат ясно и точно формулирани, а не да се оставят на слушателите да решават.

Процесуалната страна на комуникацията включва характеристиките на поведението на събеседниците. Убеждаването е по-ефективно, ако се спазват следните правила, свързани с процесуалната страна на комуникацията:

- Говорете по-малко и слушайте повече. Другият иска да се изрази. Ако мълчите, той ще говори, а когато вие говорите, ще ви се отплати с по-голяма внимание.
- Не прекъсвайте другите. Това ядосва хората и пречи на общуването.
- Не бъдете агресивен. Хората уважават любезния човек. По-трудно е да бъдеш твърд като се владееш и контролираш, отколкото да бъдеш груб, невъздържан и подигравателен. Добрите маниери поощряват същото поведение и у другите. Готовността за разпалване на спорове не води до размяна на мнения.
- Не бързайте да поставяте на разглеждане своите позиции. Общо правило е, че е по-добре да вникнеш изцяло в гледната точка на опонента, преди да му представиш своята.
- Повторете позициите и целите на другата страна веднага щом ги разберете. На хората им харесва да виждат, че са били разбрани. Това е отстъпка, която не ви струва нищо. Има друга скрита изгода в това да повторите позицията на опонента. Това ще ви накара да слушате по-внимателно и ще ви помогне да изразите своята гледна точка на неговия език. Повтаряйте също така и собствената гледна точка. Повторението на дадено твърдение води до научаването и приемането му.
- Открийте ключовия въпрос и се придържайте към него. Избягвайте да затрупвате другите с аргументи. Спирайте се на въпросите един по един.
- Не се отклонявайте от ключовия въпрос и не позволявайте на опонента си да го прави. Има три начина това да се избегне: 1/ съгласете се временно по някои несъществен въпрос заради самия аргумент; 2/ съгласете се да го дискутирате по-късно; 3/ опитайте се да се отнесете към натрапената тема като към нещо извън въпроса.
- Бъдете повече „за“ гледна точка, а не „против“. Хората предпочитат съдействието пред конфликта.

6. Нерефлексивното и рефлексивното слушане в комуникативната практика на директорите.

В зависимост от това доколко ефективно се осъществява обратна връзка се различават неререфлексивно и рефлексивно слушане.

Нерефлексивното слушане е умение да се мълчи внимателно без намеса в речта на събеседника със свои забележки. Нерефлексивното слушане се реализира чрез две основни техники – 1/ минимизация на отговорите чрез неутрални реплики; 2/ „буферни” фрази за отразяване на информацията, предавана чрез невербалната система за комуникация /жестове, мимика, пантомимика и др./, т. е. информацията, която е получена от партньора още преди той да започне да говори. Целта на използването и на двете техники е да се поощри активността на събеседника и да се изрази интерес към информацията, която той предава.

Рефлексивното слушане се характеризира с това, че при него се използва обективна обратна връзка с комуникатора в качеството на контрол върху точността на възприетата информация.

Четири са основните техники на рефлексивно слушане: изясняване, перифразирание, отразяване на чувствата, резюмиране.

Изясняването като техника на рефлексивното слушане е обръщане към комуникатора с молба за уточняване на съобщението или за получаване на допълнителна информация. Това се осъществява чрез задаване на въпроси.

Перифразирането е формулировка със свои думи на мисълта на говорещия с цел да се провери точността на възприетата информация. При перифразирането е целесъобразно да се подбират само съществените, главните моменти на съобщението, без да се анализира и допълва.

При отразяване на чувствата се поставя акцент върху емоционалните преживявания на говорещия, върху неговите нагласи и реакции. Отразявайки чувствата на събеседника, слушателят му показва, че разбира състоянието му.

Същността на резюмирането се състои в обобщаване на основните идеи и чувства на говорещите.

Ефективното участие на директорите в комуникативния процес е свързано също така с тяхното умение да управляват преодоляването на несъзнателно възникващите бариери за адекватно възприемане и разбиране на получаваната от партньорите информация. Най-често тези бариери са свързани с проявите на ефекта на първенството, ефекта на ореола и ефекта на стереотипизацията.

Ефектът на първенството се проявява в това, че впечатлението за другия човек се формира основно от първата информация, която се получава за него.

Същността на ефекта на ореола се състои в това, че след формирането на първото впечатление за човека се проявява тенденция всяка допълнителна информация да се наслаждава и интерпретира в границите на това първо впечатление. Ако първото впечатление е благоприятно, то следващата информация обикновено се оценява също така положително и обратно. По този начин около личността може да се създаде положителен или отрицателен ореол.

Стереотипизацията се проявява в това, че една личност при възприемането ѝ от друга личност, се категоризира по някакъв единичен признак – външен или вътрешен, който се приема за съществен, без това винаги да отговаря на действителността.

7. Правилата на слушането.

- Поза и зрителен контакт. Внимателното слушане си личи и по наклоненото държане на тялото. Такова отпуснато напред наклонено държане на тялото се нарича „поза на кочияш”. Към това трябва да се добави, че гледате събеседника си, поддържате зрителен контакт с него. Този поглед не трябва да бъде вцепенен, а пронизателен. Но вашият събеседник има право да избегне вашия поглед.
- Хм! Хм! и движение с глава – непрекъснатост на разговора. Реакции от типа „хм-хм, да-да, точно” насърчават говорещия. Тези междуметия показват, че разказът ви интересува и че го следите. Тонът трябва да бъде по-висок, тъй като посочените междуметия, произнесени с нисък тон, не действат стимулиращо.
- Правилото на четирите секунди. Трябва да оставите събеседника си спокойно да се изкаже. Прекъсването обърква и внушава мисълта, че това, за което другият говори, не е важно. Освен това прекъсването предизвиква допълнително прекъсване, с което разговорът придобива хаотичен характер. Правилото на четирите секунди гласи, че трябва да изчакате четири секунди, след като събеседникът ви е свършил. През това време говорещият има възможност да допълни нещо, за което се е сетил впоследствие. А вие имате време за подготвяне на вашата реакция.
- Обобщението. Една е най-важните реакции е обобщението. Чрез подходяща интонация и със свои думи да се изрази в резюме, кой какво е казал, мислел и чувствал. Ще се спрем по-подробно на това.

- Кратко и ясно. Обобщението трябва да бъде кратко и ясно и трябва точно да отразява това, което другият е казал. Прекалено дългото обобщение удължава разговора.
- Със собствени думи. Когато повтаряте точно думите на другия, смущавате разговора. Вашият събеседник ще ви отвърне: „Тъкмо това казах.”
- Да се обобщи това, което другият казва, мисли и чувства. Обобщението не винаги означава предаване на съдържанието. Става дума и за това, какво чувства другият, въпреки че не го е казал. За да усетим съдържанието и чувствата, трябва да слушаме внимателно не само с ушите си, но и с очите си. Как гледа нашият събеседник? Как говори? Как се държи?
- Интонация. При обобщението е редно гласът на края на изречението да се повиши. С това обобщението ще получи въпросителен характер. По такъв начин: 1/ стимулираме другия в продължаването на разговора; 2/ обобщението получава контролни функции. Това звучи така: „Добре ли ви разбрах? или „Поправете ме, ако бъркам”.

Два примера за обобщение:

Служителят: Тази реклама по телевизията ме ядосва. Кадрите са безинтересни и с лошо качество. Не мога да си представя, че хората ще купуват от това.”

Ръководителят: „Значи вас ви ядосват рекламните кадри, смятате качеството за лошо и се съмнявате за ефекта.”

Служителят: „Немските туристи са навсякъде по нашите плажове. Защо не си ходят на техните? Добре, всеки има право да ходи, където си иска, но е противно да се държат така, сякаш това е тяхна собственост. Освен това са фанатици и приемат всичко много на сериозно.”

Ръководителят: „Значи вас ви дразни тяхното поведение.”

Правенето на обобщения в този разговор има следните функции:

- Насочва изказването на другия, изяснява фактите.
 - Контролиране – дали сте разбрали добре събеседника.
 - Доказателство, че сте слушали внимателно.
 - Стимулиране на говорещия да продължи разговора.
- Поставяне на въпроси. В случаите, когато говорещият се изразява неясно или няма конкретна информация, не правим обобщения. Не разбираме какво точно иска да каже, възниква опасност, че неясният материал е украсен по негов собствен начин.

Примери за неясен /неконкретен/ материал: „Това не ми изглежда добре“; „С нашия шеф не е никак лесно“; „Радвам се, че напуснах това предприятие, там достигнах тавана.“ Тъй като не е ясно какво се има предвид с „не ми изглежда добре“, „не е лесно“, „достигнах тавана“, се налага да задавате допълнителни въпроси. Това са така наречените навързващи въпроси или въпроси от типа „Какво имате предвид?“ Примери: „Какво имате предвид с „не ми изглежда добре“?“; „С този човек не е лесно“, какво точно имате предвид?“; „Какво означава „да достигнеш тавана“?“ Така вие изисквате по неутрален начин едно обяснение. Най-много се използва комбинацията от обобщение и въпрос, например: „Значи вие подадохте молба за напускане, защото бяхте достигнали тавана. Какво точно имате предвид?“

Поставянето на навързващи въпроси води до:

- Доказателство, че слушате говорещия.
 - Говорещият ще продължи своето изказване и ще се изрази по-ясно.
 - Разговорът ще протече по-гладко и няма да скача от тема на тема.
- Поставяне на отворени въпроси. Това са въпроси, с които давате възможност на вашия събеседник да отговори по свой собствен начин. Отговорът не е внушен от вас самия. Противоположни на отворените въпроси са затворените. Те са три типа:
- Сугестивен или инсинуиран въпрос, като например в интервю с политик: „Така че вашето пътуване беше неуспешно?“, „Но вие можехте да говорите с хората там?“ При такива въпроси вашият събеседник може да се затвори или да даде уклончив отговор.
 - Алтернативни въпроси, на които се изисква отговор „да“ или „не“. Пример: „Харесват ли ви феминистките, да или не?“. Разговор от този тип прилича по-скоро на разпит или на попълване на формуляр.
 - Въпроси от типа „или – или“, при които отговорът е програмиран предварително, както при изпитните тестове. „Защо учениците имат ниска мотивация за учене – дали защото са мързеливи или защото учителите не умеят да ги активизират?“

Примери за отворени въпроси: „Как оценявате вашето пътуване?“; „Какви контакти имахте с хората?“; „Какво е мнението ви за дейността на феминистките?“; „Защо според вас учениците имат ниска мотивация за учене?“ След поставяне на отворени въпроси изчакайте. Не си отговаряйте сам, а дайте възможност на другия да подготви своя отговор.

8. Разговор при търсене на проблема.

Разговорът при търсене на проблема трябва да ни даде отговор на въпроса: „Какво става?“

Инициатор на такъв разговор е този, който има проблем, но не знае как да го реши. За тази цел той търси някого, който умее търпеливо да изслушва и на когото може да се оплаче. Понякога той направо желае да получи точния отговор, решение или съвет. Преди да започнем да търсим решението, трябва подробно да анализираме проблема.

Похватите при този тип разговор са: внимание, стимулиране за продължаване на изложението; подреждане на информацията; поставяне на въпроси за неясните моменти. Голямо значение се отдава на способността за обобщение. При разговорите за търсене на проблеми чувствата на другия играят голяма роля и трябва непременно да им се обръща внимание, да бъдат рефлектирани. Така ще получите по-ясна представа за проблемите на другия.

Примери за изясняване на разликата между обобщение и рефлекс.

- „Когато рано сутринта в хотела опаковах нещата си, изведнъж забелязах красив радиобудилник. Без изобщо да осъзная, вече го държах в ръцете си и за малко да го сложа в багажа си.” Обобщение на фактите: „Така че малко оставаше да го сложите в куфара си”. Рефлекс: „Сигурно сте се уплашили от тази реакция.”
- „В къщи се говори само за моя брат, той навсякъде има успехи. Взима си добре изпитите, изкара шофьорска книжка от първия път, има медали от спортни състезания...никак не ми е приятно всичко да се върти само около него.” Обобщение на фактите: „Значи на вашия брат му върви по всички линии.” Рефлекс: „При такъв брат вие сте винаги в сянка”.

Рефлектирането означава да изразиш с думи чувствата на другия. В следващия пример няма само да рефлектираме, но и ще конфронтираме. Конфронтирането правим, когато установим неточности в поведението на другия. Например между: 1/ изговор и жестикулация; 2/ предишни изказвания и поведение. Когато установите такива неточности, трябва да се конфронтирате с другия, без да му държите сметка или да го упрекувате. Обикновено при неточност задаваме въпроса: „Как всъщност стана?” или „Как ще ми обясните това?”.

- „Не знам какво да избира, вече една година живея в града и много ми харесва. Работя в една голяма аптека и едновременно с това уча. Най-после успях да стана самостоятелен и да живея под наем..., но сега родителите ми ме молят да се върна. Те имат магазин за напитки, преди им помагах в него. Баща ми внезапно се разболя и двамата ми родители искат да поема търговията. Мога да остана да живея под наем или да се върна в това затънтено село. Какво да правя?” Рефлекс: „Чувствате, че родителите ви спешно имат нужда от вас,

докато вие се наслаждавате на свободата в града.” Конфронтация: „Като ви слушам, ми става ясно, че за вас изборът не е истинският въпрос.”

9. Препятствия пред слушането.

- Много хора говорят без да мислят. Изказванията им са объркани и трудни за слушане.
- Прекалено много неща ни се въртят в ума и не можем да ги изключим мигновено.
- Склонни сме да говорим и да прекъсваме често другите.
- Имаме силно желание да оборим аргументите на говорещия.
- Пропускаме много от това, което чуваме, като неуместно или безинтересно.
- Избягваме да слушаме труден за разбиране материал, защото е прекалено технически или подробен.
- Позволяваме си да се разсейваме и не се концентрираме. Това, което отвлича вниманието ни, е по-забавно от темата на дискусиата.
- Правим заключенията преди да сме изслушали всички факти.
- Така напрегнато се опитваме да запомним всичко, че пропускаме основната идея.
- Пренебрегваме някои твърдения, защото са направени от хора, които не смятаме за важни.
- Склонни сме да пропуснем информацията, която не ни е по-вкуса.

10. Правила за водене на преговори.

За да бъде добър във воденето на преговори, ръководителят трябва да притежава следните качества:

- Способността да преговаря ефективно с членове на собствената си организация и да печели доверието им.
- Готовност и задължение да планира внимателно, да познава правилата и алтернативите; смелост да проучва и проверява информацията.
- Правилни преценки; способност да разпознава действителните резултати от сделката.
- Способност да разрешава конфликти.
- Смелостта да си поставя по-високи цели и да поема рисковете, които ги съпътстват.
- Благоразумието да бъде търпелив и да изчака историята да се разнищи.
- Готовност да разбере опонента си и хората от неговата организация.
- Убеденост да действа на основата на почтеност и взаимна изгода.
- Способност да слуша без предразсъдъци.
- Интуицията да гледа на преговорите от лична гледна точка, т. е. да вижда скритите лични въпроси, които влияят на крайния изход.
- Увереност, основана на знания, планиране и добри вътрешноорганизационни договорености.
- Готовност да използва експерти от екипа.
- Стабилен човек, научил се да преговаря и със себе си, който не изпитва силна нужда да бъде харесван, защото той сам се харесва.

11. Правила за задаване на въпроси.

➤ Как трябва да задаваме въпроси.

- Подгответе въпросите си предварително. Малко хора са достатъчно умни, за да мислят „на крак“.
- Използвайте всеки ранен контакт като възможност да откриете някакви факти. Най-добрите отговори идват месеци по-рано, а не на масата за преговори.
- Направете едно събиране със своите хора, на което да задавате светкавични въпроси. Ще се изненадате колко много интересни въпроси ще се породят.
- Имайте смелостта да задавате въпроси, които се намесват в нещата на опонента ви. Повечето от нас не обичат да го правят.

- Имайте смелостта да задавате въпроси, които могат да бъдат заобиколени. Това само по себе си показва нещо.
 - Искайте чести почивки, за да обмисляте нови въпроси.
 - Замълчете, след като сте задали въпроса.
 - Настоявайте на въпроса си, ако отговорът е уклончив и незадоволителен.
 - Задайте някои въпроси, чиито отговори вече знаете. Това ще ви помогне да прецените доколко може те да се доверите на опонента си.
- Как не трябва да задаваме въпроси.
- Не задавайте враждебни въпроси, освен ако не искате да предизвикате спор.
 - Не задавайте въпроси, които поставят под съмнение почтеността на другата страна. Това няма да направи събеседника ви почтен.
 - Не преставайте да слушате в нетърпението си да зададете въпрос. Запишете си въпроса и изчакайте.
 - Не задавайте въпросите си когато и да е. Изчакайте подходящия момент.
 - Не задавайте въпрос, само за да покажете колко сте умен.
 - Не отхвърляйте добрия въпрос на своя съекипник, като задавате вашия преди той да е получил отговор.
- Препятствия пред добрите въпроси.
- Ние избягваме въпроси, които разкриват нашето незнание пред другата страна или пред собствените ни хора.
 - Страхуваме се да покажем, че не сме обръщали внимание на даден въпрос.
 - Ние не искаме да се бъркаме в работата на другите.
 - Хрумват ни някои добри въпроси, но ги забравяме в процеса на разгорещената дискусия.
 - Трудно е да следим за разсъжденията на опонента си и в същото време да мислим за уместни въпроси.
 - Някои въпроси остават незададени, защото не можем да ги формулираме правилно.
 - Повечето от нас избягват да задават въпроси, които биха притеснили другата страна.
 - Някои хора са склонни повече да говорят, отколкото да слушат. Въпросите са, за да бъдат изслушвани.
 - На хората им липсва упорството да продължават със задаването на въпроси, когато получават незадоволителни отговори. Те лесно се предават.

- Рядко имаме достатъчно време да измислим добри въпроси. Обикновено не ги подготвяме предварително.

12. Начин за провеждане на мотивиращ разговор.

•

Глава	Запознайте се с целта. Определете протичането и времето на разговора.	Проявете интерес към служителя. Изисквайте съдействие и съгласие за приемане на разговора. Попитайте за първата реакция.
Тяло	Опишете сегашната работа, желаните и нежелани ефекти. Изисквайте от служителя реакция. Покажете, че може да се говори за решенията. Набележете желаното мнение, изисквайте забележки и мнения. Обсъдете предложенията и вашето мнение. Насочете се към общи заключения. Оценете разговора.	Бъдете конкретен и описателен. Преминвайте от известното към неизвестното. Използвайте примери. Не използвайте силни аргументи, насочете се към потребностите. От време на време обобщавайте. Използвайте „ние”. Демонстрирайте директно поведение, разбиране, слушайте активно. Реагирайте положително на забележки и критика. При различия в мненията обобщете становищата и подчертайте консенсусните моменти.
Долна част	Договорете се за дата, на която да повторите разговора.	

13. Препятствия пред мотивирането.

➤ **Пристрастие.** Ръководителят често е пристрастен. На основата на предразсъдъци за служителя прави прибързани изводи. Това пристрастие обикновено се проявява при разговор по вербален и невербален начин. Забележките, които в други ситуации могат да се правят, моментално се приемат на базата на определени предразсъдъци и се оценяват неправилно. Можете да предотвратите пристрастието си като:

- Не поставяте на преден план начина на мислене и характера на служителя, а неговите поведение, преживявания и потребности, които трябва да опознаете и разберете.

- Преди да правите заключение, попитайте събеседника си дали може да направите обобщение. Например „Мога ли да обобщя това, което казваш...? или „Добре ли те разбрах?“
- Страх от служителя. Някои хора са по-силни личности, отколкото техните ръководители. От емоционална гледна точка това е много трудно за ръководителя. Той става несигурен и конфронтацията често завършва с фиаско. Познаването на фактите, добрата аргументация, добрата подготовка и умелото провеждане на разговора ще допринесат за вашата сигурност.
- „Ти си проблемът“. Неразбирането или нетърпеливостта при разговора често пъти предизвиква реакцията „ние срещу теб“ или „ти срещу мен“. „Когато започнеш да се стараеш повече..., тогава ние...“. „Ако се беше държал по друг начин, не бихме имали този проблем“. По този начин се създава дистанция, а не връзка. Това можете да ограничите, като се насочите към фактическото поведение и дадете ясно да се разбере какви последици произтичат от това за самия служител.
- Прибързани резултати. Постарайте се да отделите време за насърчаване на разговора. Оставете служителя да реагира. Ако се появи съпротива, можете да го обработвате само тогава, когато сте запознат с всички факти. Слушайте внимателно и задавайте въпроси. Служителят ще пожелае да ви изслуша, едва когато установи, че проявявате интерес и съпричастие.
- Постоянна употреба на „ние“. „И двамата установихме“ или „разбрахме се, че“. Тези забележки в разговорите имат важна свързваща функция. Формата „ние“ е израз на обвързаност и хармония. Но понякога тази форма на разговор се прилага неправилно. Ръководителят използва непрекъснато „ние“, но това е само фраза. Служителят има усещането, че е мамен или манипулиран. От това страда авторитетът на началника. Смислена и приемлива ситуация „ние“ се получава:
 - Когато в началото на разговора помолите за съдействие и заедно обсъдите как ще протече разговора.
 - Когато посочите примери от вашата практика, които имат еднаква стойност и за двамата.
 - Когато заедно стигнете до заключенията и ги подчертаете.
 - Когато умееете да изразите съчувствие относно съдбата или ситуацията.
 - Когато действате заедно в самия разговор: заедно преценявате, решавате, търсите общи пътища и изход от положението.
- Да не се употребява „това не е толкова важно“. „Искам да говоря с теб за малко за...“, „това не е толкова важно, че...“ Ако заговорите с някого по този начин, ще възникне

ситуация, при която проблемите няма да се приемат сериозно. Лесно се създава обстановка на необвързаност. Това означава, че поведението трябва непременно да бъде приведено в съответствие с важността на обсъждания проблем, както по вербален, така и по невербален начин.

14. Правилата на критиката.

- Бъдете конкретни. Вземете един съществен инцидент, едно събитие, което илюстрира някакъв възлов проблем, който се нуждае от промяна или е пример за недостатък – да речем неспособност определена част от работата да бъде свършена добре. За хората звучи обезкуражаващо да чуват само, че правят нещата погрешно, без да знаят какво точно могат да променят. Насочете вниманието си към конкретното, подчертайте кое въпросният човек е направил добре, и кое – не и по какъв начин може да промени нещата. Не говорете празни приказки, нито пък си позволявайте да бъдете уклончив или неясен, това ще замъгли истинското послание.
- Предложете решение. Критиката би следвало да посочва начин за решаване на определен проблем. В противен случай онзи, към когото е насочена тя, остава фрустриран, обезкуражен или лишен от мотивация. Критиката е в състояние да отвори врата към възможности и алтернативи, чието съществуване дотогава не е осъзнавано, или просто да посочи недостатъци, на които трябва да бъде обърнато внимание, - но и на всяка цена трябва да съдържа предложение за начина, по който да бъдат решени проблемите.
- Присъствайте лично. Критиката е най-ефикасна, когато е поднесена лично и поверително. Хората, които се чувстват неудобно да отправят критика вероятно ще снемат товара от плещите си, ако направят това от разстояние – например чрез писмо. Но подобен подход лишава общуването от индивидуалност и не дава възможност на онзи, към когото тя е насочена, да отговори или да обясни.
- Бъдете чувствителни. Това е призив за емпатия, за хармонизиране с последиците от онова, което казвате, и начина, по който го казвате на човека срещу себе си. Лишените от емпатия ръководители са в по-голяма степен склонни да поднасят критиката по начин, който нанасява. Крайният ефект от подобна критика е унищожителен: вместо да дава възможност за корекция, тя предизвиква емоционален изблик от негодувание, горчивина, отрицание и отдръпване.

15. Комуникативните мрежи в социалните общности.

Успешната реализация на професионалната роля директор предполага висока комуникативна активност на директора както с отделни партньори, така и с различни социални групи и организации. Социалните групи се определят най-общо като обединение на двама или повече души, които си взаимодействат във връзка с постигане на обща цел. Когато хора и социални групи са свързани в цялостна система, от ефективното функциониране на която зависи осъществяването на социално значима цел, то тогава това социално обединение се обозначава като организация. Комуникативните мрежи и канали са методите, които се използват от организацията за обмяна на отделни съобщения и цялостна информация.

Мрежите биха могли да се определят като системи от официални или неофициални взаимодействия, които се използват във или между организациите. Комуникативната мрежа може да се състои от двама човека или от цяла организация.

Анализът на организацията и структурата на комуникативните взаимодействия в социалните групи дава основание да се разграничат централизирани и децентрализирани комуникации. Главното различие между децентрализираните комуникативни структури и централизираните се състои в наличието на „комуникативно равенство”. „Комуникативното равенство” означава, че всеки от членовете на групата вътре в тази структура притежава едни и същи възможности за приема, преработва и предава информация, встъпвайки в открито, неограничено общуване с партньорите.

Съществен фактор, който влияе върху успеха на директорите, са характерните особености на мрежите, които те използват – включените партньори, съдържателното и процесуалното използване на мрежите.

В типичната мрежа на директора на училището участват например следните партньори: помощник – директори, учители, родители, инспекторат по образованието, други училища и т. н.

Използването на мрежите в съдържателен план означава, че директорите създават мрежи, които: включват стотици хора; различни са от официалната структура; включват разнообразие от видове и интензивност на взаимоотношенията със и между хората.

Процесуалното използване на мрежите означава, че директорите създават мрежи, чрез които: се спират на хора, от които се чувстват зависими; карат останалите да се чувстват задължени към тях; окуражават останалите да се солидаризират с тях; карат останалите да се чувстват зависими от тях; оформят „околната среда” особено сред подчинените си, за да насърчат груповата работа, до доведат до минимум различните видове противоречия и т. н.

16. Комуникативните канали във формалните социални общности.

В реалната дейност на организациите мрежите се преплитат с комуникативните канали. Канализираните, според формалните правила в организациите, комуникации текат в три посоки – нагоре, надолу и хоризонтално. Когато индивидите или групите следват тези предписани посоки, то те използват механизмите на формалните комуникации.

Вертикалните канали имат пет характеристики:

- По тях могат да текат еднопосочни и двупосочни комуникации.
- Каналите могат да играят ролята на памет на организацията.
- Каналите могат да се разглеждат като управленски прерогатив и отговорност.
- Каналите притежават качествата на интервентни променливи.
- Потребителите на каналите имат различни перспективи /отправни гледни точки/.

При изпращането на съобщенията по каналите до различни хора най-често съобщенията се нарушават под въздействието на шумове, обозначавани като вътрешни, т. е. зависещи от комуникатора или реципиента, и външни – зависещи от характеристиките на канала или средата, през която се предава съобщението.

Вертикалните комуникации се осъществяват с помощта на различни техники. Най-голямо предпочитание се отдава на комуникациите „очи в очи“. Вертикалните комуникации според функциите, които изпълняват, и своята ориентация се класифицират като низходяща и възходяща.

Низходящата комуникация се състои от съобщения, изпратени от висшестоящите служители към техните подчинени. Възходящата комуникация се състои от съобщения, които нишестоящите служители предават на висшестоящите.

Хоризонталните комуникации се състоят от съобщения между служителите на едно и също йерархично равнище или между равнопоставени структурни звена на една организация.

17. Умение на ръководителя да се „оглежда” в „своето лично огледало” и в „огледалото на другите или социалното огледало”.

Любознателността е присъща черта на хората. Може би точно тя подтиква ръководителите да отправят поглед към себе си като в огледало и да се питат: „Кой съм аз?” или да поглеждат към другите с очакването в тяхното огледало да получат отговор на въпроса: „Кой съм аз според вас?”

Цялата тази активност на човека, насочена към познанието на себе си, се обозначава в психологията като процес на самопознание. Самопознанието означава да се изследва собственото поведение и стил на живот, като за тази цел се използва помощта на другите и се приема информация от тях за това как реагират на нашето поведение, но едновременно с това всеки е необходимо да бъде автор на мнението за себе си.

Резултатът от този непрестанен процес на познание на самия себе си е изграждането на Аз-концепция. Аз-концепцията може да се определи като съвкупност от представите на индивида за себе си и тяхната оценка. С други думи, това е възприемането, усещането на своята идентичност и личностна значимост. Аз-концепцията може да се прояви като реална, действителна, лична Аз-концепция и реална, действителна, социална Аз-концепция. Освен реални личната и социалната Аз-концепции могат да бъдат и идеални. Както реалните, така и идеалните Аз-концепции се съпровождат от оценката на личността.

Личната Аз-концепция включва:

- Реално Аз – представите на човека за това какъв е той в действителност.
- Идеално Аз – концепциите за онова, което човекът би искал да бъде.
- Оценка на Аз-а – оценка на реалната лична Аз-концепция по отношение на идеалната лична Аз-концепция.

Социалните Аз-концепции включват:

- Реално Аз – представите на човека за това как смята, че изглежда в действителност в очите на другите и как те го оценяват в процеса на взаимодействие с тях.
- Идеално Аз – концепциите за начина, по който човекът би искал другите да го възприемат.
- Оценка на Аз-а – оценка на реалната социална Аз-концепция по отношение на идеалната социална Аз-концепция.

Човекът не само изгражда своята Аз-концепция, но и се отнася по определен начин към нея – одобрява я или нея одобрява, придава ѝ определена значимост или я подценява. Така се формира самооценката на личността – като отношение и оценка на себе си като цяло

или на отделни лични качества, на заеманото място в групата, на собствената си дейност и взаимоотношение с другите.

18. Асертивност в комуникативното поведение на ръководителя.

Асертивността означава увереност в себе си, изказване на своето собствено мнение и изразяване на собствените чувства. Това са характеристиките на човек, който е независим и е в състояние да поеме отговорността за своето поведение. Проверката за притежаването на това качество се извършва при среща на препятствия в значими за личността ситуации. В основата на асертивността лежи осъзнаването на следните основни човешки права:

- Има право да определя своето собствено поведение, мисли и емоции и да поема отговорност за тях и техните последствия.
- Има право да не се намесва в работите на другите.
- Има право да не поднася извинения за оправдаване на собственото си поведение.
- Има право да променя мнението си.
- Има право да казва „Аз не знам“.

Асертивността се проявява чрез следните комуникативни умения:

- Упоритост – упоритост за възстановяване на собствените права, когато те са нарушени или се прави опит да бъдат нарушени.
- Компромис – изпълним, приложим компромис, при който се намират решения, удовлетворяващи в определена степен и двете страни.
- Обратна връзка – даване на възможност на партньора да покаже как е възприел и разбрал предадената му информация.
- Адекватна откритост – стремеж да се получи информация от другите чрез разриване на повече информация за себе си.
- Замъгляване – или изказване на съгласие по принцип.
- Отрицателно твърдение – съобщаване на: „Да, аз направих грешка!“.
- Отричащо питане – умение за изискване на обратна връзка, когато към личността е насочена някаква критика.

Изграждането на стабилна, адекватна Аз-концепция у ръководителя е предпоставка за утвърждаване на асертивен комуникативен стил на поведение, при който отстояването на собствените позиции се съпровожда от зачитането на позициите на партньора.

САМОСТОЯТЕЛНИ УПРАЖНЕНИЯ ЗА САМОПОЗНАНИЕ

ТЕСТ

за оценка на комуникативните и организаторските склонности

Инструкция: Необходимо е да отговорите на всички въпроси в теста. Свободно изразявайте мнението си по всеки въпрос. Отговорите си отбелязвайте по следния начин: ако отговорът ви е положителен (да) в съответната клетка в листа за отговори поставете знака „+” (плюс), а ако отговорът ви е отрицателен (не), поставяйте знак „-”, (минус). Следете номерът на въпроса да съвпада с номера на клетката, в която нанасяте отговора. Имайте предвид, че въпросите имат общ характер и е невъзможно да съдържат всички подробности. Затова се представяйте типични ситуации и не се замисляйте над детайлите. Не губете много време за обмисляне, отговаряйте бързо. Възможно е на някои въпроси да ви е трудно да отговорите. Тогава дайте този отговор, който мислите, че следва да се предпочете. При отговор на всеки от тези въпроси обръщайте внимание на първите думи в него, вашият отговор трябва да бъде точно съгласуван с тях. Отговаряйте на въпросите, не се стремете да направите благоприятно впечатление. Важен е не конкретният отговор, а сумарният бал по серията въпроси.

ВЪПРОСИ

1. Имате ли много приятели, с които общувате постоянно?
2. Често ли ви се отдава да склоните повечето от вашите приятели да приемат вашето мнение?
3. Дълго ли ви безпокои чувството за обида, причинено ви от ваш приятел?
4. Винаги ли ви е трудно да се ориентирате в създадена се критична ситуация?
5. Притежавате ли стремеж към установяване на нови познания с различни хора?
6. Харесва ли ви да се занимавате с обществена работа?
7. Вярно ли е, че ви е по-приятно и по-лесно да прекарвате времето си с книгите или с някакви други занимания, отколкото с хора?
8. Ако са възникнали някакви пречки при осъществяване на намеренията ви, то лесно ли отстъпвате от тях?
9. Лесно ли установявате контакт с хора, които са значително по-стари от вас?
10. Обичате ли да измисляте и да организирате различни игри и развлечения със своите приятели?
11. Трудно ли се включвате в нова за вас компания?
12. Често ли отлагате за други дни нещата, които би трябвало да изпълните днес?

13. Лесно ли ви се отдава да установявате контакт с непознати хора?
14. Стремите ли се да накарате вашите приятели да действат в съответствие с вашето мнение?
15. Трудно ли ви приемат в колектив?
16. Вярно ли е, че не ви се случват конфликти с приятели заради това, че те не са си изпълнили задълженията?
17. Стремите ли се при удобен случай да се запознаете и да побеседвате с нов човек?
18. Често ли поемате инициативата при решаване на важни дела?
19. Дразнят ли ви околните и иска ли ви се да поостанете сами?
20. Вярно ли е, че обикновено лошо се ориентирате в непозната за вас обстановка?
21. Харесва ли ви постоянно да се намирате сред хора?
22. Възниква ли у вас раздразнение, ако не ви се отдаде да завършите започнатата работа?
23. Изпитвате ли чувство на затруднение, неудобство или стеснение, ако ви се наложи да проявите инициатива, за да се запознаете с нов човек?
24. Истина ли е, че се изморявате от честото общуване с приятели?
25. Обичате ли да участвате в колективни игри?
26. Често ли проявявате инициатива при решаване на въпроси, засягащи интересите на вашите приятели?
27. Вярно ли е, че се чувствате неуверено сред хора, които малко познавате?
28. Вярно ли е, че вие рядко се стремите към доказване на своята правота?
29. Смятате ли, че няма да ви е особено трудно да внесете оживление в компания, която малко познавате?
30. Вземате ли участие в обществения живот в училището (службата)?
31. Стремите ли се да ограничите кръга на вашите познати до неголям брой хора?
32. Вярно ли е, че не стремите да отстоявате вашето мнение или решение, ако то не било веднага прието от приятелите ви?
33. Чувствате ли се непринудено, попадайки в непозната за вас компания?
34. С желание ли пристъпвате към организирането на различни мероприятия за вашите приятели?
35. Вярно ли е, че не се чувствате достатъчно уверени и спокойни, когато се налага да говорите пред голяма група хора?
36. Често ли закъснявате за делови срещи?
37. Вярно ли е, че имате много приятели?
38. Често ли се оказвате в центъра на вниманието на приятелите си?

39. Често ли се смущавате при общуването с малко познати хора?

40. Вярно ли е, че се чувствате не много уверени в обкръжението на голяма група
ваши приятели?

ЛИСТ ЗА ОТГОВОРИ

Име.....Презиме.....Фамилия.....

Години.....

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40

Обработка на данните

1. Съпоставете данните си с дешифратора, представен в следващата таблица, и пресметнете броя на съвпаденията отделно за комуникативните и за организаторските склонности.

Дешифратор

Склонности	Отговори	
	Положителни	Отрицателни
Комуникативни	въпроси от 1-ва колона	въпроси от 3-та колона
Организаторски	въпроси от 2-ра колона	въпроси от 4-та колона

2. Пресметнете оценъчните коефициенти на комуникативните (K_k) и организаторските (K_o) склонности като отношения на броя на съпадащите отговори за комуникативните склонности (K_x) и организаторските склонности (O_x) към максимално възможния брой съпадения (20) по формулите:

$$K_k = K_x/20 \qquad K_o = O_x/20$$

3. За да се направи качествена оценка на резултатите е необходимо да се съпоставят получените коефициенти с оценките по скалата в следващата таблица.

Скала на оценките на комуникативните и организаторските склонности

K_k	K_o	Скална оценка
0,10 – 1,45	0,20 – 0,55	1
0,46 – 0,55	0,56 – 0,65	2
0,56 – 0,65	0,66 – 0,70	3
0,66 – 0,75	0,71 – 0,80	4
0,76 – 1,00	0,81 – 1,00	5

При анализа на получените резултати е необходимо да се отчетат следните данни:

1. Получилите оценка 1 се характеризират с ниско равнище на проява на комуникативни и организаторски склонности.
2. Получилите оценка 2 се характеризират с по-ниско от средното равнище на проява на комуникативни и организаторски склонности. Те не се стремят към общуване, чувстват се сковано в нова компания, предпочитат да прекарват времето си насаме със себе си, ограничават запознанствата си, изпитват трудности в установяването на контакти с хората и в изяви пред аудитория, лошо се ориентират в непозната ситуация, не отстояват мнението си, тежко преживяват обидите, проявата на

активност в обществената дейност е крайно занижена, в много дейности предпочитат да избягват вземането на самостоятелни решения.

3. Получилите оценка 3 се характеризират със средно равнище на проява на комуникативни и организаторски склонности. Те се стремят към контакти с хората, не ограничават кръга на своите познанства, отстояват мнението си, планират работата си, но потенциалът на склонностите им не се характеризира с висока устойчивост. Те се нуждаят от по-нататъшна сериозна и планомерна дейност за развитие на комуникативните и организаторските си склонности.
4. Получилите оценка 4 се отнасят към групата с високо равнище на проява на комуникативни и организаторски склонности. Те не се объркват в нова обстановка, бързо намират приятели, постоянно се стремят да разширят кръга на своите познати, занимават се с обществена дейност, помагат на близките и приятелите си, проявяват инициатива в общуването, с удоволствие вземат участие в организацията на обществени мероприятия, способни са да вземат самостоятелно решение в трудно ситуация. Те правят всичко това не по принуда, а в съответствие с вътрешния си стремеж.
5. Получилите най-висока оценка 5 притежават много високо равнище на проява на комуникативни и организаторски склонности. Те изпитват потребност от комуникативна и организаторска дейност и активно се стремят към нея, бързо се ориентират в трудни ситуации, държат се непринудено в нов колектив, инициативни са, предпочитат при важни дела или в създадена сложна ситуация да вземат самостоятелни решения, да отстояват мнението си и да правят така, че то да се приема от приятелите им, могат да внесат оживление в непознатата компания, обичат да организират всякакви игри, мероприятия, настойчиви се в дейността, която ги привлича. Сами търсят такива занимания, които биха удовлетворили потребността им от комуникативна и организаторска дейност.

ВАШИТЕ ПРАКТИЧЕСКИ УМЕНИЯ

Инструкция: Прочетете внимателно описаната по-долу ситуация и решете поставената задача.

Ситуация: Директорът е поставил спешна задача на учителя К. Петров. Срокът за изпълнението ѝ изтича, но К. Петров все още не я е изпълнил. Това се е случвало и друг път. Директорът извиква на разговор в кабинета си К. Петров. Някои от възможните реплики за обръщение на директора към К. Петров са следните:

1. „Петров, ти както винаги не спазваш сроковете за изпълнение на задачите, които поставям!”
2. „Петров, трябва да изпълняваш задачите в срок! Това е важно за фирмата!”
3. „Петров, ти се проявяваш като недисциплиниран и некоректен служител и няма никаква перспектива за развитието ти в кариерата.”
4. „Петров, огорчен съм от това, че не спазва срока за изпълнението на задачата и това затруднява дейността на фирмата.”
5. Петров, очевидно нещо е възпрепятствало изпълнението на задачата, която ти поставих.”
6. „Петров, ти все по-често започна да закъсняваш с изпълнението на задачите, които съм ти поставил. Необходимо е да поговорим за това.”
7. „Петров, поставих ти спешна задача, защото разчитах на твоя професионализъм. Ако нещо те е възпрепятствало, беше необходимо да ми съобщиш своевременно, да потърсиш помощ от други колеги или да предложиш някакъв изход.”

Направете коментар относно ефективността на използването на всяка една от репликите.

1. Първата реплика е ефективна/неефективна защото:

2. Втората реплика е ефективна/неефективна защото:

3. Третата реплика е ефективна/неефективна защото:

4. Четвъртата реплика е ефективна/неефективна защото:

5. Петата реплика е ефективна/неефективна защото:

6. Шестата реплика е ефективна/неефективна защото:

7. Седмата реплика е ефективна/неефективна защото:

ТЕСТ „УМЕНИЕ ДА СЕ ИЗЛАГАТ СВОИТЕ МИСЛИ”

Инструкция: Отговорете с „Да” или „Не” на предложените въпроси.

№	Въпроси	Отговори	Точки
1.	Стараете ли се да бъдете разбрани от събеседника?		
2.	Подбирате ли думи, отговарящи на възрастта, образованието, интелекта и общата култура на събеседника?		
	Обмисляте ли мислите си преди да се изкажете?		
4.	Достатъчно кратки ли са вашите разпореждания?		
5.	Ако събеседникът не ви задава въпрос след като сте се изказали, смятате ли, че той ви е разбрал?		
6.	Достатъчно ясно и точно ли се изказвате?		
7.	Следите ли за логичността на вашите мисли и изказвания?		
8.	Уточнявате ли какво не е било ясно в изказването ви? Предизвиквате ли задаване на въпроси?		
9.	Задавате ли въпроси на слушателите, за да разберете техните мисли и мнения?		
10.	Отличавате ли фактите от мненията?		
11.	Стараете ли си да опровергавате мислите на събеседника?		
12.	Стараете ли се събеседниците винаги да се съгласяват с вас?		
13.	Използвате ли професионални термини, които не всички разбират?		
14.	Говорите ли учтиво и дружелюбно?		
15.	Следите ли за впечатлението, което правят вашите думи?		
16.	Правите ли паузи за обмисляне?		

Ключ

Получавате по 1 точка за отговор „Не” на въпроси 5, 11, 12, 13 и по една точка за отговор „Да” на всички останали въпроси.

Резултати

12 – 16 точки – отличен резултат;

10 – 12 точки – среден резултат;

по-малко от 9 точки – лош резултат

ВАШИТЕ ПРАКТИЧЕСКИ УМЕНИЯ

Инструкция: Прочетете внимателно описаните ситуации и определете какъв вид техника на слушане е илюстрирана.

Ситуация № 1

Нова служителка в банка била длъжна да посреща клиентите още при влизането им в банката и да ги обслужва. Когато нямало клиенти, тя трябвало да помага на другите касиерки в залата. Ако в този момент се появявал клиент, то той трябвало да бъде посрещнат от някоя от свободните касиерки. Но почти никоя от тях не го правела. Новата служителка изказва възмущението си от това на своя началник. Между тях се провежда следният диалог:

Мария: Аз съм заета много повече от другите касиерки. Помагам им на гишето, както се изисква от мен, но когато дойде клиент, никоя от касиерките не ми помага!

Началникът: С други думи, вие работите повече, отколкото другите?

Мария: Ами да, разбира се!

Ситуация № 2

Един от постоянните и надеждни клиенти се обръща с претенции към компанията.

Клиент: Две от шестте последни партии бяха доставени с една седмица закъснение. Един ден от закъснението ни струва 1000 долара. Освен това доставката на резервни части съгласно последните поръчки са също просрочени. Такова нещо по-рано нямаше! Длъжен съм да отбележа, че в последно време и равнището на обслужване много се понижи. Какво става?

Представител на фирмата: Вие считате, че ние ви принуждаваме да влизате в допълнителни разходи по всички пера: по товаренето и експедицията на машините и резервните части, и даже по обслужването. И искате да знаете на каква се дължи всичко това, така ли?

Клиент: Точно така!

Ситуация № 3

Михаил: Независимо от лошите продажби през миналата година ние отново получихме за тази година високи квоти.

Анна: Как така отново?

Михаил: Никой от нас не е избрал продажните квоти от миналата година, но през тази година ще получим по-високи квоти вследствие разпределение на пазарите.

Анна: Не бихте ли могли да го обясните по-разбираемо?

Михаил: Имам предвид това, че компанията е решила да съкрати броя на районите за продажби на всеки от нас, като едновременно с това укрупни самите райони. Ето защо за всеки от нас се отделя през тази година по-висока квота, независимо от продажбите в миналото.

Ситуация № 4

Д: Чуйте ме! Тази задача явно не е за мене! Става вече твърде много!

Ръководителят: Да?!

Д: Да-да! Аз и така имам твърде много спешни задачи по моята основна работа.

Ръководителят: Как така?

Д: Вие знаете, че двама от нашите редовни снабдители са прекратили изпълнението на поръчките. Това създаде допълнителна работа на всички наши агенти по Западното крайбрежие. Затова аз мисля, че не бих могъл да се справя с новото поръчение.

Ръководителят: Да-да! Разбирам ви.

Тест „Умение за слушане”

Инструкция: Как обикновено слушате своя събеседник? Отговаряйте с „Да” или „Не”.

№	Въпроси	Отговори	Точки
1	2	3	4
1.	Обикновено бързо разбирам какво искат да ми кажат и не ми е интересно да слушам по-нататък.		
2.	Търпеливо чакам събеседникът ми да завърши разказа си.		
3.	Моето внимание изцяло е съсредоточено върху разказа.		
4.	Опитвам се да разбера какво се опитва да скрие събеседникът ми от мен и защо.		

5.	Прекъсвам събеседника си, за да уточня детайли или интересуващи ме факти.		
6.	Ако темата не ми е интересна, се стремя да насоча разговора в друга посока.		
7.	Неволно си отбелязвам грешките в речта и поведението на говорещия.		
8.	Не всеки човек заслужава моето внимание.		
9.	Старая се да извлека от всяка беседа максимум информация.		
10.	Мога спокойно да изслушам докрай мнение, с което категорично не съм съгласен.		
11.	Когато съм разбрал същността на разказа, започвам да обмислям какво ще кажа в подходящия момент.		
12.	Трудно ми е да слушам докрай дълги и подробни обяснения.		
13.	Старая се да запомня важната информация и необходимите подробности.		
14.	Най-често слушам от учтивост.		
15.	Поставям се на мястото на говорещия, за да разбере неговите чувства и намерения.		
16.	Ако съм чул противоположна гледна точка, задължително изказвам своята.		
17.	В разговора по-често казвам на събеседника „Да”, изразявайки разбиране, отколкото „Не”.		
1	2	3	4
18.	Обикновено точно отговарям на въпросите като се старая да не се отклонявам от отговора.		
19.	Хората с желание разговарят с мен.		
20.	След като съм изслушал събеседника задължително ще изкажа и своето мнение.		
21.	Избягвам да встъпвам в разговор с непознат човек, даже когато той се стреми към него.		
22.	През повечето време гледам събеседника в очите.		
23.	Винаги помня, че аз и моят събеседник може да имаме различни възгледи по едни и същи проблеми.		
24.	През по-голямата част от времето аз си давам вид, че слушам,		

	а в действителност си мисля за нещо свое.		
25.	Обикновено решението на проблема се появява в главата ми много преди събеседникът да е свършил да говори.		
26.	Винаги помня, че аз и моят събеседник можем по различен начин да разбираме смисъла на едни и същи думи.		
27.	Винаги поправям грешките в речта на събеседника /ударения, термини, вулгарни думи/.		
28.	Не слушам човек, когото не уважавам или смятам за глупав, некомпетентен, твърде млад.		
29.	Обикновено получавам удоволствие от общуването с хора, даже и малко познати.		
30.	Обикновено предпочитам да слушам другите, отколкото сам да говоря.		

Ключ

Получавате по 1 точка за отговор „Да” на въпросите: 2, 3, 4, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 29, 30. Нанесете точките в четвъртата колонка.

Получавате по 1 точка за отговор „Не” на въпросите: 1, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 14, 16, 20, 21, 24, 25, 27, 28. Нанесете точките в четвъртата колонка.

Интерпретация на резултатите

25 – 30 точки: Вие сте идеален слушател и се ползвате със заслужената обич и уважение на околните. До тънкост постигате това сложно изкуство и има какво да се научи от вас. Надяваме се, че обективно и честно сте оценили своето умение да слушате.

20 – 24 точки: Вие сте добър слушател, но допускате отделни грешки /сравнете отговорите си с оценката на ключа/. Желаем ви успех в овладяването на това изкуство.

15 – 19 точки: Вероятно смятате себе си за добър слушател, но можете да бъдете отнесен по-скоро към посредствените слушатели. Допускате доста много грешки, които дразнят другите хора и ви пречат да овладеете изкуството да слушате.

10 – 14 точки: Вие следва да бъдете отнесени към хората, които не умеят да слушат. Понякога постъпвате правилно и това ви предпазва от пълна самота. Но значително по-често постъпвате неправилно и това отблъсква вашите събеседници.

По-малко от 9 точки: Вие не умеете да слушате другите хора. Съветваме ви внимателно да анализирате своите грешки, сверявайки своите отговори с оценките на ключа.

Неумението да слушате ви лишава от най-великото удоволствие в живота, пречи ви да правите кариера и може да ви доведе до самота. Не е ли по-добре да се промените.

ВАШИТЕ ПРАКТИЧЕСКИ УМЕНИЯ

Усъвършенстването на стила на управление започва с трезва оценка на собствения стил на управление, а също така на собствения характер. Американски специалисти по управление са разработили тест за определяне на стила на управление. В основата му лежи тезата, че всеки ръководител разполага с два вида психически ресурси: Д-ресурси и В-ресурси. Д-ресурсите /от глагола „действам“/ се изразходват за оказване на въздействие върху околните, при което ръководителят налага своите желания, своето виждане на проблемите, своя стремеж към бързото им разрешаване. В-ресурсите /от глагола „възприемам“/ се изразходват за изясняване на чувствата, желанията и стремежите на подчинените и на хората, с които се работи съвместно. Когато в процеса на изследване от общата група отделили ръководителите, които според мнението на техните началници били перспективни, то се оказало, че те имат по показателя Д-ресурси приблизително 60 точки, т. е. повече от средните стойности на изследваните лица

ТЕСТ „СТИЛ НА УПРАВЛЕНИЕ“

Инструкция: Прочетете приведените по-долу двойки твърдения и преценете в каква степен те се отнасят до вас. В колкото по-голяма степен едното от твърденията се отнася до вас, толкова по-висока оценка трябва да му поставите, но при това сумата от оценките на всяка двойка трябва да бъде 10 /например Д-твърдение – 7 точки, В-твърдение – 3 точки/.

Д-твърдения

1.Работейки с хората, изразходвам основно времето си да говоря сам.

Точки.....

2.Постигам успехи за сметка преди всичко на собствената си енергия.

Точки.....

3.Защитавам се от нападките или критиката, като им се противопоставям бързо и решително. Използвам енергията си, за да вървя директно към целта.

Точки.....

4.Винаги се стремя хората да разберат моята гледна точка.

Точки.....

В-твърдения

Работейки с хората, изразходвам основно времето си, за да ги изслушвам.

Точки.....

Постигам успехи като използвам в нужната насока енергията на другите.

Точки.....

Защитавам се от нападките или критиката, като позволявам на опонентите си да

изразходват своята енергия за критика
дотогава, докато се изморят.

Точки.....

Точки.....

Винаги се стремя да разбера напълно
гледната точка на другите.

Обработка на резултатите

Умножете сумата от Д-точките и В-точките по 3.

Средните значения за изследваните 1200 американски ръководители са $X_d = 54$ и $X_v = 66$. Ако вашите стойности са по-големи от 54, то вие сте по-склонен към твърд стил на ръководство, а ако са по-големи от 66, то вие сте податлив на външни въздействия.

По-добри резултати имат ръководителите със стойности по-големи от 54.

Ако искате да се научите да бъдете твърд ръководител, то:

- Научете се да излагате указанията кратко и ясно.
 - **Неправилно** е да се изразявате по следния начин: „Главното на нашето съвещание е да се даде възможност на всички да изложат своите идеи. Аз, както и цялото ръководство на нашата организация, изключително много ценим вашите предложения. Аз зная, че не ви е било лесно да отделите време за участие в днешното заседание и че всички сте много заети. Аз зная, че редовите работници и ръководството с нетърпение очакват нашето съвместно решение, и се надявам, че вие ще се отнесете с необходимата сериозност към стоящия пред вас проблем.” **Правилно** е да се изразите така: „Времето не позволява провеждането на няколко съвещания по този въпрос. Необходими са ни вашите конкретни предложения по него.”
- Пределно еднозначно определете своите цели и желания в ситуациите, в които попадате.
 - **Неправилно:** „И аз съм уверен, че вие напълно си давате сметка, че вземането на добри решения изисква от нас цялата ни енергия и знания. Във връзка с това бих искал да подчертая, че високо ценя вашите идеи.” **Правилно:** „Вашето участие в съвещанието има голямо значение и затова бих ви помолил да дойдете непременно в началото.”
- Определете ясно изгодите от реализацията на предлаганото от вас решение.
 - **Неправилно:** „Аз бих искал да отделите повече време за инструктиране на вашите подчинени.” **Правилно:** „Аз съм уверен, че ако вие отделяте повече време за инструктиране на вашите подчинени, то те по-добре ще разберат задачите си и вашият отдел ще работи по-добре.”

➤ Не се страхувайте направо да кажете негативните последствия, отнасящи се до подчинените, когато не изпълняват избрания от вас курс.

- **Неправилно:** „Ние вече няколко пъти беседвахме с вас за необходимостта да се подобри работата на вашия отдел, но днес бих искал направо да ви кажа, че докато не постигнете реално подобрене, вие не трябва да разчитате на повишение и на увеличение на заплатата.” **Правилно:** „Ако не успеете в най-кратко време да постигнете прелом в работата на вашия отдел, аз ще бъда принуден да ви преместя на по-малко отговорна длъжност.”

Реакциите на хората в комуникативните въздействия са различни. За да не се стига до конфликти, директорът е необходимо да наблюдава внимателно поведението на партньорите си и да избира адекватен подход към тях. За тази цел предлагаме два варианта на систематизирана класификация на различните стилове на комуникативно поведение.

ВАРИАНТ А

ХАРАКТЕРИСТИКА	ПОДХОДИ
<p>1. Нихилист” – свадлив, заядлив събеседник. Често излиза извън професионалните рамки на разговора. Нетърпелив, несдържан, възбуден. Със своята позиция и подход смущава събеседниците си и несъзнателно ги кара да не се съгласяват с неговите тези и твърдения.</p>	<p>А. Обсъждане с него на спорните въпроси.</p> <p>Б. Да се направи опит предварително да се превърне в позитивен събеседник /чрез разговор очи в очи; решенията да бъдат формулирани с негови думи, макар и с изменено съдържание/.</p> <p>В. Когато разговорът е в по-широк кръг, да се настани в „мъртвия ъгъл” на залата.</p> <p>Г. Да се запази хладнокръвие и компетентност, а в екстремални случаи може за кратко време да се прекъсне деловата беседа.</p>
<p>2. „Положителен” човек – най-приятният тип събеседник, добродушен, трудолюбив. Той позволява заедно с него да бъдат направени основните изводи и спокойно и обосновано да се води дискусията.</p>	<p>А. Заедно с него да се изясняват и приключват отделните проблеми.</p> <p>Б. Да се търси подкрепата му в трудни и спорни ситуации.</p>
<p>3. „Всезнайко” – събеседник, който мисли, че знае всичко най-добре. За всичко има свое собствено мнение.</p>	<p>А. Да му се напомня, че трябва и другите събеседници да изкажат мнението си и да вземат участие при формулирането на решенията.</p> <p>Б. Да му се даде възможност да формулира някои междинни решения.</p> <p>В. Да му се задават трудни въпроси.</p> <p>Г. Да му се отдели място до началника.</p>
<p>4. „Приказливко” – събеседникът често нетактично и без всякаква причина прекъсва хода на разговора. Не обръща внимание на времето, което отнема със своите приказки.</p>	<p>А. Да се неутрализира като тактично се спира, когато се отклонява от темата.</p> <p>Б. Да се попитат поотделно останалите участници за мнението им относно тезите на „Приказливкото” /когато те се отклоняват от темата/.</p>

	<p>В. Да се намира близо до началника или друга авторитетна личност.</p>
<p>5. „Страхливко” – събеседникът се характеризира с неувереност в себе си при публични изказвания. Той с по-голямо желание ще замълчи, бойки се да не каже нещо такова, което по негово мнение може да се окаже глупаво или смешно.</p>	<p>А. Да се подхожда към него деликатно и с чувство за мярка.</p> <p>Б. Да се поощри участието му в разговора.</p> <p>В. Да му се задават ясни и информативни въпроси.</p> <p>Г. Ако е необходимо да му се помага да формулира мислите си.</p>
<p>6. „Хладнокръвен” – недостъпен събеседник. Той е затворен, замислен, често се чувства надалеч от мястото, времето и темата на разговора, тъй като всичко това му се струва недостойно за внимание и умствени усилия.</p>	<p>А. Да бъде заинтересуван.</p> <p>Б. Чрез директни въпроси да се провокира участието му.</p> <p>В. Да се разбере причината за неговото поведение.</p>
<p>7. „Важна птица” – събеседник, който не понася критика, нито пряка, нито косвена. Той се чувства и се държи като човек, който е много над останалите събеседници.</p>	<p>А. Незабележимо да му се предложи и да му се даде възможност да заеме равноправно с останалите положение в беседата.</p> <p>Б. Да не се допуска критика по отношение на присъстващите и отсъстващите.</p> <p>В. Да се напомня кой е инициаторът на беседата.</p> <p>Г. Полезно е в разговора с него да се използва конструкцията “да – но”.</p>
<p>8. „Незаинтересуван” събеседник – темата на разговора не го интересува. С по-голямо желание би го проспал.</p>	<p>А. Да се изясни какво го интересува него лично.</p> <p>Б. Да му се задават информативни и стимулиращи въпроси.</p> <p>В. Да се придаде на темата интересна и привлекателна форма.</p>
<p>9. „Защотко” -</p>	<p>А. Въпросите му, отнасящи се към темата на беседата, да се отправят към всички</p>

	<p>присъстващи, а ако е сам, да се обърнат към самия него.</p> <p>Б. На въпросите му от информативен характер да се отговаря веднага.</p>
--	--

ВАРИАНТ Б

ХАРАКТЕРИСТИКА	ПОДХОДИ
<p>1. Доминантен – когато изпитва необходимост да общува с някого, той не се съобразява дали е удобно или не. В процеса на общуване се ръководи от целта да подчини своя събеседник, да му повлияе. Той е напорист, решителен, твърд. Не само обяснява позицията си, но се опитва да убеди своя събеседник в правотата си.</p>	<p>А. Да му се даде възможност да се изяви.</p> <p>Б. Да се поддържа независима позиция.</p> <p>В. Да не се пресичат или осмиват неговите силови способности.</p>
<p>2. Недоминантен – когато е инициатор на контакта, той е плах, чувства се като молител, страхува се че ви обременява, че ви отнема от ценното време. Ако вие сте инициатор, той се счита за задължен да ви отговаря веднага, за да не ви обиди. Възможно е да е по-компетентен от вас, но нерешителността не му позволява да покаже това</p>	<p>А. Да се поощри да изкаже мнението си.</p> <p>Б. Да се използва похвала без ласкателство.</p> <p>В. Да му се покаже, че може самостоятелно да взема решения.</p>
<p>3. Мобилен – събеседник, който с лекота преминава от други дейности към общуване и обратно. Възприема своя събеседник малко повърхностно, но много бързо изтласква всички предшествващи общуването мисли и образи. Характеризира се с бърза реч, подвижна мимика, пантомима.</p>	<p>А. Първоначално настройване към неговия темп, дори това да е в ущърб на съдържанието на контакта.</p> <p>Б. Постепенно намаляване на честотата и скоростта на включванията.</p> <p>В. Връщане към началото за уточняване.</p>

<p>Изразява скука, ако вашият отговор е твърде дълъг, опитва се да завърши фразата вместо вас.</p>	
<p>4. Ригиден – трудно се включва в разговор даже и да е решителен и самоуверен. Той е изряден и ако се налага да прекъсне работата си, за да встъпи в контакт, си отбелязва точно докъде е стигнал. В разговора той е акуратен, педантичен, подробен. Слуша внимателно, говори бавно, излага подробно мислите си. Трудно се преустановява контактът с него. В края на разговора той се опитва да обобщи, да подчертае сходството и различията в позициите, да направи изводи, да определи своите и на събеседника си задължения.</p>	<p>А. Проява на търпимост към изложението му, без да се показва раздразнение.</p> <p>Б. Да не се подканя за ускоряване на темпа.</p>
<p>5. Екстраверт – силно предразположен към общуването като дейност, то е неговата стихия. Винаги търси някого за партньор – и когато е в добро, и когато е в лошо настроение. Не предполага, че някой не може да го разбере. Той смята, че може да разбере всекиго. Дружелюбието му е повърхностно и краткотрайно. Подсъзнателно и съзнателно копнее за внимание към себе си, тъй като и самият той е внимателен към събеседника си. Понякога дори е склонен към проява на ексцентричност, за да се хареса. Обича да изказва симпатията си и изисква същото за себе си.</p>	<p>А. Да не се разрушава естествената за него атмосфера на взаимна симпатия.</p> <p>Б. Неговите слабости /жажда за внимание, излишно любопитство, повърхностност/ могат да се регулират с беззлобна ирония, но не с насмешка.</p> <p>В. По силата на неволево подражание той също подема подобен тон и се коригира.</p>

<p>б. Интроверт – за него е сложен преходът от вътрешния диалог към реалния диалог. Трудно му е изрази това, което мисли, и предпочита книгите, инструментите и размислите си. Не споделя радостите и тревогите си, а ги преживява. Кръгът му на общуване обикновено включва двама-трима, подобни на него събеседници. Трудно разбира събеседниците си и проявява тенденция към пристрастно тълкуване на чуждите постъпки.</p>	<p>А. Предпочитаната ситуация на общуване е очи в очи.</p> <p>Б. Да се избягва личната тематика при общуването.</p> <p>В. Да се проявява учтиво, внимателно отношение.</p> <p>Г. Нереклексивното слушане доминира над рефлексивното.</p>
--	--

ТЕСТ ЗА АСЕРТИВНОСТ

Инструкция: Заградете с кръгче избрания от вас отговор в следващите по-долу твърдения.

1. Дразня се от грешките на другите хора.

Да Не

2. Мога да напомня на приятеля за дълга му.

Да Не

3. От време на време не казвам истината.

Да Не

4. В състояние съм да се грижа сам за себе си.

Да Не

5. Случвало ми се е да пътувам без билет.

Да Не

6. Съперничеството е по-добро от сътрудничеството.

Да Не

7. Често се измъчвам за дреболии.

Да Не

8. Аз съм самостоятелен и достатъчно решителен човек.

Да Не

9. Обичам всички, които познавам.

Да Не

10. Вярвам в себе си и мисля, че имам достатъчно сили, за да се справя с проблемите на ежедневието.

Да Не

11. Човек трябва винаги да бъде нащрек, за да успее да защити интересите си.

Да Не

12. Никога не се смея на неприлични шеги.

Да Не

13. Уважавам авторитетите.

Да Не

14. Не позволявам на никого да усуква нещата и протестирам срещу това.

Да Не

15. Подкрепям всяко добро начинание.

Да Не

16. Никога не лъжа.

Да Не

17. Аз съм практичен човек.

Да Не

18. Подтиска ме самата мисъл, че мога да претърпя неуспех.

Да Не

19. Човек трябва да разчита преди всичко на себе си.

Да Не

20. Приятелите ми имат голямо влияние върху мен.

Да Не

21. Винаги съм прав, даже другите да не мислят така.

Да Не

22. Съгласен съм, че е важна не победата, а участието.

Да Не

23. Преди да предприема нещо добре обмислям как ще го възприемат другите.

Да Не

24. Никога на никого не завиждам.

Да Не

Обработка на резултатите

Изчислете броя на положителните отговори в съжденията по следния начин:

1, 6, 7, 11, 13, 18, 20, 23 Сума А =

2, 4, 8, 10, 14, 17, 19, 22 Сума Б =

3, 5, 9, 12, 15, 16, 21, 24 Сума В =

Коментар на резултатите

Най-висок показател, получен при сумата А: вие имате представа за асертивността, но не прибягвате твърде често към нея в живота си. Често изпитвате недоволство от себе си и от околните.

Най-висок показател, получен при сумата Б: вие сте на правилен път и можете много добре да усвоите асертивността си. По принцип вие и сега сте в състояние да действате по този начин. Понякога вашето поведение от асертивно преминава в агресивно. Но това не е толкова важно. Всеки ученик греша.

Най-висок показател, получен при сумата В: вие притежавате много добри шансове да овладеете асертивността. Изградили сте си мнение за себе си и за своето поведение,

оценяват се реалистично, а това е добра основа за придобиване на всеки навик, необходим за контактите с околните.

ТЕСТ „ОБЩИТЕЛЕН ЛИ СТЕ”

Инструкция: За всеки от въпросите е необходимо да изберете един от предложените три отговора:

1. Предстои ви обикновена или делова среща. Изкарва ли ви това от релси?
Да
Понякога
Не
2. Отлагате ли посещението при лекаря до последния момент?
Да
Понякога
Не
3. Предизвиква ли у вас смущение и неудоволствие поръчението да участвате с доклад, съобщение, информация в някакво съвещание, събрание или друго подобно мероприятие?
Да
Понякога
Не
4. Предлагат ви да отидете в командировка в град, където вие никога не сте били. Ще положите ли максимални усилия, за да избегнете тази командировка?
Да
Понякога
Не
5. Обичате ли да споделяте преживяванията си с когото и да е?
Да
Понякога
Не
6. Дразните ли се, когато на улицата непознат човек се обърне към вас с молба /да му покажете пътя, да му кажете колко е часът, да отговорите на някакъв въпрос/?
Да
Понякога
Не
7. Вярвате ли, че съществува проблемът „бащи и деца” и че хората от различни поколения трудно се разбират?
Да
Понякога
Не
8. Бихте ли се стеснявали да напомните на свой познат, че е забравил да ви върне 10-те лева, които сте му дали на заем преди няколко месеца?
Да
Понякога
Не
9. В ресторанта или в стола са ви поднесли некачествена храна. Ще си замълчите ли, само разсърдено отмествайки чинията?
Да
Понякога
Не
10. Ако си окажете насаме с непознат човек, вие няма да започнете разговор с него и ще се отегчавате, ако той заговори първи. Така ли е?
Да

- Понякога
Не
11. Вие се ужасявате от всяка голяма опашка, където и да е /в магазина, библиотеката, касата на киното/. Бихте ли предпочели да се откажете от своето намерение?
Да
Понякога
Не
12. Бихте ли се да участвате в каквато и да е комисия да разглеждате на конфликтни ситуации?
Да
Понякога
Не
13. Вие имате собствени, строго индивидуални критерии за оценка на произведенията на литературата, изкуството, културата и не приемате никакви чужди мнения по тези въпроси. Така ли е?
Да
Понякога
Не
14. Ако чуете някъде изказване на явно погрешна гледна точка по въпрос, който ви е добре познат, ще предпочетете ли да замълчите, за да не влезете в спор?
Да
Понякога
Не
15. Предизвиква ли у вас досада молбата на някого да му помогнете да се ориентира в един или друг служебен въпрос или учебна тема?
Да
Понякога
Не
16. С по-голямо желание ли налагате своята гледна точка /мнение, оценка/ в писмена форма, отколкото в устна?
Да
Понякога
Не

Ключ

Отговорът „да” се оценява с две точки, отговорът „понякога” – с 1 точка, а отговорът „не” – с 0 точки.

Изчислете сумата от броя на точките, които сте получили, и се запознайте с интерпретацията.

Интерпретация

30 -32 точки: Вие сте явно некомуникабилен и това е вашата беда, тъй като от това страдате най-често вие. Но и на близките ви хора не им е леко. На вас трудно може да ви се повери работа, която изисква усилия от цяла група хора. Старайте се да станете общителен, контролирайте се.

25 – 29 точки: Вие сте затворен, неразговорчив, предпочитате самотата и затова навярно имате малко приятели. Новата работа и необходимостта от нови контакти може би не ви хвърля в паника, но за дълго ви изважда от равновесие. Вие познавате тази особеност на характера си и сте недоволен от себе си. Но не се ограничавайте само с това недоволство – във ваша власт е да промените тази особеност на характера си. Не си ли случва, когато сте силно увлечен, да станете високо комуникабилен? Достатъчно е само да се развълнувате?

19 – 24 точки: Вие сте общителен в известна степен и в непозната обстановка се чувствате напълно уверен. Новите проблеми не ви плашат. И въпреки това към новите хора подхождате внимателно, а в спорове и дискусии участвате неохотно.

14 – 18 точки: Вие сте нормално комуникабилен. Любознателен сте, с желание слушате интересния събеседник, достатъчно сте търпелив в общуването с другите, отстоявате без избухливост своята гледна точка. Срещите с нови хора не предизвикват у вас неприятни преживявания. В същото време не обичате шумните компании, екстравагантните постъпки и многословието предизвиква у вас раздразнение.

9 – 13 точки: Вие сте твърде общителен, понякога може би свръхнормалното. Вие сте любопитен, разговорчив, обичате да се изказвате по различни въпроси, а това понякога предизвиква раздразнение у околните. С желание се запознавате с нови хора. Обичате да бъдете център на внимание, на никого не отказвате на молбите, въпреки че не винаги можете да ги изпълните. Понякога избухвате, но бързо се успокоявате. Не ви достига издръжливост, търпение и смелост при сблъскването със сериозни проблеми. Но при желание вие можете да се заставите да не отстъпвате.

4 – 8 точки: Вие сте винаги в течение на всичко. Обичате да вземате участие във всички дискусии, въпреки че сериозните теми могат да предизвикат у вас даже мигрена. С желание вземате думата по всеки въпрос, даже и да имате повърхностна представа за него. Навсякъде се чувствате като у дома си. Захващате се за всяка работа, даже и да не можете винаги да я свършите. По тази причина ръководителите и колегите ви се отнасят към вас с известно опасение и съмнение. Замислете се над тези факти.

3 и по-малко точки: Вашата комуникабилност носи болезнен характер. Вие сте приказлив, многословен, месите се в неща, които нямат никакво отношение към вас. Наемате се да съдите за проблеми, в областта на които сте съвършено некомпетентни. Волно или неволно вие сте причина за конфликти от различен характер във вашето обкръжение. Избухлив, обидчив, вие нерядко сте необективни. Сериозната работа не е за вас. На хората им е трудно с вас – и на работа, и в къщи, и въобще навсякъде. Вие трябва да поработите над себе си и своя характер. Преди всичко възпитайте у себе си търпеливост и сдържаност,

отнасяйте се с уважение към хората. Помислете и за своето здраве – такъв стил на живот не отминава безследно.