1. ФЕНОМЕНЪТ МОТИВАЦИЯ

1.1 Същност на термините мотив и мотивация

За сравнително точното изясняване на мотивацията е необходимо да се направи паралел между мотив и мотивация.

Произходът на думата "мотив" е от латински език. Едно от нейните значения е подбуда, подтик, подбудителна причина, повод за някое действие. Мотивът е "нещо в личността (потребност, идея, психично състояние или емоция), което я подтиква към действие"

В известен смисъл мотивацията логически предхожда всеки цикъл на човешката дейност. Според А. В. Петровски мотивите, интересите и желанията са модулация на потребностите. Докато потребността е конкретна нужда от нещо, то мотивът е обосновано решение да се удовлетвори или да не се удовлетвори въпросната потребност. Следователно мотивите са винаги осъзнати, в тях е налице съзнание за потребностите, осъзнаване на самата потребност. Само когато потребността се превърне във факт на съзнанието, възниква мотив. Издигането на потребността до факт на съзнанието е сложен механизъм, осъществяван при наличието на стремежи и желания, интереси и убеждения.

Повечето хора се интересуват от мотивацията, дори и интересът им да се простира само до въпроса защо някой постъпва по определен начин. Съществуват множество определения на мотивацията. Барон (1991) формулира мотивацията като „вътрешните процеси, които активизират, ръководят и поддържат поведението (особено поведението, насочено към целите)". Подобно и Робъртсън и Смит (1985) заявяват, че „мотивацията е психологическо понятие, отнасящо се до силата и регулирането на човешкото поведение". И двете определения приемат, че всяко поведение, независимо как е било провокирано, е последствие от мотивация. Канфер (1998) обаче смята, че мотивацията се отнася само до елемента на „свободната воля" и я определя като „психологическите механизми, управляващи посоката, енергията и постоянството на действията, които не се дължат само на индивидуалните различия в способностите или на непреодолимите изисквания на средата, които принуждават или предизвикват действие" (Hollyforde 2003). Повечето изследователи разглеждат мотивацията като подтик, който стои зад човешкото поведение.

Едно от предизвикателствата пред изследването на мотивацията е, че не може да бъде видяна. Причината за това е, че тя произлиза от индивида. Хората не могат да бъдат мотивирани да направят нещо, ако в него не откриват нищо за себе си. Разбира се, наградата може да помогне за постигане на нещо друго (например човек може да бъде мотивиран да направи нещо, което не намира за възнаграждаващо, само защото то ще му помогне да получи друго, което ще го възнагради).

Мотивацията е психичен процес, вътрешна подбуда, това което кара хората да действат по определен начин.Тя се свежда до избирането на поведение от страна на работниците и служителите в трудовия процес,до избора на трудовата им активност и степента на тяхната ангажираност с целите на предприятието.

Мотивацията за труд от управленска гледна точка може да се определи като процес на взимане на доброволни решения от работниците и служителите за целенасочени трудови действия.

В основата на мотивацията за всеки индивид стоят човешките потребности и взимането на решения за тяхното задоволяване.Степента на задоволяване на потребностите на хората е един от основните критерии,мерило за ефективността на мотивацията на хората за едно или друго действие или бездействие в трудовия процес. Във връзка с това трябва да се има в предвид,че в основата на мотивацията стоят неудовлетворените потребности на хората и свързаните с тях психични процеси,които въздействат и инициират индивидуалното и груповото поведение на работниците и служителите в трудовия процес,тяхната готовност за активна и ефективна трудова дейност.

Съвършено естествено е, че работодателят би искал хората, които работят в неговото предприятие, да имат такова трудово поведение, което би довело до очакваните от него икономически резултати. За да постигне това, той би трябвало да подбере и да отправи такива сигнали към отделните служители,които да направят така, че като работят за себе си да работят за постигане на целите на организацията. Тази дейност на работодателя характеризира съдържанието на мотивирането - действието на ръководството за създаването на такава икономическа, организационна и социална среда, която да направи така,че работниците и служителите да изберат онова трудово поведение, което да отговаря на стратегията на фирмата.

Следователно, ако мотивацията характеризира процеса, при който работника или служителя избира посоката на своето движение и трудово поведение, то мотивирането характеризира действията на работодателя, за да се случи така, че работника или служителя да избере онази посока на движение,която той иска,да предпочете онова трудово поведение,което отговаря на целите на предприятието.

Основната цел на мотивирането е да се постигне максимално възможната хармония между интересите и целите на предприятието,и интересите и целите на отделните работници,служители и групи през дадения период.

1.2 Видове мотивация

Важен момент в разбирането на мотивацията е осъзнаването на факта за наличието на вътрешна и външна мотивация. Вътрешна мотивация

Под вътрешна мотивация се разбират онези вътрешно психични фактори, плод преди всичко на възпитание, но също така и на нагласа, генетично наследяване, интуиция и други, които влияят на хората да се държат по определен начин, или да следват определена цел. Тези фактори включват чувството за отговорност, възможността на хората да се развиват и ползват умения и способности, свободата на действие, възможностите за развитие, интересната работа и т. н.

Вътрешната мотивация намира израз в търсенето,намирането и изпълнението на длъжност,която задоволява вътрешните потребности на заетите лица,или поне им дава основания да очакват,че тези техни потребности ще бъдат задоволени. Несъмнено, една организация, каквато и мотивационна система да

създаде, трудно би могла да преодолее липсата на съответната нагласа - резултат, например, от възпитанието на един човек.

Поради тази причина системата за подбор трябва да служи като организационен механизъм, който да умее да "пресява" хората, при които отсъства или не е достатъчна вътрешната мотивация за осъществяването на организационните цели.

За най-чести фактори, които отключват вътрешната мотивация се сочат:

* свобода на действие при изпълнение на възложените трудови задачи и задължения
* предоставянето на възможност да се развиват и прилагат необходими знания,умения и способности за изпълнението на длъжността,да се израства в професията и кариерата
* предоставянето на интересна и вълнуваща работа
* предоставянето на възможност за реализация и развитие на личността

Външна мотивация

При външна мотивация се проявяват факторите, които са външни по отношение на личността, но оказват определящо влияние върху нейното индивидуално и групово развитие. Когато говорим за външна мотивация разбираме системата от управленски действия, средства и подходи за мотивиране на сътрудниците към постигането на целите на организацията. Тя включва фактори, с които се влияе върху индивидуалното поведение. Важен за отбелязване е фактът, че често външните стимули могат да имат бърз и силен ефект, но рядко продължителен, за разлика от вътрешните, които имат дълбок и траен ефект поради това, че са присъщи на индивида, а не са му наложени отвън. От друга страна, не бива да се забравя, че двете форми на мотивация - вътрешна и външна, са взаимно свързани и си въздействат една на друга.

Мениджърите трябва да постигнат определени резултати, като работят чрез други хора, и това е може би аспектът от тяхната работа, който поражда най-големите предизвикателства. Работата с хора може да носи удовлетворение, понякога може да породи раздразнение и отчаяние, защото различните хора следват различни модели на реакции и поведение. Разбирането и осъзнаването на сложния характер на човешкото поведение е първата стъпка към подобряване на взаимоотношенията, в които сте въвлечени на вашето работно място.

Почти всички дейности на мениджъра имат в по-голяма или по-малка степен отношение към контактите му с други хора - помислете за съвещанията, планирането, подбора на персонал. Следователно мениджърите трябва да се стремят към по-добро разбиране на човешкото поведение.

2. ТЕОРЕТИЧНИ МОТИВАЦИОННИ ПОДХОДИ

Мотивацията е комплексна и различна при различните хора и в различните ситуации. Не можем да я изчислим с математически формули за да я разберем. За да я разберем трябва да я изследваме задълбочено в конкретен контекст. Никоя теория не е адекватна сама по себе си. Способността на теориите да предсказват и обясняват поведението на хората намалява поради динамичност и сложност на средата, в която работят и живеят. При прилагането на определена теоретична рамка е необходимо да отчитаме икономическите и социални условия.

Тиери и Купман-Ивема (1984) класифицират основните мотивационни теории по следния начин (Hollyforde 2003):

* Съдържателни теории - теориите, които се фокусират върху това какво има в индивида и/или неговата заобикаляща среда, което привлича вниманието, какво подбужда и поддържа поведението; теории за които основен интерес представляват по-скоро психичните механизми и процеси, свързани с мотивацията (напр. теория за постиженията, теория за йерархия на потребностите и теория за вътрешния-външния контрол).
* Процесуални теории - теориите, които са „свързани с въпроса как се стимулира поведението, как се канализира, как се поддържа или се променя". Тази група теории обикновено се определя като по-полезна за практическото управление на човешките ресурси, защото именно тя е в основата на прилаганите мотивационни техники (напр. теория на принудата, теория на справедливостта и теория на очакването).

Тук ще направим опит да класифицираме мотивационните теории, като имаме в предвид различията при разрешаване на въпроса: «как хората изчисляват своите усилия и се сравняват с другите?" В стремежа си да разберат хората на работното място мениджърите подхождат по различен начин. Подходи към мотивацията:

* Разбиране и удовлетворяване на потребностите.
* Обективна оценка на връзката между усилие и възнаграждение.
* Психологически договор

Разбиране и удовлетворяване на потребностите

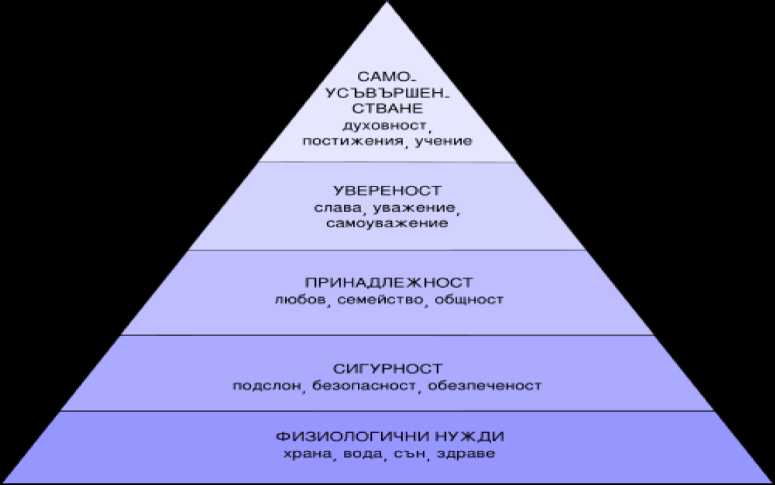
"Нашето поведение произтича от общочовешките потребности, които трябва да се удовлетворяват"

В тези случаи мениджърите планират работното място така, че да удовлетвори както изискванията на производството, така и общочовешките потребности, а индивидуалните потребности са социални и икономически. Теория за йерархията на потребностите

„Рецепта на мениджъра: да стимулира хората да откриват смисъл в своята

работа и да развиват своите най-добри способности."

Наи-известната класификация на потребностите е формулирана от Е. Маслоу



(1954 г.). Според него съществуват пет категории потребности в следната йерархия:

Фиг.1. Иерархия на потребностите според Е. Маслоу

• Физиологични потребности са първични или основни потребности за хората, като храна, подслон и освобождаване или избягване на болка. На работното място тези потребности обхващат основната заплата и условията на труд.). За да се появят висшите потребности задължително физиологичните трябва да са удовлетворени. Ако една от тях е незадоволена тя бързо става доминираща и по-висшите потребности изчезват или остават на заден план.

• Потребности от сигурност - това са потребности от рода на освободеност от заплаха, защита от опасност и нещастни случаи и сигурност на работното място. Във фирмите хората преценяват тези потребности с оглед на създаване безопасни условия на труд, повишения на заплащането за компенсиране на инфлацията, сигурна работа и приемливо ниво на странични социални облаги за осигуряване на здраве, защита и пенсиониране.

* Потребностите от принадлежност, така наречените социални потребности, засягат такива аспекти, като приятелство, привързаност и удовлетворяващи взаимоотношения с другите хора. На работното място тези потребности са свързани с желанието за общуване с другите работници, за създаване на добри отношения с ръководителите и приемане от колегите.
* Потребност от увереност, обхващат потребностите от самоуважение, уважение от другите за качествата на индивида и потребността да се развие чувство на увереност и престиж. Тази потребност преминава през себедоказване и доказване на собствената си личност пред другите. При неудовлетворяване човек е изпълнен с чувство за непълноценност, безсмисленост, слабост, пасивност и зависимост, той е с ниска самооценка, неспособен е да се справи с изискванията на живота. Успешното завършване на дадена задача, признанието от другите за уменията на индивида, придобиването на титли във фирмата (напр. мениджър, специалист, началник) - са все примери за такива потребности.

• Потребностите от самоусъвършенстване - включват потребности да се увеличи използването на уменията, способностите и потенциала на личността. Хора с доминиращи потребности от реализация могат да се характеризират като индивиди, търсещи работни задания, които са предизвикателство за уменията им, позволяват им да се учат и да използват творческите и иновационните таланти, и в същото време им дават възможност за напредък и личностно израстване.

"Музикантът трябва да изпълнява музика, художникът да рисува, поетът да пише, за да бъдат напълно щастливи. Човек трябва да бъде това, което може да бъде. Тази потребност ние наричаме самоутвърждаване... Тя се отнася до желанието за собствена реализация, т.е. стремежът на човек да развие потенциалните си възможности... желанието му да стане нещо повече от това, което е, да постигне всичко, на което е способен."

(Маслоу, 1943)

Той смята, че когато дадена потребност бъде задоволена, едва тогава хората се стремят към задоволяване на следващото по високо ниво от потребности.

Последната група никога не може да бъде задоволена в истинския смисъл на думата. По-нисшите базисни потребности са еднакви за всички, само интезитета им е различен. Физиологичните потребности продължават да съществуват дори когато за момента не са доминиращи, а човек автоматично се връща към тях. Когато бъдат незадоволени известно време, те стават доминиращи. Колкото по-ниско в йерархията се намира дадена потребност, толкова по-силно влияние има.

По-висшите потребности са по-трудно определими, тъй като се отнасят до нашия ум и дух. Те са психологически и социални по природа. Потребностите на егото и реализацията на личността стават най-важни, когато човек се изкачи по стълбата на управленската кариера.

Основните практически изводи и препоръки, които биха имали значение при прилагането на модела на практика са:

* само неудовлетворените потребности могат да оказват влияние на поведението на работниците и служителите;
* равнището на реалните незадоволени потребности за различните служители могат да бъдат различни;
* йерархията на потребностите може да се ползва при определяне на актуалните равнища на потребности при различните служители;
* за по-добро задоволяване на потребностите то трябва да става последователно, когато преобладаващата част от потребностите на долните нива са задоволени.

Една от критиките към тази теория е, че е трудно да се измерват потребностите - както по отношение на това колко силно се чувстват, така и по отношение на това как може да знае някой дали са били задоволени. Това особено затруднява наблюдателите, които се опитват да преценят дали нечии нужди са били задоволени, особено на по-високото ниво, защото в действителност само индивида може да почувства дали са били удовлетворени или не.

Тази теория търпи критика и по отношение на това, че нуждите не се задоволяват само от един източник. Например, за някои хора чувството за принадлежност може да бъде задоволено извън работата, така че тези хора вероятно няма да търсят близки приятелства, социални връзки или дори близки екипни взаимоотношения в работата. Самоусъвършенстването може да бъде задоволено извън работата. Това означава, че дори човек да се представя чудесно на работното вясто и мениджърът да смята, че има потенциал за растеж, той просто може да не се интересува от планове за саморазвитие, като смята, че се развива добре в дейностите си у дома.

Теория ЕРГ (ЕЬЮ)

Теория за мотивацията, разработена от К. Алдерфер (1972). Основава се на потребностите на индивида, групирани в три категории:

• Потребности за съществуване (Existence) - те са свързани с различни материални и физически нужди. Включват глад и жажда, но също така и заплащане, допълнителни служебни придобивки и физически работни условия. Ключова характеристика на тези нужди, е че могат да бъдат разпределени между хората по такъв начин, че изгодата за някой е загуба за друг когато ресурсите са ограничени. Измерването на това доколко задоволена е тази потребност се формулира по-скоро от гледна точка на това какво притежава човека в сравнение с другите.

* Потребности от обвързване (Relatedness) - те се изпитват във взаимоотношенията с други важни за човека личности (напр. семейство, колеги, приятели и врагове). Ключова характеристика на тези нужди е, че тяхното удовлетворяване зависи от даден процес на споделяне или взаимност. Някои от тези потребности са нуждата от приемане, одобрение, разбиране и влияние.
* Потребности за растеж (Growth) - те са свързани с личната креативност и продуктивност. Удовлетворението на тези потребности идва когато хората извършват дейности, които изискват използването на уменията им в пълен потенциал, дори и такива, които изискват развитие на нови умения.

Теорията на Алдерфер модифицира йерархията на потребностите на Маслоу на три равнища. Ползата от свеждането на петте потребности на Маслоу до три нива е, че така се изяснява застъпването между тях. Например Алдерфер смята, че не е ясно къде нуждите от сигурност се отделят от физиологичните нужди, от една страна, и нуждата от обич, от друга страна. Според него теорията ЕРГ изяснява тези застъпвания като например как да се категоризират различните аспекти на потребностите от сигурност и потребностите от самоуважение. За нуждите от сигурност, Алдерфер смята, че тези аспекти, които се отнасят до физически или материални желания, попадат в категорията на потребностите от съществуване, докато тези аспекти, които се отнасят до междуличностните процеси, попадат в категорията на нуждите от обвързаност. За самоуважението, той казва, че тези аспекти, които зависят от реакцията на другите, попадат в категорията на обвързаността, а тези, които представляват автономно действие на самоизява, попадат в потребностите от растеж.

Теорията ЕРГ не се придържа към строго следване на йерархията от ниво на ниво. Приема се, че и трите нива могат да бъдат еднакво активни към определен момент. Тя диагностицира мотивационните потребности чрез търсене на отговор на следните въпроси: какви потребности има сега индивидът; кои потребности са задоволени и как; пренасочил ли се е индивидът към някоя потребност от по-ниско равнище; как може да бъде задоволена "ненаситената" потребност.

Теория за хигиенно-мотивационните фактори

"Добрата хигиена предотвратява болести, но не подобрява здравето "

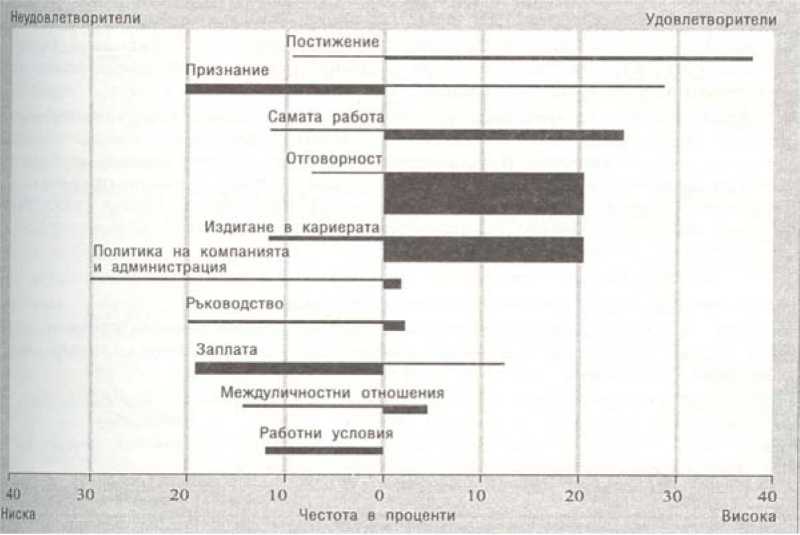
Фредерик Хърцбърг (1987) е първият, който посочва, че удовлетворението и неудовлетворението на работното място почти винаги произхождат от различни фактори, а не са просто от противоположни реакции на едни и същи фактори, както дотогава се е смятало.

Теорията на Хърцбърг приема концепцията на Маслоу за важността на потребностите, но отива по-далеч като предлага твърдението, че не всички потребности са мотивационни. Този модел се основава на наличето на два източника - на удовлетвореност и на неудовлетвореност.

Първо, има външни условия на работа, чиято липса води до неудовлетвореност у работниците. Тези външни фактори се наричат хигиенни фактори. Те включват: сигурност на работното място, заплащане, условия на труд, статус, политика на фирмата.

Второ, съществуват вътрешни фактори, чието присъствие подпомага изграждане равнищата на мотивацията, които могат да доведат до добра ефективност в работата. Тези фактори се наричат мотиватори или удовлетворители.

Те включват: постижение, признание, израстване на личността, натрупване на опит и развитие.



Фиг.2. Мотиватори и хигиенни фактори според Хърцбърг

|  |  |
| --- | --- |
| Мотиватора (които носят удовлетворение) | Хигиенни фактори (които носят неудовлетворение) |
| Постижения | Политиката на компанията |
| Признание | Взаимоотношения с началника |
| Самата работа | Работни условия |
| Отговорност | Заплата |
| Повишение | Служебна кола |
| Личностно развитие | Сигурност |
|  | Взаимоотношения с нисшестоящи |
|  | Личен живот |

Хигиенните фактори съответстват на потребносите от по-ниско равнище на Маслоу. Ако тези фактори липсват в дадена работа, това води до високи равнища на неудовлетвореност.

Мотиваторите са еквивалент на потребностите от по-високо равнище при Маслоу. Това са факторите, които карат хората да работят ефективно, а липсата им не води до неудовлетвореност.

Общо взето, хората са по-удовлетворени, и оттук - по-мотивирани, от елементите на самата работа, отколкото от средата, в която работят.

Теорята има и слаби страни. Причината е, че тя набляга на удовлетворението, а не на мотивацията. Ключова слабост е и това, че тя предполага, че всички хора се мотивират от едни и същи неща - тоест от обогатена работа (в която има

повишаване на мотиваторите). Едни се мотивират от работа, постижения и напредък, а други от пари, сигурност и символи на статус. Теорията не предлага отговор как да определим и как да се справим с подобни индивидуални различия.

Въпреки критиките, хигиенната теория е ключова за мотивацията. Мениджърите имат полза да вземат под внимание хигиенните фактори когато обмислят разработването на мотивационни програми. Преглеждането на тези фактори е със сигурност важно, но тази теория предполага, че има само някои неща, които са ползотворни, и че усилията трябва да отидат в тяхното подобряване, когато става въпрос за мотивация.

Теория за постиженията

Обяснява мотивираността на хората към труд с потребността от постижения. Основана е на системата за класифициране на индивидите, разработена от Х. Мъри въз основа на различните потребности, мотивиращи поведението. Според теорията изпълнители, които често успяват да постигнат целите си се ръководят от мотив за постижения. Те възприемат себе си като трудолюбиви и упорити хора, които трябва да доведат всичко до край, за да бъдат щастливи. Цялостното разгръщане на теорията се свързва с името на група учени от Харвардския университет, начело с Дейвид Маклелънд (1961 г.).

Дейвид Маклелънд издига концепцията, според която съществуват три ключови потребности, помагащи ни да разберем мотивацията. От 1988 г. когато излиза книгата му "Човешка мотивация" неговите идеи, свързани с тези на Хърцбърг, започват нашироко да се използват в множество организации. Маклелънд определя следните потребности:

• Постижения - нуждата от това да успяваш, да правиш нещо повече от другите.

Хората, които се нуждаят от постижения се стремят да надминат другите и избягват както незначителните, така и високите рискове. Те избягват ситуации със слаб риск, защото лесно постигнатият успех не е истинско постижение. При поемането на проекти, които крият висок риск, те виждат резултата по-скоро като късмет, а не като последствие от собствените им усилия. Тези хора предпочитат работа, която предполага умерена възможност за успех. Те се нуждаят от обратна връзка, за да следят напредъка на постиженията си.

* Власт - необходимостта от това да караш другите да действат по начин, който ти желаеш.

Нуждата от власт може да бъде два типа - лична или институционална. Хора, които търсят лична власт искат да заповядват, и често този стремеж е нежелан. Тези, които се нуждаят от институционална власт (или социална власт) се стремят да организират усилията на другите за постигане на целите на организацията. Мениджъри, които се стремят към институционална власт са много по-ефективни от такива, които се нуждаят от лична власт.

* Принадлежност - желанието за приятелски и тесни междуличностни отношения с други хора.

Такива хора се нуждаят от хармонични взаимоотношения с други и имат нужда да се чувстват приети. Те се стремят да се нагодят към правилата на колегите си. Предпочитат работа, която им предоставя възможност за междуличностно взаимодействие. Справят се добре на позиции като обслужване на

клиенти.

Теорията за постиженията е полезна когато се мисли защо хората реагират различно спрямо постигането на предизвикателни цели и защо реагират на провала по индивидуални начини. Но тя не е насока за това как да бъдат измерени нивата на нуждата от постижения, нуждата от власт или нуждата от принадлежност и не обяснява скритите причини за мотивация.

Теория на активизирането на И. Бърлин и У. Е. Скот

Авторите представят модел на мотивация, който защитава виждането, че всички хора имат оптимално ниво на стимулация, което се опитват да поддържат. Някои хора харесват тихите занимания вечер, докато други предпочитат да завършат работната седмица на шумен концерт. Тази теория обяснява поведението на търсачите на усещания. Тяхното оптимално ниво на активизиране е високо и за да се чувстват добре те вземат участие в сензационни дейности. Другата част от теорията е законът на Йеркес-Додсън, който гласи, че елементарните задачи изискват високо ниво на активност, за да получим необходимата ни мотивация за извършването им, докато сложните задачи изискват ниско ниво на активност, за да получим необходимата мотивация. Един ученик може да открие, че писането на досадната домашна работа изисква голямо усилие, докато разгадаването на трудни за мозъка загадки е забавно и концентриращо занимание.

Длъжности, на които хората са стимулирани на ниско ниво, са обичайно рутинните. Повтаряемостта на действията води до проблеми с мотивацията. Този извод се налага чрез наблюдението, че хората се чувстват по-активни в началото на работния ден или когато се захващат с нова задача.

Логично заключение от теорията е, че за да се увеличи производителността, длъжностите трябва да бъдат обогатени и разширени, за да съвпадат с предпочитаното ниво на стимулация на работещия. Но теорията не обяснява как да бъде оценено нечие „оптимално" ниво на стимулиране. Освен това оптималните нива на стимулация се постигат не само на работното място. Поради това работник, който има изключително стимулиращ живот извън работата, може да бъде доволен и на сравнително нестимулираща позиция.

Теорията може да помогне на мениджърите да разберат защо хората реагират различно на една и съща длъжност. Ефектът от слабата стимулация изглежда е валиден в организации с рутинни и повтаряеми задачи (произведствени линии, кол-центрове и т.н.). Все пак не може да се предполага, че теорията ще бъде приложима за всички индивиди по един и същи начин.

Теория на приписването

Разработена е от Фриц Хайдер. Това не е строго мотивационна теория, а по-  
скоро метод, който може да бъде използван за оценяване как хората възприемат  
собственото си и това на другите поведение; теория за това как хората обясняват  
причините. Според Хайдер всяко поведение трябва да се разглежда като  
предопределено от външни или вътрешни фактори:  
• Външни фактори - причината се приписва на външни фактори и сили. Тези

фактори са извън нашия контрол. Ако усещаме, че нямаме избор, то поведението ни се влияе, ограничава и дори напълно предопределя от фактори извън нашия контрол. Следователно не чувстваме отговорност. Типичен пример за такъв фактор е климатичното време.

• Вътрешни фактори - причината се приписва на вътрешен фактор. Тези

фактори подлежат на контрол. Ние можем да изберем да постъпим по един начин или по друг. Поведението ни не се влияе от външни въздействия и ние чувстваме отговорност. Типичен пример за такъв фактор е собственият ни разум.

Като човешки същества вярваме, че можем да обясним всичко. Склонни сме да обвиняваме външни фактори за собствения си провал и за успеха на другите хора - вярваме, че заслугата не е тяхна, и че провала не се дължи на нас. Склонни сме да припишем собствените си успехи и провалите на другите на вътрешни фактори - считаме, че успеха е наша заслуга, а техния неуспех се дължи на собствената им грешка.

Въпреки, че това не е теория за мотивацията, тя е включена тук, защото може да подпомогне разбирането как хората тълкуват успеха и провала. Теорията може да помогне на мениджърите да вникнат в причините за поведението на хората -какво укрепва тяхната мотивация и подтик. Тя предполага, че за да промениш мотивацията на някого, първо ще е необходимо да промениш неговите възгледи относно причината за неговия успех или провал. Това е трудно, още повече че мениджърът трябва да бъде колкото е възможно по-обективен (за да не се осланя на собственото си тълкуване на събитията), а и изисква персонала да е способен да изразява възгледите си ясно и точно.

Теория на принудата

Известна още и като теория за понижаване на принудата (Кларк В. Хъл), тя се стреми да обясни защо хората са подтикнати (мотивирани) да задоволят своите потребности, и защо тези потребности «изтръгват определени отговори». Основава се на предпоставката, че хората са подтикнати да намалят принудата, и че отговорите, които те ще използват, са тези, които те са открили, че са най-ефективни. Например, ако някой е принуден да задоволи нуждата от храна, стимулиран от чувство за глад, той научава, че храненето е ефективен отговор, защото гладът изчезва, след като храната се изяде.

Стимулите са резултат от стремежа да постигнем и/или да поддържаме чувството за баланс или задоволство. Стимулите са или първични (свързани с физическите потребности от храна, почивка и т.н.) или вторични (свързани с потребностите от взаимоотношения, статус и т.н.). Първичните стимули се считат за вродени, те са част от природата на човека и са инстинктивни. Вторичните стимули се научават или придобиват, те се развиват като отговор на заобикалящата ни среда.

Когато хората изпитват някакви нужди, те научават кои поведенчески отговори са най-ефективни. Колкото по-често определен отговор удовлетворява дадена нужда, толкова повече този отговор е затвърждаван като ефективен.

Теорията за принудата се основава на психологически предпоставки. Тя предполага, че поведението се научава подсъзнателно, а не съзнателно. В такъв смисъл, тя е доста опростена и не обяснява защо хората променят поведението си в резултат на предварително обмисляне на алтернативен път. Тя не се занимава със сложни дейности, които не са се появявали преди. Не включва човешката способност да планира напред - например ограничаване на очакван, а не на действителен подтик. Проучванията на тази теория се основават на опити с животни, а не на ситуации в работна среда.

2.2 Обективна оценка на връзката между усилие и вознаграждение Познавателно-оценъчна теория (И. Л. Диси)

Позната още и като теория на самоопроделението. В основата на тази теория е твърдението, че дейност, която сама по себе си е удовлетворяща (вътрешно мотивираща) се превръща по-скоро във външно мотивираща когато други хора присъждат външни награди за резултатите от тази дейност. Това е така, защото ключовата част на тази теория се отнася до източника на причинността. Има две крайности на източника на контрол:

* вътрешният източник на контрол, където индивида чувства, че неговото поведение е самонасочвано;
* външният източник на контрол, където индивида чувства, че неговото поведение е насочвано от други или от заобикалящата среда.

Източникът на контрол може да бъде илюстриран като използваме един прост пример как двама души обясняват успеха си на изпит. Човекът с вътрешен източник на контрол отдава успеха на собствената си задълбочена подготовка. Човекът с външен източник на контрол отдава успеха на благоприятния ден, лесните въпроси и т. н.

Когато някой е вътрешно мотивиран да извърши дадено действие, той обикновено чувства вътрешен източник на контрол. Ако друг човек присъди награда за това действие, теорията казва, че индивида ще започне да чувства, че средата контролира действието и оттам неговото поведение - тоест появява се външен източник на контрол. Теорията предполага, че хората в подобна ситуация ще променят виждането си за конкретната дейност и своето действие. В резултат те са по-малко вътрешно мотивирани да извършат тази дейност.

Диси определя вътрешно мотивираното поведение като „поведението, което човек възприема, за да се чувства компетентен и самоопределящ се". Наградата е „вътрешно състояние, предизвикано от постигането на целта (например удовлетворение). Той очертава два основни елемента на наградата, изпитвани от получателя:

* степента, до която човек възприема наградата като контролираща поведението - награди, които се дават отвън, обикновено се използват за контролиране. Например на работника му се плаща, защото е свършил това, което организацията иска;
* степента, до която получателят възприема наградата като информативна -награди, които поощряват чувството на компетентност и самоопределение (поведенията, свързвани с вътрешна мотивация) са възприемани като информативни.

Липсва обаче яснота относно резултатите от външните награди. От една страна Диси изглежда предполага, че те имат негативен ефект върху вътрешната мотивация, а от друга, тоя заявява, че те няма да имат подобен резултат, ако получателя ги възприема като информативни.

Познавателно-оценъчната теория е твърде сложна за приложение в работна среда, тъй като не обяснява как мениджърите могат да разберат как човек възприема наградата. Тя също така превръща въпроса със заплащането в костелив орех, ако организациите искат да насърчат вътрешната мотивация. Все пак тя

помага мениджърите да разберат защо наградите могат да имат негативен ефект. Също така тя насърчава организациите да обмислят внимателно системите си за възнаграждения и колко близка е връзката между характеристиките на тези системи и начинът, по който хората предпочитат да бъдат мотивирани.

Теория на справедливостта

"Индивидуалната мотивация зависи от това, как другите биват възнаградени за определено ниво на изпълнението на работата или усилие "

Дж. С. Адамс

Основава се на предпоставката, че когато хората влизат в някаква размяна (напр. размяна на труд срещу заплата) те сравняват своето положение с това на другите наоколо. Другите - избраната „референтна група" - ще бъдат хора или политики, които човекът смята, че му съответстват. Хората сравняват съотношението между своите вложения и резултати с тези на референтната група. Ако използваме понятието разпределена справедливост (възприетата справедливост на разпределение на наградите), някоя или и двете страни могат да чувстват, че размяната е несправедлива.

|  |  |
| --- | --- |
| Вложения | Резултати |
| опит | заплащане |
| умения | придобивки |
| стаж | статус |
| интелект | повишение |
| възраст | удовлетворение от работата |
| усилие | признание |
|  | добри взаимоотношения |
|  | звание |

В контекста на работната среда, вложенията са това, което хората допринасят, или влагат, в работата. Резултатите са възнагражденията, които получават в отплата на вложенията.

Доколко уместни са дадени вложения и резултати се преценява от индивида. Това означава, че едни и същи вложения и/или резултати могат да бъдат възприемани като уместни от един човек, и неприложими - от друг. Освен това вложенията и резултатите нямат равна тежест. Например, въпреки че даден служител може да гледа на опита като на уместно вложение за получаване на награда, той може да не го смята за толкова подходящо, колкото настоящия си ранг.

Хората са мотивирани да постигнат съответствие като премахнат неравенството. Проучванията, провеждани първоначално в бизнес средите, а по-късно и в по-широк обществен обхват, подкрепят теорията.

Теория на очакването

Изходна точка на теорията за очакванията е изборното поведение, което може  
да доведе до желаните награди. Основава се на предпоставката, че хората очакват  
определени действия да постигнат желан резултат (имат „очакване"), и, че  
желаният резултат си заслужава да се стремиш към него или да го избягваш (има  
„валентност"). В. Врум дефинира следните две понятия:  
• очакване - моментна оценка на вероятността полаганите усилия да доведат

•

до определен резултат. Колкото по-голяма е увереността в това, толкова по-силно се предполага да е очакването.

валентност - емоционална ориентация към определен резултат. Положителна валентност имаме когато личността предпочита да постигне даден резултат, отколкото да не го постигне; негативна валентност имаме когато човек предпочита да не постигне даден резултат, отколкото да го постигне. Валентността е нулева, когато на индивида е безразлично дали ще постигне резултат или не.

Мотивацията зависи от това, колко силно е очакването и колко значима е целта за човека. По-вероятно е хората да са най-мотивирани когато очакването е силно и валентността е или положителна или негативна. Ако валентността е неутрална, теорията поддържа, че е малко вероятно някой да бъде мотивиран да поеме даден курс на действие, защото хората не са мотивирани да постигнат нещо, което не смятат за ценно.

Има и трети важен елемент в тази теория - инструменталността. Това е схващането, че един промеждутъчен резултат ще доведе до друг, важен резултат. Например дадена личност може да смята, че ако вложи повече усилия, това ще доведе до подобрено представяне в работата, което от своя страна ще доведе до повишение. Ако предположим, че повишението е важно (тоест има валентност), тогава подобреното представяне ще бъде инструментално за постигането му и очакването ще бъде високо, ако човек смята, че има голяма вероятност по-доброто изпълнение да доведе до повишение.

ФАКТОРИ Способност

|  |  |
| --- | --- |
| Рес | рси |
|  |  |

иумения Усилие



Време

Проектиране на длъжността

Възнагражде ние/Разходи

•Вътрешни

(постижения, похвали)

•Външни

(заплащане, повишение)

• • • •

Фиг.3. Принцип: мотивацията се базира на връзката между усилие и

възнаграждение

Врум открива, че степента на удовлетворение от работата е пряко свързана със степента, до която работата на служителите е инструментална за постигането на желани резултати. Такива резултати са: заплащането

вниманието от страна на началниците

взаимодействие с колегите

броя на различните задачи, които изпълняват

Мениджърите, които се опитват да използват теорията на очакването като инструмент за подпомагане на мотивацията на своите екипи, трябва да помнят, че макар и да могат да се направят някои обобощения за това кое смятат хората за възнаграждаващ резултат, схващанията на индивида все пак са ключови. Въпреки че който и да бил опит да се обясни как представянето е свързано с резултатите да не е напразен, индивидуалните различия - като привлекателността на резултатите -ще означава, че ефективността на посланието ще варира от човек до човек.

Теории за поощрението Тези теории за мотивацията разкриват важността на поощрението за трудовото поведение. Има много теории за поощренията като тук са събрани само ключовите им моменти. Теорията за поощренията е теория за обучението, която се основава на предпоставката, че поведението се влияе от последствията от предишни действия. Теорията предполага, че, първо, човек е бил мотивиран да извърши дадено действие, и след това се занимава единствено с това как човекът реагира на последствията от действията си.

* Положително утвърждаване - където желаните последствия са свързани с поведението (напр. похвалата след добре свършена работа). Използва се за да бъде повторено дадено поведение от страна на работника.
* Негативно поощрение/избягване - където нежеланите последствия са премахнати (напр. научаването, че бързото вдигане на телефона предовратява виковете на началника към екипа му всеки път когато звънне телефона). Отново, използва се, за да осигури желаното поведение.
* Наказание - където нежеланите последствия могат да бъдат приложени (напр. дисциплинарно интервю) или желанието последствия могат да бъдат отнети (напр. отнемането на привилегии). Използва се за налагане на отрицателни последствия, или задържане на желани последствия, при нежелано поведение, за да не бъде повторено.
* Потушаване - където се спира употребата на установено по-рано поощрение, което поддържа поведението. Използва се за намаляване или отстраняване на нежелано поведение.

Силата на поощрението зависи от различни модели на поощрение или т. нар. графици за поощрение. Те могат да бъдат: постоянно поощрение; поощрение правено на определен фиксиран интервал от време; на променливи интервали от време; на фиксирани обеми; на променливи обеми от дейности. Колкото по-често се прави поощрението, толкова по-силно е то.

Силата на поощрението зависи и от това, как човекът, който получава награда или наказание, го възприема. Когато връзката между поощрението и поведението се възприема пряко, тогава поощрението е по-силно.

Слабостите на тази теория са, че тя опростява поведението, не взема предвид важни характеристики, каквито са потребностите, дава приоритет на външни награди, без да отчита факта, че някои индивиди се мотивират от самата работа например.

Теорията за поощрението е по-нататък разработена в теория за социалното обучение, която обяснява ситуационните влияния върху поощрението. И двете теории помагат да се обясни как хората се учат от резултатите от предишни

действия. Те подкрепят известен брой мотивационни теории и затова са включени тук.

Теория за социалното обучение

Тази теория разширява теориите за поощрението. Ключов аспект на теорията е нейният фокус върху социалните влияния и върху това как хората оценяват целите или потребностите. Следните четири момента са ключови за природата на потребностите:

* Потребностите се научават или придобиват.
* Ранните цели възникват в резултат на удовлетворения и смущения, които се контролират най-вече от други влиятелни личности.
* Често повтарящо се поведение е налице чрез поощрение по време на предишен опит.

• Потребностите съществуват във функционално свързани системи. Теорията за социалното обучение твърди, че мотивацията да постъпваме по

определен начин е задвижвана от целите, които до голяма степен са научени чрез поощрение от и в социалната ни група. Следователно тогава мениджърите могат да приемат, че определени поведения могат да бъдат предсказани на базата на поведението на други членове на групата. Но мениджърите, които прилагат тази идея в управлението на индивидуални личности трябва да знаят, че съществуват много други фактори, касаещи поведението, освен простото „научаване чрез поощрение". Именно заради това дори и близки членове на едно семейство се държат по различен начин.

Четирите понятия, които обясняват индивидуалните различия в една група

са:

* потенциал на поведението - вероятността дадено поведение да се появи;
* очаквания - вероятността дадено поведение да бъде поощрено според очакването на индивида;
* стойност на поощрението - степента на предпочитание към определено поощрение предвид факта, че индивида може свободно да избира;
* психологическа ситуация - ситуационния контекст, в който се осъществява поведението.

Според теорията мотивацията да постъпваме по определен начин е продукт от очакването, стойността на предвидения резултат и положението, в което се намираме.

Теорията може да подпомогне разбирането на мениджърите защо някои хора изглеждат мотивирани да постъпват по определен начин, независимо от еднаквия произход, идентичното обучение и т. н. Теория на вътрешния-външния контрол

Тази теория се основава на теориите за поощрението и е разработка на теорията за приписването. Тя предполага, че поощрението зависи до определена степен от възприятието на индивида за причината на определен резултат. Колкото повече той чувства, че резултатът се дължи на собствените му усилия, толкова по-вероятно е поведението, което е довело до резултата, да бъде поощрено. Резултатите, които се считат за продукт на външни сили - като късмета - са непредвидими, и поведението следователно не е поощрено с такава готовност.

Ротър (1966) разработва вътрешно-външното измерение (В-В измерение), за да измери траекторията на контрола. Това е обхвата, до който хората чувстват че контролират ситуациите, в които се намират, а следователно и обхвата, до който те уверено направляват събитията. Ротър описва двете крайности на измерението:

* Външен контрол е когато човек чувства, че резултатът от действията му е продукт на късмет, шанс, съдба, под контрола на други мощни влияния, или е непредсказуем, поради голямата сложност на силите, които го заобикалят.
* Вътрешен контрол е когато човек смята, че събитието зависи от собственото му поведение или от неговите сравнително постоянни характеристики.

В единия край на измерението хората чувстват, че имат някакъв или никакъв контрол върху събитията. В другия край хората чувстват, че са способни да повлияят и контролират заобикалящата ги среда. Индивидите могат да се намират във всяка точка между двете крайности.

Ротър заключава, че инидивидът, който смята, че наистина контролира това, което му се случва, може да се съгласи с дадени предложения когато иска и когато му е дадена съзнателна алтернатива. Обаче ако тези предложения или опити за манипулация не са му от полза, или ако ги възприема като ловки опити за въздействие върху него, той се съпротивлява.

Ротър предполага, че мястото на индивида в измерението В-В се влияе от културата. Колкото по-индивидуалистична е тя, толкова по-важен е фокуса върху постигането на успех като резултат от нечии собствени усилия, и толкова по-вероятно е населението да клони към „вътрешен контрол" на скалата.

Теорията за вътрешния-външния контрол е полезна когато се обмислят мотивационни въпроси на индивидуално ниво. Но трябва да бъде използвана с предпазливост, защото няма лесен начин да познаем в кой край на скалата се намира индивида в даден момент.

Теория за характеристиките на длъжността

Дж. Р. Хекмън и Дж. С. Олдъм предприемат проучване, за да открият защо препроектирането на длъжността се смята за заслужаваща си стратегия, която организациите трябва да следват. През 1976 в книгата си „Мотивация чрез проектиране на длъжността" те заявяват: „Въпреки че ползите от препроектирането на длъжността са дълбоко залегнали в литературата по мениджмънт, всъщност много малко се знае за причините, защо „обоготяването" на длъжността води до положителни резултати за работниците и за техните организации." Тяхната теория надгражда над по-ранните проучвания за характеристиките на работното място и индивидуалния отклик към труда.

Според Хекмън и Олдъм всяка длъжност има определени длъжностни характеристики и те имат влияние върху мотивацията чрез различните критични психологични състояния, които създават у служителя. Авторите предлагат пет ключови измерения на непосредствената работна среда. Тези измерения се оказват свързани до голяма степен с удовлетворението от работата и мотивацията на работника:

* Многообразието на уменията - извършване на различни дейности, използване на различни ценни умения, способности и таланти.
* Конкретизиране на задачата - извършване на цялостна задача от начало до край, вместо отделни части от нея.
* Значимост на задачата - значимостта на длъжността, степента на съществено влияние, което работата има върху живота на други, във или извън организацията.
* Самостоятелност - свобода на действие при планиране, вземане на решения и средства за извършване на задачата.
* Обратна връзка - ясна и пряка информация за резултатите от работата и представянето.

Тези пет параметъра влияят върху критичното психологическо състояние на хората в организацията и определят възгледите и чувствата им по отношение на тяхната работа. Нещо, което моделът на Хекмън и Олдъм не взима под внимание е как тези принципи се отнасят до необходимостта на служителите от социално взаимодействие на работното място.

Ако се приложат тези параметри като характеристики на служебните задължения, те ще доведат до три критични психологически състояния:

* Съзнаване на значимостта на работата.
* Чувство на отговорност за резултатите от работата.

• Знание за действителните резултати от извършваните трудови дейности. Тези състояния увеличават вероятността за положителни резултати в

работата, включително водят до висока вътрешна мотивация за работа, високо качество на представянето, голямо удовлетворение от работата, ниско текучество и редки отсъствия.

Резултатите от добре проектираната длъжност, ако са използвани тези принципи, са следните:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Елементи | Полза за служителя | Полза за мениджъра | Полза за организацията |
| Многообразие на уменията | - научаване на нови неща  - чувство на задоволство, че допринасяш с уменията си за успеха на общата зел | - прехвърляне на отговорност върху друг служител | - опитен служител на когото може да се разчита в много области |
| Конкретизиране на задачата | - разширяване на познания и умения  - съпричастност към целите на организацията  - цялостна представа за дейността | - възможност за съсредоточаване върху бъдещото развитие на организацията | - по-високо качество на продукта или услугата |
| Значимост на задачата | - чувство на лична значимост, че играеш важна роля в живота на други хора | - по-малко  административни задачи | - текучеството на персонала намалява |
| Самостоятелност | - чувство на отговорност за успеха на задачата  - по-висока  ангажираност в работата  - гордост от | - намалява нуждата от кнотрол на отделни етапи от изпълнение на задачата | - прибщаване на служителя към целите на организацията |

Теорията за характеристиките на длъжността е една от малкото мотивационни теории, които специфично се отнасят до организационната среда. Хекмън и Олдъм създават ясни насоки за това, как може да бъде приложена тя, и много от тези предложения са в съзвучие с добрите практики в мениджмънта. Тъй като измеренията на работата се облягат на възприятията на служителя за нея, организациите не могат да очакват, че ще угодят на всеки като обогатят длъжността по един и същи начин. Въпреки това, тази теория има множество практични приложения.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Осигуряване на | - чувство на задоволство | - задоволство от | - възможност за |
| обратна връзка | от постигнатото | израстването на | въвеждане на |
|  | - възможност за | служителя и от | промени |
|  | усвояване на нови | постигнатото за |  |
|  | знания | организацията |  |
|  | - признание за успеха |  |  |

постигнатото

Фиг.4. Характеристики на добре проектираната длъжност по Хекмън и Олдъм

2.3 Взаимоотношения работодател - служител Психологически договор

Мотивацията е резултат от взаимоотношенията между служителя и организацията - работодател, тези взаимоотношения можем да разглеждаме като психологически договор между две страни. Психологическият договор по същество представлява определен набор от очаквания. Служителят очаква известни резултати или възнаграждения от работата в замяна на изразходването на определена енергия и талант за възложената му от организацията работа. Аналогично, организацията има известни очаквания към служителя по отношение на неговия принос за работата и по отношение на определени стимули, с които ще го компенсира за положените усилия. За разлика от трудовия договор и други официални споразумения постановките в психологическия договор обикновено не са изрично формулирани, страните в този договор могат да не си дават сметка за някои от очакванията. Ако една от страните наруши психологическия договор, например като промени правилата, другата страна може да се почувства огорчена. Аспекти на Психологическият договор (Handy, 1985):

* Повечето хора са членове на повече от една организация или група и следователно имат повече от един психологически договор. Те не се стремят да задоволят всички свои потребности в рамките на един договор. Например не може автоматично да се приеме, че хората ще се стремят да задоволят своите потребности за растеж и самоутвърждаване, когато работят за вас.
* Психологически договор, който не се възприма сравнително еднакво и от двете страни, може да се превърне в източник на неприятности или конфликти. Ако организацията очаква повече, отколкото служителят желае да даде, може да се стигне до ситуация, когато служителят ще се чувства експлоатиран, а организацията ще го възприема като недостатъчно ангажиран или мързелив.
* Усилията за повишаване на мотивацията може би ще бъдат ефективни само ако и двете страни възприемат договора по сходен начин.

• Очакванията на хората и на организациите се променят с течение на времето. Следователно психологическият договор също ще се променя. Например някой млад и неженен служител може да приеме охотно да работи допълнително и на ненормиран работен ден срещу по-добро заплащане или напредък в кариерата. Когато същият този служител след време има семейство, той може да предпочете нормиран работен ден и повече свободно време.

За мениджърите този подход към мотивацията означава, че трябва да се стремят да достигнат до подходящ психологически договор със своите подчинени, в противен случай могат да възникнат проблеми. Това предполага процес на обмяна на мнения и договаряне, като всяка страна трябва да изрази своите очаквания по отношение на другата и да се достигне до някаква форма на изпълнимо споразумение. В действителност обаче това не се постига лесно. Хората невинаги съзнават напълно своите очаквания или могат да срещнат трудности, когато трябва да ги изразят. Това може да се дължи на липса на увереност или на неудобство да говорят за своите очаквания.

Мениджърът трябва да бъде чувствителен към обстановката в организацията и способен да вижда кога нещата не вървят добре. Той трябва да улавя признаците на отчаяние или неудовлетворение и внимателно да търси несъответствието в очакванията, което лежи в основата на тези проблеми.

Трябва да се има предвид, че очакванията ще се променят във времето в съответствие с променящите се обстоятелства. Така че всеки добре балансиран договор може в определен момент да се окаже не особено подходящ. Трябва да преразгледате и да преоткриете характера на договора при новата ситуация и променените очаквания. Редовните атестационни интервюта осигуряват добри възможности да установите какви са очакванията и евентуалното неудовлетворение от работата.

Теория на контрола (Н. Уайнър)

Позната още и като теория за примката на негативната обратна връзка. Основава се на предпоставката, че човешкото действие и мотивация се възпрепятстват от примката на негативната обратна връзка. Тази примка е системата, по която се наблюдава изпълнението спрямо определен набор от стандарти. Доловеното отклонение от тези стандарти (негативната обратна връзка) има за резултат системата, чиято цел е да върне изпълнението обратно към стандартите. Системата е саморегулираща се: наблюдението и корекциите следователно се правят като част от самата система. Теорията предполага, че хората знаят какво да правят, когато получат негативна обратна връзка. Могат да се появят обстоятелства обаче, в които хората са наясно с недостатъците, но не са сигурни как да се справят с тях. Например, когато хората започнат нова работа, или се обучават, те може да са наясно със стандартите, които трябва да бъдат постигнати - и вероятно получават необходимата обратна връзка, за да осъзнаят, че не могат да покрият тези стандарти. Липсата на опит обаче може да означава, че те не знаят какво да направят, за да поправят грешките.

Теорията предполага, че взетите мерки в крайна сметка затварят примката на негативната обратна връзка - чрез успешно покриване на стандартите, чрез промяна на стандартите или чрез изоставянето на тези стандарти. Това означава, че

хората не обичат „несвършените задачи" и ще ги довършат или ще ги отчетат като ненужни.

Теория на целеполагането

Свързва се с Е. Лок (1976), демонстрирал ефекта на целеполагането върху трудовия процес. Основната идея на теорията е, че работници, които си поставят или преследват по-трудни цели се представят по-добре от тези, които преследват по-лесни цели. Тази теория е в основата на известните управленски системи за оценка на изявата. Става въпрос за системи, в които управленският персонал планира работата си и се оценява, и самооценява, на базата на "ключови целеви области".

Изследванията на Лок довеждат до три основни заключения:

* По-трудните цели довеждат до по-високи нива на представяне, отколкото лесно постижимите цели. Серия от експерименти показали, че въпреки, че обектите на които са поставени много сложни цели, ги постигат много по-рядко, отколкото обектите, на които са поставени лесни цели, преставянето на първата група било постоянно на по-високо ниво, отколкото това на другите.
* Специфичните цели пораждат по-високи нива на представяне, от общите цели. Различни изследвания показали, че целите от типа „направи най-доброто, което можеш", постоянно водели до по-лошо представяне, отколкото специфичните цели, дори и когато те били трудни за изпълнение.
* Поведенческите намерения влияят на избора, който хората правят. Поведенческото намерение е дефинирано като „намерението да направиш определен избор на задача или да откликнеш по определен начин". С други думи, Лок заключава, че степента на трудност на избраната цел зависи от това, към какво се стреми човекът, поел тази работа.

Целта трябва да е нещо, което човек възприема като валидно, дори и валидността да не се приема с готовност. Например мениджър поставя трудна цел. Екипът му може да поеме целта и да работи за реализирането й, дори и да не я харесва, просто заради ценността на взаимоотношенията им с техния шеф (независимо дали харесват мениджъра или не). Докато служители от друг отдел могат напълно да пренебрегнат предизвикателството, защото те нямат взаимоотношения с въпросния мениджър и следователно не приемат целта насериозно.

Теорията за целеполагането е полезна на много мениджъри, защото до голяма степен управлението на хора се занимава именно с изпълнение на цели. Това е също така теория, с която специалистите по човешки ресурси най-вероятно са запознати, защото тя често стои в основата на системите за управление на представянето, което се фокусира върху целите.

Теория Х и У

Теория Х и У се основава на възгледа на Д. Макгрегър, че взаимоотношенията между мениджъри и работници могат значително да бъдат подобрени, ако предположенията, които са се развили относно това как постъпват хората на работа, бъдат сменени от Теория Х на Теория У.

Теория Х е била преобладаваща по времето когато пише Макгрегър. Тя се основава до голяма степен на школата на научния мениджмънт, и предполага, че повишената продуктивност може да се постигне чрез раздробяване на длъжностите

на по-малки единици и възлагането на ограничен диапазон ясно дефинирани задачи на работниците. Теорията се основава на специфични предположения относно работниците:

* техните цели са противоположни на тези на организацията;
* предпочитат сигурността пред промяната;
* избягват отговорността;
* те са по принцип мързеливи и избягват усилията доколкото е възможно. Мениджъри с такива разбирания прилагат авторитарност, акцентират върху

тактика на контрол. Служителите знаят кой е ръководителят и какво трябва да му кажат. Мотивацията на служителите преминава през техния страх, вместо през желанието за възнаграждаване на позитивно мислене.

Теория У е отговорът на Макгрегър на недостатъците на теория Х. Тя също се основава на специфични предположения отосно работниците:

• те имат потенциал за развитие в настоящите им роли и в много случаи могат да ги надхвърлят;

* те са способни да поемат отговорност за работата си;
* техните цели могат да бъдат същите, като тези на организацията. Следвайки тези предложения, организациите ще трябва да създадат системи,

различни от традиционните, за да управляват и мотивират работниците. Такива системи включват да се делегира отговорност на служителите когато е възможно, да се разширят длъжностите, така че да обхващат цели значими процеси, да им се даде власт да поемат инициатива в границите на своята длъжност, да се насочи обучението и ръководенето така че личните цели да хармонират с тези на организацията.

Въпреки че теория Х и У не е мотивационна теория, тя може да повлиле на това как мотивационните фактори се разглеждат в дадена организация. Ако се възприеме подхода на теория Х, външните награди - като заплатата - трябва да са тясно свързани с изпълнението, за да мотивират хората да се представят добре в работата си. Ако се възприеме подхода на теория У, организацията по-вероятно ще обмисли как да създаде атмосфера, в която работниците да отличат вътрешните награди - чрез обогатяване на длъжността например. Идеите, изведени от Макгрегър може сега да изглеждат твърде опростени, въпреки това мениджърите все още могат да разпознаят ядрото на много от тези идеи в други мотивационни теории. Мениджърите могат да разберат как мотивацията може да бъде повлияна от мениджърските стилове, които отразяват една или друга теория.

Умението да мотивира подчинените си е едно от най-важните качества на добрия мениджър. Ако искаме подчинените ни да постигат добри резултати, трябва да ги мотивираме - т. е. да ги накараме да искат онова, което трябва да поискат. Правилното разбиране на процеса на мотивиране, значително увеличава шансовете за успех. Потребностите, които всички ние имаме, са в основата на мотивацията. Ако те не са задоволени, съзнателно или несъзнателно избираме цел и предприемаме действия за нейното постигане. За да избегнем проблеми, свързани с мотивацията, трябва да познаваме потребностите, които я определят - както класификацията им, така и начина им на действие - и да открием как най-добре да приложим наученото в практиката си.

3. МОТИВАЦИОНЕН ПРОЦЕС В ОРГАНИЗАЦИЯТА 3.1 Фактори, влияещи върху процеса на мотивация

Мотивационният процес се различава до голяма степен от стандартните процеси в организацията, които го правят неповторим и индивидуален за всяка фирма. Ефикасен мотивиращ процес в една фирма може да се окаже слабо резултатен в друга. Обяснението на този феномен се съдържа в много обстоятелства, свързани със спецификата на работа, вътрешно фирмената среда, индивидуализма на хората и т. н.

В процеса на мотивация от една страна участва организацията, а от друга изпълнителя. За да мотивира успешно, ръководството трябва да бъде запознато с основния мотивационен процес (нужди-цел-очаквания) и факторите, които влияят върху него, с реалната оценка на изпълнителите.

Мотивационния процес включва съвкупността от доброволни решения на персонала и психични процеси, определящи тяхното поведение в трудовия процес.

|  |  |
| --- | --- |
| Външни фактори за мотивация | Вътрешни фактори за мотивация |
| Възнаграждение  заплащане, стимули,  кариерно развитие | Лични цели /теглещи мотиви/  интелектуална стимулация, естетически и духовни нужди, удовлетвореност |
| Работна среда:  интерес към работата, лидерски потребности, социални потребности организационна култура | Потребности/тласкащи мотиви/  физически и психологически Способности и интелект:  вродени таланти, придобити умения, критично мислене |
| Външна среда:  политика, социални аспекти, икономика, законодателство | Ценности:  физически, морални, религиозни естетически  социални/натиск на групата/ информационни/медии/ |

Взетите решения са резултат от стремежа на хората да удовлетворят  
потребностите си, както и на комплексното влияние на вътрешни и външни  
фактори (фиг..5.).

Фиг.5. Фактори, влияещи върху мотивацията Причината, която провокира мотивирането на човешките ресурси в организацията е възникването на неудовлетворени потребности. Те тласкат индивида да предприеме определени действия. Той ги аранжира за себе си по важност и избира начина си на действие. Върху неговия избор влияят множество фактори, като ценности и разбирания, обстоятелства в живота, характерни особености и др.

Върху мотивацията оказват въздействие и други групи фактори:

* Фактори, свързани с индивидуалните характеристики на личността

Към тях могат да се отнесат:

o човешките способности, качества и характер, включително степента на зрялост и етапът на развитие, достигнат от личността

o потребностите, интересите, желанията, целите и стремежите на личността

o ангажираността към предприятието и неговите ценности

* Общи мотивационни фактори

Те включват въздействията на общата икономическа и социална среда върху работниците и служителите. Към тази група най-често се отнасят:

o равнището на потребностите на работниците и служителите и техните семейства

o състояние и развитие на трудовия пазар o състояние и развитие на паричния пазар o състояние и развитие на стоковия пазар

* Непосредствени мотивационни фактори

Те отразяват преките въздействия на работодателите и организационната среда върху работниците и служителите.В тази група най-често се отнасят:

o равнището, динамиката и признаването на постиженията в работата;

o конкретните изискания,които работодателят предявява към служителите;

o предоставяне на възможности за прилагане на знанията и уменията на участниците в трудовия процес за развитие и израстване в кариерата;

o предоставянето на власт/делегирането на пълномощия/ и разширяване на влиянието на съответните работници и служители в управлението на предприятието;

o усъвършенстването на разделението и кооперирането на

труда,намаляване на еднообразието и монотонността в работата, увеличаването на съдържателността на труда;

o приложението на екипната форма на работа;

o подобряване на условията и безопасността на труда, създаването на

здравословни и безопасни условия на труд;

o развитие на формите за поддържане на трудовата, производствена и

технологична дисциплина;

o усъвършенстване на организацията на труда и обслужването на

работните места;

o - разширяване на участието на работниците и служителите в

разпределението на печалбата, респективно на резултатите от дейността на предприятието;

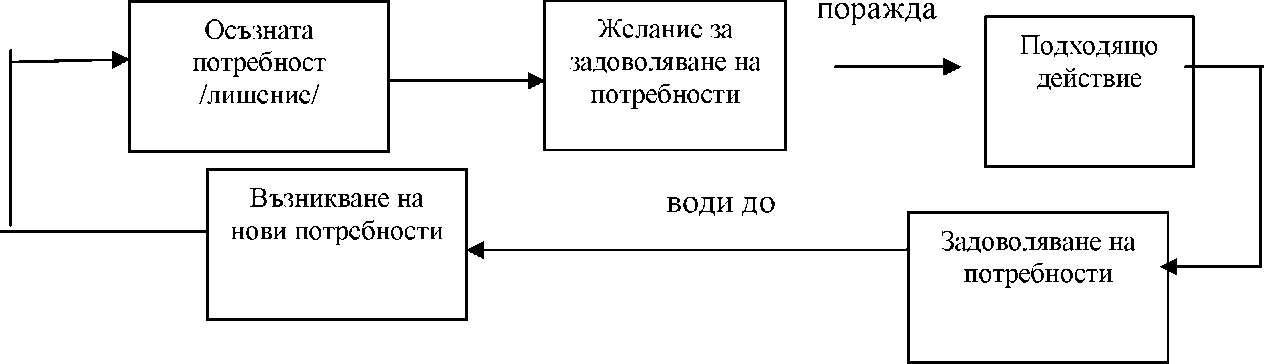
o подобряване на социално-психологичния климат.

В практиката, процесът на мотивация не винаги протича гладко, защото индивидът може да изпитва затруднение да избере между две потребности, които изглеждат еднакво важни и неотложни. Дори, когато направи избора за важността на потребностите, той може да се затрудни при избора на подходящия начин на действие. Индивидът пристъпва към действие, след като си е изяснил какво е

съществено за него. В ролята на ограничително условие, са и неговите способности. И въпреки това, той може да не успее да постигне целите си, защото се е надценил. Ако индивидът прецени, че е удовлетворил потребностите си, те престават да бъдат определящи за неговото поведение. Но, ако потребността не е напълно удовлетворена, човекът отново се изправя пред избора дали да продължава да я счита за съществена или да се откаже от действия по този проблем.

Поведенческия модел на мотивацията схематично би могъл да се представи по следния начин:

поражда



Фиг.6. Основенразгърнат модел на процеса на мотивация Етапи в процеса на мотивация:

* първи етап - установяване на неудовлетворената потребност на отделния индивид или група в предприятието;
* втори етап - инициране на мотив - подбуда за задоволяване на потребността;
* трети етап - определяне на цел, чрез която отделния индивид или групата вярват, че ще задоволяват тази потребност;
* четвърти етап - полагането на усилия, предприемане на действия от страна на персонала за постигане на набелязаната цел;
* пети етап - постигане на определени резултати в трудовия процес, достигане или недостигане на целта, поставена пред отделния индивид или група;
* шести етап - получаване на съответната оценка за постиженията в трудовия процес и възнаграждение за получения резултат;
* седми етап - преценка на степента на удовлетворяване на служител от оценката и полученото възнаграждение;
* осми етап - постигане на състояние на удовлетворена потребност

Изводите се свеждат до следното:

Първо, появата на дадена потребност създава състояние на напрежение (или неравновесие) у индивида, което той ще се опита да намали посредством поведението си.

Второ, индивидът ще търси и ще избере конкретно поведение или стратегия, за да задоволи тази потребност.

Трето, в резултат на това се поражда целево поведение или действителната дейност. Между избора на поведение и реалното поведение се намесва важна индивидуална характеристика - способността. Това е така, защото индивидите могат да не притежават необходимата основа (напр. умения, опит или знания), за да задоволят съответната потребност.

Четвърто, извършва се преценка на дейността на индивида от самия индивид или от други лица. Ефективността на дейност, насочена към удовлетворяването на такава потребност, каквато е развиването на чувство на гордост от работата, която върши, обикновено се преценява от индивида. От друга страна, дейност, каквато е удовлетворяването на такава потребност, каквато е финансовата нужда, обикновено се оценява от друго лице, като например висшестоящия ръководител.

Пето, в зависимост от равнището на дейността се дават награди или се налагат наказания. И накрая, индивидът преценява степента, в която избраното поведение е удовлетворило първоначалната потребност. Ако този мотивационен цикъл е удовлетворил потребността, съществува състояние на равновесие или удовлетвореност. Ако потребността е останала незадоволена, мотивационният цикъл се повтаря, като е възможно да се получи избор на друго мотивационно поведение.

3.2 Погрешни възгледи за човешкото поведение

Мотивацията на човешките ресурси е тясно обвързана със запазването на организационната култура и ценности, които са ръководни за постигането на високо качество на труд. За да са налице споделени интереси и идеи, ръководството трябва да взема решения, които да въздействат позитивно върху персонала, за да даде той най-доброто от себе си. Да мотивираш хората означава да ги насочиш в определена посока, да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те там.

Ще разгледаме някои от погрешните презумпции (които могат да доведат до поява на неразбирателство между хората в организациите), както и начините по които ценностите, убежденията и моделите на поведение на хората се развиват в течение на времето.

"Ако има някаква обща грешка в човешките отношения, допускана от висшите служители във взаимоотношенията им с техните подчинени, това е грешката да се предполага, че "действителният свят" е единственото, което има значение, всички работят за постигането на едни и същи цели и фактите говорят сами за себе си."

(Ливит, 1978)

В посочения цитат са изброени три погрешни презумпции. Те са тясно свързани помежду си, но си струва да бъдат разгледани поотделно. Тези презумпции са формулирани по следния начин: • " действителният свят" е единственото нещо, което има значение (под "действителен свят" се разбира светът такъв, какъвто го възприема всеки конкретен човек)

Често причина за появата на неразбирателства и конфликти се корени във факта, че не всички виждаме една и съща действителност. Дори когато наблюдаваме едно и също нещо, обикновено го виждаме различно. Това, което за един човек може да е ефикасна мярка, за друг може да означава намаляване на заявките или дори загуба на работното място.

И така, какво представлява "действителността"? Какво означава "действителният свят"? Отговорът е: "За всеки от нас действителният свят е това, което вярваме, че е." Всички ние имаме свое собствено виждане за света. Всички вярваме, че нашето виждане представлява "действителността" такава, каквато е, и поведението ни е съобразно с нея. Често смятаме, че хората грешат, ако поддържат становище, различно от нашето.

Фактът, че хората имат различни виждания и действат в съответствие с това, което смятат, че е "действителност", може да накара мениджъра да мисли, че те допускат грешки. Това обаче не ги прави непременно неудобни, трудни или глупави. Ако вие като мениджър третирате останалите като несговорчиви глупаци, колкото и нерационални да изглеждат техните действия от вашата гледна точка, това означава да попаднете в капана на презумпцията, че само една "действителност" (вашата собствена) има значение. Първата стъпка, за да се избегнат проблемите в човешките взаимоотношения, е да се признае, че съществуват и други реалности, които трябва да се вземат предвид. Трябва да сте подготвени да изслушвате и уважавате мненията на другите, дори да не сте съгласни с тях.

* всички работят за постигането на едни и същи цели (и това са целите на организацията)

Всички приемат за естествени различията в политиката, религията, спорта, вкусовете и т. н. Що се отнася до работата обаче, хората често попадат в клопката на презумпцията, че всеки в организацията работи или би трябвало да работи за постигането на едни и същи цели - целите на организацията. Много мениджъри обаче разчитат, че хората, които изпълняват техните решения, доброволно ще сътрудничат за постигане целите на организацията такива, каквито те ги виждат. Това е заблуда.

Организационните цели сами по себе си са резултат от вътрешни политически процеси и договорености и трудно би могло да се постигне единодушно съгласие за това какви точно са или какви трябва да бъдат тези цели. Затова те се интерпретират по различен начин от различните хора в организацията.

Много често действителните причини, поради които хората работят с желание, нямат нищо общо с постигането на целите на организацията, а по-скоро хората правят всичко, за да постигнат своите собствени цели. Изкуството на ефективното управление на хората се състои в умението да се осигури съответствие между личните цели и целите на организацията, така че и едните, и другите да бъдат постигани едновременно. За да се постигне такова благоприятно съчетание обаче, мениджърът трябва да се опита да разбере какви са целите, които хората се стремят да постигнат в процеса на своята работа.

* фактите говорят сами за себе си (и носят една и съща информация за всекиго).

Фактите наистина говорят сами за себе си, но те носят съвсем различна информация за отделните хора. Този проблем е двупосочен и вероятността да не се

разберат правилно и да бъдат критикувани действията на ръководството е точно толкова голяма, колкото да не бъдат разбрани действията на подчинените. Този проблем може да бъде сериозен източник на потенциални конфликти, които могат да навредят на взаимоотношенията в организацията и на ефективността на работата, ако не бъдат взети мерки за разрешаването му.

Всички чувстваме интуитивно, че всяка от тези презумпции е погрешна, но независимо от това много мениджъри се ръководят в голямата част от управленската си дейност точно от тях. Възможно е на практика това да е единственият реалистичен начин на действие. Често се налага опростяване на фактите, за да може да се постигне някакъв прогрес. Ако се опитаме да отчетем всички подробности, процесите могат да бъдат блокирани. Когато обаче човешките отношения се развиват зле, както често се случва, причината нерядко може да се открие не в това как са извършени нещата, а в залегналите предположения за хората, които участват в тези отношения.

3.3 Привеждане на теорията за мотивацията в действие

Трудности при промяна на възгледите

Възгледите, с които често подхождаме към действителността и към другите хора, имат много важно значение за това как управляваме. Няма лесни решения, но осъзнаването на характера на тези трудности може да ни помогне.

Първата трудност произлиза от това, че невинаги си даваме сметка за много от презумпциите, от които изхождаме. В действителност много трудно е да се проверят или променят презумпциите. Съществуват обаче начини за по-доброто им опознаване. Чувствата, които изпитваме, дават известно указание за евентуални подсъзнателни презумпции. Чувствата осигуряват ценни данни, които могат да бъдат проверени и изследвани. Защо Ана ви вбесява? Защо се чувствате неудобно в присъствието на Борис? Защо се чувствахте така безсилни по време на последното съвещание?

Втората трудност произлиза от обстоятелството, че дори да съзнаваме своите презумпции, малко вероятно е да ги признаем, а още по-малко да ги изоставим като неуместни дотогава, докато нямаме по-добри алтернативи, с които да ги заменим.

Третата трудност е, че мнението ни за другите хора често има възвратен ефект, т. е., това което мислим за хората, дори и да не е така, в даден момент става реалност. Например, ако един мениджър е убеден, че неговите подчинени са безотговорни, той не им възлага сериозни задачи. Те от своя страна не могат да покажат, че са способни да се справят отговорно със задачите и вероятно ще започнат да се държат по начин, съответстващ на представите на мениджъра. По този начин мнението на мениджъра не само че няма да бъде подложено на съмнение, а напротив, ще бъде затвърдено. Дори понякога да се появи доказателство, предизвикващо съмнение в правилността на нашите възгледи, често сме склонни да не му обръщаме внимание. Възгледите, които имаме за себе си и за другите хора, са тясно свързани с чувствата ни за собствено достойнство и самоуважение. Ако възгледите ни са подложени на съмнение, това може да подложи на съмнение нашия мироглед и чувството ни за собствено достойнство. В

резултат често сме склонни да пренебрегваме фактите, които ни карат да се чувстваме притеснени или застрашени.

Ценностна система и убеждения

Защо хората виждат действителността различно и се държат по различен начин? Важен фактор е, че всеки възприема действителността през изкривяващите лещи на своята ценностна система и лични убеждения.

Как хората изграждат ценностната си система? Обществото ни се оформя и развива чрез един непрекъснат процес, наречен социализация (приобщаване). Това е процесът, чрез който хората усвояват убежденията, ценностите и поведението на социалните групи, към които принадлежат или към които се стремят. Например: Ради гори от нетърпение да покаже на учителя си, колко е старателна и затова отговаря на въпросите на учителя и самата тя задава много въпроси. След часа съучениците й започват да я дразнят и да я наричат подмазвачка и Ради вече нито пита, нито отговаря. Процесът на социализация започва от ранно детство и продължава без прекъсване до края на живота ни, но ранната социализация обикновено оказва по-силно въздействие.

Процесът на социализация в работата в основни линии означава трансформирането на един човек от "новобранец" в "един от нас". По време на този процес новият служител може да загуби част от своята предишна идентичност и да възприеме поне част от ценностите, убежденията и вътрешните знания на групата, към която се присъединява. Понякога този процес може да бъде драматичен и ясно определен, каквито са процедурите за въвеждане във военните организации - организациите, които изискват техните членове да чувстват и да демонстрират висока степен на лоялност към групата, когато са в опасност или при извънредни обстоятелства. В повечето граждански организации обаче процесът на въвеждане в работата и социализация на служителите не е толкова явен. Той протича по-незабележимо чрез постепенното осъзнаване, че нещо трябва да се научи, че нещата не стават точно според официалните правила и процедури на организацията и ако новият служител иска да оцелее и да бъде признат за пълноценен и компетентен член на организацията, ще трябва да усвои утвърдения начин на поведение в тази организация.

Всяка организация има свои собствени начини, по които се извършват дейностите в нея. Тя има своите митове и установени порядки, специфични ценности и знания, свой поглед върху действителността. В някои отношения тези различни нагласи към работата (например на компютърните специалисти, администрацията, персонала, занимаващ се с продажби и т.н.) могат да бъдат в конфликт или да подхранват чувството на солидарност в рамките на групата и на противопоставяне срещу други групи.

Какъв сте вие, в какво вярвате, какво е вашето поведение? Всичко това се формира под влияние на всички групи, към които сте принадлежали - етническият ви произход, семейството, религията, полът, училището, което сте завършили, предишните работни места и, разбира се, организацията, в която работите в момента, допринасят да бъдете такъв, какъвто сте. Различията в условията на социализация могат да ни помогнат да си обясним различията в ценностните системи и поведението на хората.

Все повече се налага мнението, че специфичните начини, по които се извършват дейностите в организацията, могат да внушат на работещите в нея общо чувство за насока и ръководни начала за техните действия. Питърс и Уотърман в книгата си "В търсене на превъзходство" (1982) (In Search of Excellence) защитават тезата, че една от ключовите функции на висшето ръководство е да формира, изяснява и развива системата от ценности на организацията.

Важно предизвикателство за мениджърите е да опитат да разберат различните ценностни системи на хората, с които работят, за да могат по-добре да се справят с евентуални конфликти помежду им.

Заучено поведение

Друг интересен аспект на човешкото поведение е степента, до която то следва предварително заучени модели. Процесът на заучаване или възприемане на модели може да се наблюдава много ясно при децата, той продължава през целия живот. Хората бързо научават кой начин на поведение е от полза за тях и кой не. Естествено е да се стараят да повторят начина, който работи в тяхна полза, и да избягват този, който не работи за тях, т. е. те се учат от грешките си.

Проблемите възникват, когато хората са били принудени да възприемат "екстремно" поведение в някой момент в миналото, за да задоволят своите потребности. Вероятно е да продължат да прибягват към същото поведение и в бъдеще, за да задоволят подобни потребности. При променени обстоятелства то може да изглежда неподходящо, дори възмутително. Подобни възмутителни реакции на мениджърите са във вреда на работата и разкриват липса на онова разбирателство, което е в основата на добрите човешки взаимоотношения. Следователно за мениджърите ще бъде полезно да могат да разпознават заученото поведение, за да реагират по съответния начин.

Всеки човек има собствена индивидуалност. Хората се държат по различен начин, защото възприемат нещата различно. Ако мениджърите не осъзнаят този факт, ще се натъкнат на проблеми със своите подчинени, колеги и началници. Може да се окаже, че колегите ви не споделят вашите възгледи за целите и ценностите на организацията, в която работите.

Заключение

В този раздел се запознахме с редица теории, които се стремят да обяснят човешкото поведение на работното място от гледна точка на мотивацията. Всеки модел или теория има своите недостатъци, но всички те се допълват, за да ни помогнат да разберем какво мотивира някои хора да работят усърдно и ефикасно и каква би могла да е причината други хора да работят не толкова енергично и ангажирано. Независимо от всичко обаче мениджърите отговарят за това как персоналът изпълнява своята работа. Основният фактор, поради който ни интересува мотивацията на персонала, е подобреното изпълнение на задачите. Надяваме се, че някои от разгледаните идеи са ви накарали да се замислите върху причините, които ви карат да работите, както и за причините, които мотивират персонала да изпълнява своите задължения - а тези причини могат да бъдат най-различни.

Ключови термини

* Теория Х и Теория У на Дъглас МакГрегър са изпозвани като обяснение на въпроса защо мениджърите действат въз основа на определени презумпции за поведението на хората и как от своя страна техните действия повлияват това поведение.
* Теорията на Маслоу за йерархията на потребностите и теорията на Алдерфер определят съвкупност от потребности, които по тяхно мнение всеки човек се стреми да задоволи.
* Ливит определя т.нар. "грешни презумпции" на мениджърите. Те са следните:
* съществува само един "действителен свят" и това е светът, който човек възприема
* "действителният свят" е единственото нещо, което има значение
* всички в организацията работят за постигането на едни и същи цели и това са целите на организацията
* фактите говорят сами за себе си и носят една и съща информация за всекиго.
* Всеки човек има свой собствен "действителен свят", който по всяка вероятност се различава от "действителния свят" на другите. Целите на всеки служител може да са различни от целите на останалите, а също и от целите на организацията. Всеки осмисля "фактите" по свой собствен начин.
* Трудно е да се променят грешните презумпции, защото:
* невинаги осъзнаваме напълно какви презумпции обуславят действията ни
* малко вероятно е да променим презумпциите си, освен ако не са предложени по-добри алтернативи
* нашите презумпции често се самозатвърждават.
* Основните фактори, влияещи върху изграждането на различни индивидуални представи за света, са ценностите и убежденията, които сме придобили в резултат от процеса на социализация. Това е непрекъснат процес. Социализацията в работната среда засяга встъпването в длъжност и постепенното въвеждане в приетите за организацията норми на поведение.
* Хората научават кой начин на поведение е полезен за тях и кой не. Естествено е да се стараят да повторят този, който работи в тяхна полза.
* Теорията на Херцберг представя

- удовлетворители/мотиватори, свързани с потребностите за самоутвърждаване по Маслоу, които могат да мотивират хората да работят добре

- демотиватори/хигиенни фактори, които се отнасят към по-ниските нива на потребностите по Маслоу и които могат да увеличат неудовлетворението от работата.

* По мнението на Херцберг отстраняването на неудовлетворителите не би увеличило мотивацията, но би могло да намали неудовлетворението от работата.
* Шейн смята, че работодатели и служители сключват психологически договор, който е извън рамките на официалния договор и се състои от:
* очакванията на служителя за евентуалните резултати и възнаграждението, което ще получи в замяна на изпълнението на възложената му работа
* очакванията на организацията за приноса на служителя, срещу който тя ще му осигури определено възнаграждение и други резултати.
* Теорията на очакванията поставя ударение върху отношението - или връзките -между усилие, изпълнение и резултати. Резултатите могат да бъдат както позитивни (възнаграждение), така и негативни (санкции).
* Връзката между усилие и изпълнение може да бъде засилена от:
* подходящо обучение.
* ясни, количествено определими и взаимно съгласувани цели.
* съществуващи ресурси.
* Връзката между изпълнение и резултат (възнаграждение) може да бъде ефективна само ако резултатът е ясно разбран.
* Резултатите, както позитивни, така и негативни, могат да се класифицират като:
* външни - предполагащи намесата на посредник
* вътрешни - получени пряко от изпълнението.

• Проучванията показват, че:

* има отношение между удовлетворението от работата и текучеството
* повечето хора ще изпитат удовлетворение от работата и ще работят по-ефективно, ако са убедени, че техните резултати съответстват на това, което влагат от себе си в работата (теорията за справедливостта).

• Изясняването на личните цели на подчинените и сравняването им с целите на отдела и как последните могат да се съгласуват с мотивационните потребности на хората може да покаже къде се появяват различия и да осигури възможности на мениджъра да засили мотивацията на своите служители.

Въпроси за дискусия

1. „Хари изглежда много почтен служител. Веднъж го сварих в умивалнята да дърпа метър след метър чисти, сухи кърпи от автомата (ръцете му бяха отдавна съвсем сухи). Най-невинно го попитах защо прави така и той ми обясни следното: неговият шеф не му възлагал никаква отговорност за по-важни задачи и тъй като точно той отговарял за бюджета за кърпите, Хари решил, че това е начин да му отмъсти. Мислел си, че преразходът на кърпи ще навреди на кариерата на шефа."

Несъмнено, обмислено поведение, но как може да бъде обяснено?

1. Какви са възприетите в добре позната ви организация презумпции по отношение на служителите? Използвайте за индикатори следните източници:

* официални документи, например трудови договори
* поведението на мениджърите
* поведението на персонала
* мнението на мениджърите за техните подчинени
* мнението на хората за техните началници
* степента на контрол, действащите системи за проверка и официално отчитане на извършваната от персонала дейност.

1. Запишете три управленски дейности в добре позната ви организация, които без съмнение се основават на презумпции на Теория Х. Запишете три управленски дейности във вашата организация, които без съмнение се основават на

презумпции на Теория У. Можете ли, като се основавате на направените изследвания, да заключите, че в общия случай мениджърите в разглежданата организация правят тези презумпции на базата на:

Теория Х Теория У Двете

1. Помислете за някой, когото познавате и който извършва рутинна работа. Оценете кои негови потребности са задоволени, като използате модела на Маслоу. Как ви помага одходът на Маслоу да се обяснят различните типове поведение?
2. Джейн бе обучена като помощник - мениджър на малка верига от магазини за печатни издания. Наскоро тя напусна работата си и беше назначена за мениджър на голям магазин към благотворителна организация. Такива магазини имат повечето благотворителни организации в Англия. Хората оставят в тях безвъзмездно запазени дрехи, предмети и книги, които привличат купувачи не само с ниската си цена, но и с идеята, че купувайки ги, те подкрепят благородна кауза. Предишната мениджърка е работила на доброволни начала , но напуснала, защото работата й станала твърде напрегната. Джейн прие новата си работа с голям ентусиазъм. Тя вярваше в каузата на благотворителността и много й допадна възможността да поеме допълнителните отговорности, които новата длъжност й предоставяше. Беше решила да увеличи оборота на магазина, факт, който би оправдал нейното назначаване. Една от първите й стъпки беше да внедри промяна в ценообразуването на стоките в магазина, защото имаше усещането, че цените са прекалено ниски. Тя извърши промяната без да се консултира с хората от магазина, които работеха на доброволни начала. Някои от тях не бяха доволни от промяната. Предишният мениджър следваше практиката винаги да обсъжда промените с тях. Според тях магазинът бе предназначен главно за хората, живеещи наоколо, и те бяха убедени, че промяната на цените ще направи дрехите прекалено скъпи за най-бедните. Трима от продавачите, които участваха в оценяването на даренията, започнаха преднамерено да дават по-ниска оценка на постъпващите артикули. Те мислеха, че по този начин ще запазят функциите на магазина такива, каквито са били преди. През следващите месеци Джейн установи с изненада, че оборотът на магазина не се увеличава така, както тя очакваше.

По какво се различава според вас виждането на Джейн за действителността от виждането на доброволните сътрудници в магазина?

1. Помолете някой ваш колега, ако имате възможност, да изброи три важни лични цели и три цели на организацията. Сравнете ги с вашите лични цели и целите на организацията. Съвпадат ли те?
2. Помислете за досегашната си кариера. Имало е периоди, когато сте работили упорито и ентусиазирано, и други периоди, когато сте се чувствали обезкуражени и ви е липсвало желание да положите максималните възможни усилия. Избройте не повече от четири фактора, за които мислите, че са допринесли за вашия ентусиазъм в работата (мотивиращи фактори), и четири други фактора, които са ви обезсърчили (демотивиращи фактори). Сега вземете двама ваши колеги или подчинени, единият енергичен и ентусиазиран, а другият - напротив, инертен и апатичен. Избройте четири фактора, които според вас обясняват тяхното поведение

в работата. Как ще обясните сложния характер на мотивацията и кръга от фактори, които могат да й повлияят?

8. Помислете за някого, когото сте помолили да свърши определена работа за вас. Избройте трите най-важни неща, които очаквате този човек да вложи в своята работа, и кои според вас са трите най-важни форми на възнаграждение, които той очаква като резултат от извършената работа. (Може би ще ви е по-лесно първо да изброите възможните очаквания и форми на възнаграждение и след това да изберете трите най-значими.)

1. БИЗНЕС КОМУНИКАЦИЯ

1.1 Защо е важно да се изучава бизнес комуникация?

Изучаването на бизнес комуникация ще ви помогне да бъдете по организирани и убедителни. В света на информационната ера, където преобладават автоматизирани офисиси и администрации в предприятията, по-ценени са хората, които пишат стилно и коректно, чрез компютърни системи и познават спецификата на информационните технологии. Електронните съобщения приличат много на традиционните, но трябва да се обърне внимание на характиристики, като обем, стил, коректност и възможност да привличат вниманието.

Колко струва бизнес комуникацията като разход на една фирма?

През 1986 г. Dartnell Corporation, оценявайки стойността на своя бизнес, установи че, едно бизнес писмо струва около 8$ за изработване и изпращане до получателя. С Огромното количество бизнес поща - около 75 билиона писма изпратени само чрез първокласна поща в USA, е основателна причина да се замислим върху два въпроса:

* за качеството на бизнес кореспонденцията
* и струват ли си разходите и интензивността на работата за кореспонденция.

General Electric, Westinghouse, Southern Pacific, Marshall Field's, New York Life Insurance Company и големите куриерски компании, като Mongomery Ward, Spiegel's, Sears, Roebuck, са само част от лидерите, които са разработили програми демонстриращи икономии и ефикасни резултати от усъвършенстване на процесите на комуникация и кореспонденция. Независимо от това, че са разработили собствени програми за обучение на персонала в ефективни комуникационни умения, тези компании предпочитат да наемат хора, които вече са обучени, отколкото тепърва да ги обучават.

От Вашите комуникационни умения зависи дали вашия собствен бизнес, или работа ви като наемен служител в организация, ще бъдат печеливи или губещи - до каква степен вашия стил (ясен и организиран) силно въздейства върху аудиторията и доколко тя ще разбере посланието по същия начин, по който искате да бъде разбрано..

В България се наблюдава тенденция, масово да се правят усилени опити за прилагне на практики, най-често заимствани идеи и методи, от западни автори (в т.ч. американски). Със заимстване на опит обаче, качеството на българската бизнес комуникация не само не се подобрява, но като че ли се влошава.

Причините да не се подобрява комуникацията се крият основно в културалните различия между нашия народ и народите, при които вносното и тъй желано know-how е възникнало. В Англия и Америка, този опит се е трупал спонтанно, в продължение на дълги периоди от време и под влиянието на сложна съвкупност от фактори - традиции, език, възпитание, образование, морални норми, закони, религия, бизнес практики, общоприет етикет и др. В западната бизнес комуникация са дълбоко заложени и се спазват морални норми и бизнес правила, които са много по-дълбоки и значими от общоприетите фрази, които бизнесмените си разменят.

Нелепо е да очакваме, че нещо, което се е градило в продължение на десетилетия в условията на друга икономика и култура, може просто да се вземе и да се посади на наша почва, давайки незабавно плодове.

Причината българската бизнес комуникация да се влошава, независимо от доброто желание и стремеж да прилагаме западните стандарти и практики, е несъвместимостта на българския манталитет с начина на мислене, който е заложен в западната бизнес комуникация. Погрешно разбраните, възприети и практикувани понятия, идеи и подходи неизбежно еволюират и придобиват уродливи форми и измерения, които нямат нищо общо нито с това, от което са заимствани, нито с традиционните български начини за обмяна на информация. Неразумно е да очакваме, че запаметявайки няколко десетки заучени фрази и отигравайки няколко утвърдени прийома, ще променим качеството на българската бизнес комуникация. Опростенческото възприемане и опитите за механично прилагане на чужди структури и подходи не води и не може да води до добри резултати.

Има обаче неща в западната бизнес комуникация, от които можем да се поучим и е възможно и важно незабавно да прилагаме.

Едно от тях е здравият разум. Здравият разум е задължително условие за успешно осъществяване на бизнес комуникация, както и на всякаква друга комуникация. Според американски експерт по бизнес комуникация, има много прост и универсален начин за тестване на всяка ситуация от гледна точка на здравия разум.

«Трябва да си зададете два въпроса, преди да вземете окончателнорешение:

* Какво би станало и как бих се чувствал, ако това ми го направеха или кажеха на мен?
* Какво би станало и как бих се чувствал, ако всички правеха така и говореха така, както аз?

Трудно ще вземете погрешно решение, ако преди това честно си отговорите на тези два въпроса.»

За много мениджъри от средно управленско ниво, както и изграждащи се такива, въпросът за управлението в новата оперативна среда може да бъде проблематичен. Не може вече да се разчита само на "старомодния, практичен разум", за да се управлява. Необходимо е този подход да бъде преоценен и подобрен, като критично се използва много по-широк кръг от идеи.

Необходимо е да се развива увереността и способността да се обвърже теорията на управлението с практиката, по начини, които силно да разширят възможности и резултатите от дейността на мениджърите.

Ползването на по-широките идейни и теоретични концепции може да подобори управленските ви умения и рутинната управленска практика по следните начини:

* Език и репертоар. Познаването на идейни и теоретични концепции може да ви даде език, чрез който да осмислите новите и непознати ситуации, с които се сблъсквате, а също така е възможно да разширите диапазона на разбиранията си и набора от възможните отговори.
* Разчитане на ситуации. Управлението не е само въпрос на техника и опортюнизъм. Това, което правите, все повече ще зависи от умението ви да анализирате по-широката среда, да "разчитате" ситуацията чрез използване на набор от възможни прозрения и концепции, имащи връзка с конкретния случай.
* Преценка и избор. Рядко има единствен правилен отговор за решенията и избора, който вие като мениджър ще трябва да вземате. Управленските теории няма да ви

предоставят ясни рецепти, които да следвате като предписание или норматив. Това, което те ще ви дадат, са критерии, чрез които вие ще преценявате различните възможности и ще определяте кое е възможно най-подходящото и реализуемо решение за дадените условия.

* Критично осмисляне. Познаването на по-широк кръг от идеи и дискусионни въпроси ще ви предостави богат източник на външни справочни точки, когато преценявате собствената си практика и развитие. Те ви предоставят нови или алтернативни начини да погледнете на това, което правите, или да го разберете.
* Живот сред дилеми. Управлението е колкото изкуство, толкова и точна наука: това, което може да направите с поредица случайности и особено в положение на постоянно движение и промяна. Отговорът ви трябва да бъде както творчески, така и "програмиран". Неизменно нещата не стават според очакванията ни. При това положение познаването на широк спектър от теории може да ви помогне да развиете способността да живеете с напреженията и дилемите, които неизбежно съпътстват работата на мениджъра.
* Професионално усъвършенстване. За да се изградите като професионален мениджър, способен да обобщава на база собствения опит и практика, вие трябва да поставите този опит и практика в по-широкия процес на обсъждане и аргументиране, който съпровожда появата и развитието на професионалния мениджмънт.

Съществено е мениджърите в началото на 21 век да развият способност да разбират, навлизат и се ползват от идеите и прозренията, сътворени в света на управленската теория и дискусионни кръгове. Без такова умение изграждащите се мениджъри и тези от средно управленско ниво, като и организацииите, за които те работят, ще се натъкнат на съвсем реални ограничения и бариери по отношение възможността им за подобряване или разширяване резултатите от дейността им.

1.2 Промени в бизнес средата и отражението им в комуникациионните процеси

"Има три вида компании - едните, които карат нещата да се случват, другите, които гледат как нещата се случват и третите, които се чудят какво се е случило."

Анонимен автор

Новата оперативна среда в информационната епоха, за разлика от индустриалната ера, не само се променя, но расте и градацията на промените.

Жизненият цикъл на продуктите става все по-кратък I

Време от ИЗОБРЕТЯВАНЕ до ПРОИЗВОДСТВО

□ Фотография -112 години

1837 г., французинът Жозеф Нисефор Ниепс

* Телефон -56 години
* Радио -35 години
* Радар -15 години
* Телевизия -12 години
* Атомна бомба -6 години
* Транзистор -5 години
* Интегрална схема -3 години

Често управленските екипи се оплакват, че обслужването на клиентите им не е ефикасно. Те изразходват все повече средства за привличане на клиенти и реализират все по-слаби резултати. Една от главните причини за това е, че влагат парите си в изпълнението на същите стари методи от миналото. Неандерталската продажба се характеризира с:

-Ф- Поставяне на акцента върху самата продажба, а не върху обслужването на клиента; -Ф- Стремеж да се извлече изгода от всяка сделка, вместо да се печелят клиентите чрез

удовлетворяване на техните ценностни критерии; -Ф- Ценообразуване на основата на себестойността, вместо на база на пазарните

възможности;

-ф- Планиране поотделно на всяко от средствата за комуникация, без да се комбинират

в единен маркетингов комплекс -ф- Продажба на всяка цена, без да се разкрият и удовлетворят истинските нужди на

потребителя.

Организациите често не могат да разберат, че техните пазари са динамични и се променят през няколко години, което се отразява в изискванията на клиентите и в поведението на конкуренцията. Стратегията, която е била печеливша миналата година, днес може да се окаже губеща. Както показват съвременните тенденции - има два вида компании - тези, които се променят и други, които изчезват. Джак Уелч - председател на борда на директорите на General Electric започва деловите си срещи със съвета: "Променяй или умри!". Компании като Coca-Cola, General Electric и Scandia са разработили системи за управление на знанията, които

* запознават служителите с тенденциите и новостите, оказващи влияние върху потребителите, конкурентите, дистрибуторите и доставчиците
* и ги обучават в ефективни комуникационни умения и умения за използване на различни комуникационни канали.

С ускоряването хода на промените, компаниите вече не могат да просперират, ако разчитат само на предишната си бизнес-практика.

Характеристики на фирмите в :

|  |  |
| --- | --- |
| ИНДУСТРИАЛНАТА ЕРА | ИНФОРМАЦИОННАТА ЕПОХА |
| Всичко се произвежда вътре във фирмата | Повече неща се купуват отвън |
| Не се осъществяват никакви подобрения | Осъществяват се подобрения, заимствани от опита |
| Работи се самостоятелно | Работи се в сътрудничество с други фирми |
| Оперира се с функционални отдели | Процесите се ръководят от широкопрофилни екипи |
| Акцентът е върху местното производство | Акцентът е както върху местното, така и върху глобалното |

|  |  |
| --- | --- |
|  | производство |
| Стратегията е ориентирана към продукта | Стратегията е ориентирана към пазарите и потребителите |
| Акцентира се върху продукта | Акцентира се върху ценообразуването |
| Практика на масовите пазари | Практика на целевите пазари |
| Намиране на постоянно конкурентно предимство | Непрекъснато намиране на нови предимства |
| Бавно и внимателно въвеждане на нови продукти | Бързо въвеждане на нови продукти |
| Използват се много доставчици | Използват се малко доставчици |
| Централизирано управление | Децентрализирано управление |
| Опериране само на пазарите | Опериране в цялото пазарно пространство |

За щастие, в последно време старият модел на мислене отстъпва все повече пред новите идеи. Предприемчивите компании с ориентация към клиента разширяват знанията си за потребителя, подобряват технологиите си за връзка с клиента.

Такива организации са готови да изготвят пазарни оферти, съобразени с интересите на потребителя. Използват все по-целево медиите и развиват средствата си за комуникация, за да предадат своето послание при всеки контакт с клиента. Служат си с повече технологии като видео-конферентни зали, автоматизация на продажбите, софтуер, Интернет уеб-страници, вътрешни и външни мрежи. Тези компании са достъпни за клиентите седем дни в седмицата, двадесет и четири часа в денонощието, благодарение на многобройните отворени телефонни линии и електронната поща. Те много добре могат да преценяват от кои клиенти могат да извлекат по-голяма печалба и им предлагат друго равнище на обслужване. Фирми с ориентация към клиентите са The Body Shop, Federal Express, Apple Computer, Microsoft, Dell Computer, McDonald's, Disney World, Wal-Mart, Domino's Pizza, Sony, Swatch Watch Co., Nordstrom, Club Mediterranee, CNN, Perdue Chicken, Virgin Air, Honda, Marks & Spencer, Benetton, Toys'R'Us, The Limited, Kentucky Fried Chicken, IKEA, Home Depot, Charles Schwab & Co.,Southwest Airlines, Kinko's, Amazon, 1-800-Flowers, Nike.

Друга важна група въпроси са свързани с често разисквания и спорен проблем за културната идентичност в организациите.

Мениджърите постоянно се изправят пред различни проявления на вездесъщите напрежения между еднообразието и многообразието в културата на олганизациите. От една страна мениджърът трябва да развиете в екипа си общосподеляно разбиране за целта и ангажираността, както и начини на работа, които гарантират, че всички работят заедно за постигане общите цели на организацията. При това положение основна грижа често е да се намали влиянието на различията като потенциални източници на конфликт. Както изглежда, неефективно, анархистично, непродуктивно и принципно нефункционално е всеки сам да върши своите неща по свой собствен начин. От друга страна все повече се налага , мениджърите да приемат и да разчитат на различията, както между индивидите,

така и между групите. В търсене на начин за увеличаване на техния принос, мениджърите ще трябва да се справят с нарастващо разнообразие на стилове, отношения и начини на действие.

Подход към управлението, който по същество е ориентиран към индивида, е в конфликт с подход, който поставя много по-голямо ударение върху значението на екипа и заемането и ефективното освобождаване на функционално определени роли и задължения в него. Какво обаче е необходимо, за да направите този радикален преход от основното си разбиране за мениджмънта към подход, който ясно започва със зачитането и подчертаването на широкия спектър културни различия, които са факт в съвременните организации?

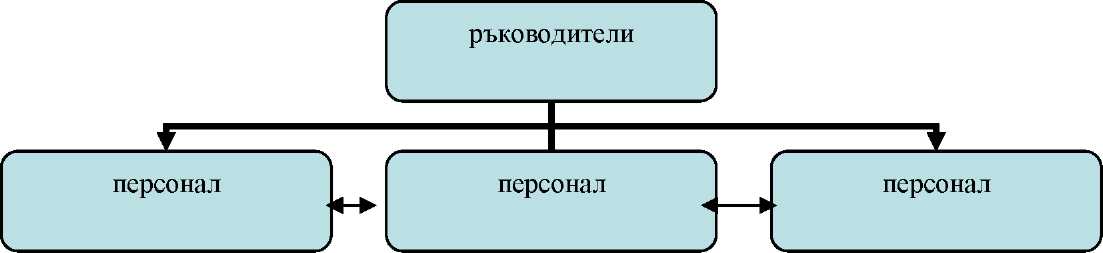
Проблемите, свързани с разликите в културите, без съмнение съществено влияят на работа на мениджърите. Управлението на многообразието е основна характеристика на задачите на средните управленски нива. Следователно, за вас е съществено да си изградите подходящ език и репертоар, както за разбирането на тези въпроси, така и за ангажирането ви с тях като мениджър.

1.3 Комуникационният климат в организацията

«Ако вие имате ябълка и аз имам ябълка и ако ние си разменим тези ябълки, то у вас и у мен ще остане по една ябълка. А ако вие имате идея и аз имам идея и ние се разменим тези идеи, то у всеки от нас ще има по две идеи.»

Б. Шоу

В рамките на организацията процесът на комуникация се осъществява в няколко посоки.



Липсата на комуникация в различните посоки създава сериозни организационни проблеми. Проблемните комуникационни канали от горе на долу, създават предпоставка за несигурност у служежиетелите. Те не знаят какво да правят, не са сигурни в резултатите от своята работа, чувстват се некомфортно и обезпокоени на работното място. Без ефективна комуникация от долу нагоре мениджърите не могат да идентифицират проблемите, докато те не се превърнат в сериозна заплаха за бизнеса на организацията. Те не могат да определят причините: проблематичен процес, недостатъчно обучен персонал или неефективно управление. Проблемите в хоризонталните комуникации водят до незнание за потребностите на клиентите, за възможностите на доставчиците и неразбиране на бизнес процесите.

Всеки мениджър в процеса на своята работа е принуден активно да общува с хората,. С издигането ви нагоре по мениджърската стълбица ще ви става все по-ясно, че

вашите задължения, свързани с комуникиране, ще заемат все по-голяма част от работното ви време, а значението на вашата увереност в способностите ви да комуникирате ще нараства.

Защо се оказва така, че в едни организации комуникациите протичат по-гладко отколкото в други? Една от причините е, че преобладаващият комуникационен климат -атмосферата или условията, в които се обменят идеи, информация и чувства, - пряко определя степента, в която комуникациите в дадена организация се реализират като позитивна или негативна сила. Отвореният, поддържащ комуникациите климат, поощрява сътрудничеството в работните отношения и съответно увеличава ефективността на събирането и предаването на информация. Затвореният, предизвикващ защитно поведение комуникационен климат води до обратния ефект.

Отвореният, предразполагащ комуникационен климат

Още през 1961 г. Гиб подсказа, че в една отворена или предразполагаща среда е по-вероятно хората да имат усещане за достойнство и значимост и да чувстват, че могат да говорят свободно, без страх от наказание. Този вид среда развива разбирането за това, което всеки член от екипа желае да осъществява, както и за съвместната работа в името на общите цели. Поведението в условията на отворена и предразполагаща комуникационна Среда може да бъде описано съсследните термини: описателно: изказванията са по-скоро информативни отколкото оценъчни;

* ориентирано към решения: насоченост предимно
* към решаване на проблеми, а не към това, което не може да бъде направено;
* открито и честно: дори когато се изразява критично отношение, то рядко се придружава от скрити послания; целта е подпомагане и подобряване;
* ангажирано: акцентира се върху съпричастността и разбирането
* равнопоставеност: всеки е ценен в комуникацията, независимо от неговата роля или служебно положение;
* незлобиво: признава се неизбежността на грешките или на погрешните преценки (в определени граници) и се предприемат действия да не бъдат повтаряни;
* наличие на обратна връзка: тя се разглежда като положителен и съществен момент при поддържането на добри работни отношения и високи постижения.

Управленският стил и организационната култура очевидно са главни фактори за определяне на това, дали комуникационният климат е отворен и предразполагащ. Ако съществува практика да се приветстват и изпълняват предложения, да се използват допусканите грешки като възможност да се научи нещо, а критичните ситуации да се разрешават безпристрастно, може да се очаква, че служителите ще бъдат открити в своята комуникация. Те придобиват усещането, че им вярват, чувстват се уверени и сигурни в своята работа, както и в организацията като цяло. Ефективната екипна работа, гъвкавостта, както и чувството за съпричастност, всичко това допринася за отворен и предразполагащ климат, който от своя страна оказва положително обратно въздействие.

Затвореният комуникационен климат

Ефективните комуникации са една от първите жертви на затворената или отбранително настроена среда. Там, където средата е силно "политизирана",

конкуренцията за одобрение, за службно издигане или за ресурси неизменно заема високо място сред необявените цели на хората. В този вид среда "информацията е сила". Хората често се отнасят много собственически към информацията, до която имат достъп. Контролът се поддържа чрез потискане на откритите форми на комуникация: информацията се дава или се задържа по-скоро с оглед на укрепване личната позиция, отколкото с цел да се повиши ефективността на извършваната работа.

Преобладаващото поведение в една затворена комуникационна система може да бъде описано като:

* преценящо: в случай на неуспех се търсят виновни; обратната връзка обикновено е негативна и хората често се поставят в положение да се чувстват некомпетентни, малоценни или че са извън нещата;
* контролиращо: категорично се разчита на това хората да следват определени типове поведение и да потискат или да променят своето отношение и поведение, когато не съответстват на нормата;
* неискрено: обикновено съобщенията съдържат скрито значение или са неискрени или манипулативни;
* нехайно: съобщенията обикновено са незаинтересовани и безлични и без особена загриженост за другите;
* високомерно: в комуникацията между хората се набляга върху различията в тяхното служебно положение, умения или схващания;
* догматично: рядко се провеждат дискусии, съществува нежелание да се приемат чужди гледни точки или да се правят компромиси;
* враждебно: налице е преобладаващо негативен подход, при който се отдава малко значение на нуждите на другите.

В подобна среда е неприятно да се работи и ако не заемате ръководна мениджърска позиция, трудно бихте могли да влияете върху нея. Вследствие на това се разпадат ефективните мениджърски комуникации до такава степен, че взаимодействието между хората се свежда до минимум; някои теми просто не се дискутират, зачестяват случаите на словесна агресия. Комуникация има, но лесно се преминава към отбранително поведение, потайно и съсредоточено предимно върху отношенията, а не върху целите на работата.

Вероятно сте почувствали, че вашата организация се намира по-скоро вляво или вдясно от центъра в пространството между "напълно отворена" и "напълно затворена", отколкото в някоя от двете крайности. Много хора предпочитат отворения комуникационен климат, защото той засилва тяхното чувство за съпричастност към работата на организацията. Последните тенденции в мениджмънта (например овластяване, конструктивно атестиране, признаване на значимостта на удовлетворението от работата и мотивацията) допринесоха за увеличаване на отвореността.

Затвореният комуникационен климат понякога съществува просто поради силата на инерцията и традициите. Хората често възприемат поведение, съответстващо на техния опит. Ако познават единствено затворената среда, те ще предпочетат нея. Това е особено типично за организациите, в които хората имат усещането, че ги претоварват. Отвореният, съпричастен стил на комуникация може да бъде "изтикан" навън от организацията под натиска да се свърши работата. Това може да се случи също, когато предприятието е във

финансово затруднение и се появят реални или въображаеми заплахи за неговото благополучие. В такива ситуации мениджърите трябва да бъдат особено бдителни относно комуникационния климат и когато е възможно, да насърчават прилагането на по-отворен, по-предразполагащ подход.

В някои организации може да действа повече от един тип комуникационен климат. Например поради конфиденциалната същност на работата в отдел "Кадри" може да се прилага относително по-затворен климат, що се отнася до даване на подробна информация за отделните служители, докато в организацията като цяло може да съществува значително по-отворен климат. По същия начин отдел "Връзки с обществеността", с присъщия му отворен комуникационен климат, може да бъде част от организация с по-затворен климат като цяло.

Затвореният климат може да бъде пряко следствие от прилагания стил на управление и/или от организационната култура. Прекалено често мениджърите изглеждат безчувствени към потребностите на служителите си, които според тях са там само за да вършат работа. Някои мениджъри не разбират важността на добрите комуникации и не знаят как да ги създадат; други пък се страхуват от "отварянето" или им липсват умения да го направят. В процеса на по-нататъшната ви работа над тази книга ще се запознаете с някои от начините за създаване на позитивен комуникационен климат в сферата на вашата дейност.

1.4 Информационни потребности и мрежи

Фактът, че в дадена организация служителите разполагат с необходимата информация, за да вършат работата си ефективно, е признак за наличието на добри комуникации. Някои хора обаче не знаят какви са техните информационни потребности. Фигура 1.4.1 е полезен инструмент за разбиране на информационните потребности на мениджърите и техните подчинени.

Работата ви сигурно е твърде сложна, за да дадете изчерпателен отговор на всички въпроси от Фигура 2.1. Има смисъл да отделите малко време за размисъл върху тях, тъй като способността да разпознавате информационните си потребности и начините за тяхното удовлетворяване има централно значение за ролята ви на мениджър.

До неотдавна поверителността на информацията бе един от главните проблеми за мениджърите. Във връзка с това често се случваше да има на разположение достатъчно информация, но да съществуват ограничения по отношения на нейното разкриване и разгласяване. Ако контекстът на вашата работа налага някакви ограничения върху разкриването или събирането на информация поради поверителния й характер, тогава трябва да помислите какво е тяхното влияние върху вашите отговори на поставените въпроси. Напоследък нещата се променят - повечето организации се стремят към увеличаване на своята отвореност и намаляват до минимум ограниченията върху информацията поради поверителен характер.

ВХОД

Каква информация би трябвало да получавам от висшестоящите? Къде би трябвало да я получавам? Кога би трябвало да я получавам?

Кои групи могат да осигуряват специфична информация за политиката и процедурите? Как да я получавам? Какво очакват те от мен?

Каква информация би трябвало да получавам от хората, работещи за мен?

По какъв начин би трябвало да я

получавам?

Колко често?

Какво би трябвало да правя с нея?

ВИЕ

и вашето работно място

ИЗХОД

Каква информация трябва да предавам нагоре към моите началници?

Как би трябвало да бъде предавана? Колко често я изискват? Кога трябва да я изпращам?

►

Какви групи зависят от мен за

получаване на информация?

На кого трябва да предавам

информацията?

Кога трябва да им давам

информация?

Как си осигурявам информацията?

►

Какво искат да знаят служителите,

работещи за мен?

По какъв начин предоставям тази

информация?

Кога карам някой друг да предоставя тази информация?

►

Фигура 2.1 Изследване на информационните потребности на мениджъра

Таблица 2.1 показва някои недостатъци и предимства на различните канали за предаване на съобщения; вероятно ще се сетите за още такива, изхождайки от собствения си опит. Тези комуникационни канали очевидно не са взаимноизключващи се: съвещанията могат да удовлетворяват както обществени, така и чисто функционални потребности; една паметна записка може да бъде последвана от дискусия лице в лице, а един много продуктивен телефонен разговор може да бъде последван от факс.

Комуникационни проблеми

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Комуника  ционни  канали | Характерни черти | Предимства | Недостатъци |
| Поща | Писма, паметни бележки, доклади | Постоянно документиране Съгласуваност по отношение на всички получатели Прочитате го и му отговаряте, когато ви е удобно | Съхранение  Отсъства лично участие Претоварване Забавяне на отговора Написването и прочитането отнемат време |
| Електронн и  устройства | Електронни писма, съобщения по факса, телеконференции | Осъществява се бързо, необходима е по-малко хартия, дава се незабавен отговор, когато получателят на съобщението е на линията Често е по-евтин от пощата | Възможен само с хора, участващи в същата електронна мрежа Опасност някой да проникне в поверителен материал |
| Срещи | Събиране на двама или повече думи Официални/неофициалн и  Планирани/непланирани  Структурирани/неструк  турирани | Ефективен механизъм за обединяване на усилията при разпространяване на информация, за решаване на проблеми, за съобщаване на решения и т.н.  Дава възможност за съгласуване на действията на групата | Времепоглъщащ Не всички обсъждани въпроси са еднакво важни за отделните участници Когато не е структурирано, може да се използва, за да се избегне приемането на решение |
| Телефонни разговори | Точен и бърз начин за пряко получаване или предаване на информация | Получаване на незабавен отговор  Все пак осигурява личен контакт, който по друг начин е невъзможен | Може да бъде времепоглъщащ, особено когато не получавате връзка Не се документира писмено Отсъства визуална обратна връзка |
| Лице в лице | Най-прекият и широко разпространен начин на комуникация Най-предпочитаният начин | Лично ангажиране Възможност за проверка на разбирането и отговора Визуална обратна връзка Социална функция | Времепоглъщащ  Не се документира писмено  Опасност да ни отклонят от  темата |

Таблица 2.1 Комуникационни канали

Независимо от това, какъв комуникационен канал използвате, не забравяйте, че това е само един канал. По-важно е да се разбере дали самата комуникация удовлетворява потребностите на всички участници. При разпадане на връзката се увеличава и рискът за разпадане на самата организация. Появата на грешки и проблеми в комуникацията е неизбежна. По-добре е обаче много от тях никога да не се появяват.

Обичайните причини, поради които информационните потребности остават неудовлетворени са:

* твърде много информация (невъзможност да я подредите)
* твърде малко информация
* неефективно комуникация

Информационно претоварване

Когато на хората се даде твърде много информация, резултатът може да бъде един вид блокиране. Ще им се наложи да отделят твърде много време в пресяване и анализиране, опитвайки се да отделят важното от ненужните подробности. Вие и вашите служители можете да ограничите информационното претоварване чрез систематично филтриране на постъпващата информация и отхвърляне на ненужните подробности. Би могло да се намери и по-добро, дългосрочно решение на този въпрос, като се създадат условия информационните потребности на всеки служител да получава оценка и разбиране от останалите. Започнете този процес, като помолите членовете на вашия екип да разгледат Фигура 3.1, за да определят своите информационни потребности. Внимавайте обаче да не прехвърляте част от информационното си претоварване върху служители, поради това че не сте изяснили за себе си какво е важно и какво - не.

Недостиг на информация

Твърде малкото информация също може да води до бездействие, защото никой не знае достатъчно, за да придвижва нещата с необходимата увереност. Всеки по своему тълкува наличната информация и никой не е в състояние да построи ясна картина на ситуацията. Резултатът е, че грешките са почти неизбежни.

В качеството си на мениджър със сигурност ще разберете, че е полезно да се прави разграничение между желаната и наистина необходимата информация. Без наистина необходимата информация не бихте могли да изпълните каквато и да е задача или да действате ефективно. Желаната информация е по-малко критична, но затова пък ви помага да изпълните дадена задача по-добре. Понякога времето и ресурсите са ограничени и ви налагат да се съсредоточите само върху абсолютно необходимото. В други случаи например, когато трябва да намалите риска от приемането на лошо решение, се налага да препроверите нещо или правите финансова ревизия, обикновено се нуждаете от информация, която при други обстоятелства бихте категоризирали не като "необходима", а като "желана".

Когато получавате твърде малко информация, става необходимо да обсъдите потребностите си с хора, които могат да помогнат. Постарайте се да узнаят какво и кога ще ви е нужно. Опитвайте се да разберете какви са информационните потребности на другите. Не си мислете, че те са ви предварително известни, или че времето не ги променя.

Неефективна комуникация

Колкото и добри да са намеренията, когато обмяната на информация става на неподходящо място и е непълна или непрецизна, тя няма да доведе до желания резултат. Такава комуникация води неизменно до грешки и лошо изпълнение, както и до разстройство и загуба на доверие от страна на участващите служители. Една от най-мощните форми на неефективна комуникация са слуховете - те обикновено се пускат не на място, характеризират се с непрецизност и непълнота и често имат много негативни последствия.

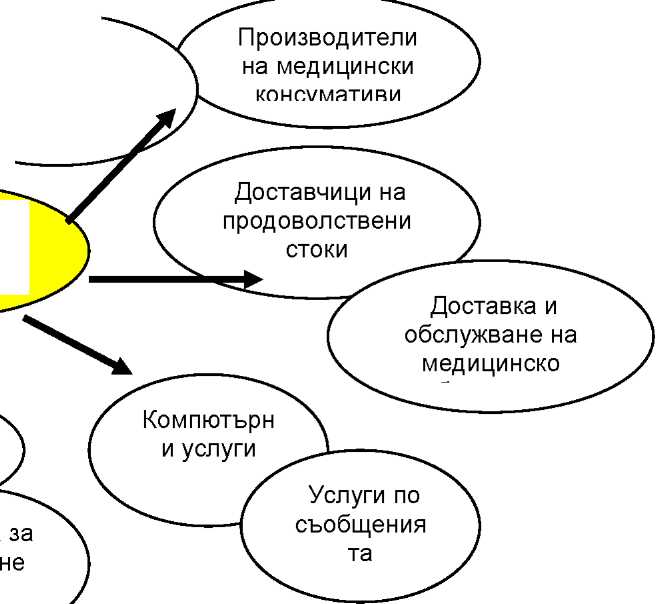
Ясно е, че ако хората не получават информацията, от която се нуждаят за извършване на своята работа, те няма да бъдат способни да постигнат желаното равнище на изпълнение. Ето защо мениджърът, който умее да разпознава и удовлетворява информационните потребности, има осезаемо въздействие върху постигането на организационните цели. Да се разбере колко е важно да бъдат удовлетворявани информационните потребности на хората е само началото. Следващият етап е да се предприеме нещо по въпроса. Това не е лесно. Не е възможно, без чужда помощ и за твърде кратко време, да промените системата, която не предоставя нужната ви информация. Въпреки това в условията на отворения климат обикновено е възможно да се правят положителни предположения за начините за усъвършенстване на комуникациите в цялата организация. Не забравяйте също, че вие сте жизненоважна част от системата; нейното усъвършенстване трябва да започне с подобряване на вашата собствена дейност като комуникатор. Информационните системи могат да бъдат както официални, така и неофициални. В ролята си на мениджър вероятно ще получавате информация по такива официални комуникационни канали като протоколи от срещи, доклади, бюджети и т.н. Ще си взаимодействате официално или полуофициално с колеги, началници и служители на различни срещи в организацията и с хора извън нея на конференции, семинари и т.н. Но сигурно ще разполагате и с обширна неофициална мрежа, също от колеги, служители и други,от които ще получавате информация на по-неофициална или по-малко организирана основа. Според Джон Котър, колкото повече контакти установява един мениджър, толкова по-добро ще е качеството на получаваната информация и съответно - толкова по-голяма ще бъде способността му да взема добри решения. (Котър, 1982).

На Фигура 2.2 е показана информационната мрежа на административния мениджър на болнично заведение, отговарящ за всички неклинични услуги и за всички доставки за спешното хирургично отделение, с две операционни зали в една благотворителна болница. Когато начертал своята информационна мрежа, той казал: " Ето това е моята работа - с две думи!"

(Предприятия за строителни услуги и



Административ ен мениджър на болницата



Фигура 2.2 Информационната мрежа на административния мениджър на богпница

Подхранването на вашата мрежа от контакти чрез отличаване на информационните потребности на другите е един от най-добрите начини за удовлетворяване на собствените ви нужди. Всеки път, когато срещнете пречка за получаване или предаване на важна за дейността на отдела ви информация, вие откривате област, в която трябва да разширите своята информационна мрежа.

2. БАЗИСНИ УМЕНИЯ И ПРИНЦИПИ

2.1 Процесът на общуване

През 1983 г. Доналд Шон публикува своята влиятелна и проницателна книга, озаглавена "Мислещият деятел: Как професионалистите мислят в действие", която се базира на изследванията му на поведението на 5 професионални групи, една от които са мениджърите. Наблюденията на Шон показват, че действителните начини, по които професионалистите вършат ежедневните си задължения, свързани с решаването на проблеми и справянето със сложни ситуации, не се припокрива с "официалната" представа за съответната професия , нито пък с личната преценка на професионалистите за собственото им поведение. И в двете преценки съществува тенденция за наблягане върху степента, в която професионалната практика е рационален и технически процес, характеризиращ се с обективност, непредубеденост (самостоятелност), научен анализ, контрол, безпристрастност и др. За разлика от това, Шон вижда професионалисти, които постоянно са заангажирани с проблемите на неяснотата, сложността, нестабилността, уникалността и конфликта на ценности. Това, което характеризира тяхната практика е непрекъснатото събиране и интерпретиране на големи количества информация, което им позволява да гледат на дадена ситуация по няколко начина едновременно, поради което те се намират в постоянен творчески процес на осмисляне в действие, често извършван в уникални и неясни ситуации.



Информацията не може да се предава без комуникация и основният процес, чрез който се осъществява този обмен, е много прост, както е показано на Фигура 2.3.

Фигура 2.3 Фази на модела на комуникация

Процесът винаги включва подател и получател независимо от броя на участниците. Моделът на комуникация представлява последователност от седем фази.

1. Подателят иска получателят да разбере нещо, което трябва да бъде предадено като някакъв вид съобщение.
2. Съобщението се кодира от подателя, който го структурира в логична форма на кодиране - езика.
3. Когато подателят е доволен от така кодираното съобщение, то се изпраща - устно, писмено, по електронен път и т.н.
4. Съобщението преминава през точката на прехвърляне от подателя към получателя.
5. Получателят "декодира" съобщението.
6. Получателят разбира идеята, която подателят иска да предаде.
7. Получателят предприема действие в резултат на полученото съобщение.

Звучи лесно, нали? По принцип е така, но в действителност е много по-сложно, защото много външни фактори въздействат негативно върху този елементарен процес -така че той често се разпада.

Обратна връзка

Обратната връзка представлява процес на проверка и изясняване чрез задаване на въпроси и повтаряне на съобщението, за да се провери дали след кодиране и декодиране и двете страни разбират едно и също. От модела на Фигура 3.3 виждате, че от подателя към получателя се подава обратна връзка. Това е съществен момент в процеса на комуникация, който твърде често се пренебрегва. Колко пъти чувате хората да казват: "Но аз нали ти казах, че...?" Колко пъти сами сте си го повтаряли! Когато просто казвате нещо на някого, това все още не означава, че се осъществява комуникация с него. Истинската комуникация е двупосочен процес.

Двупосочна комуникация

И така, как може да се постигне двупосочна комуникация. Като начало трябва да поемете своята отговорност за правилното осъществяване на процеса и да бъдете готови да инвестирате време сега, за да имате по-малко проблеми впоследствие. Необходимо е да се съобразявате не само със своите потребности, но и с потребностите на другите и да оформяте съобщенията си така, че да бъдат лесно разбираеми за тях.

Винаги трябва да мислите за аудиторията - за получателите на вашето съобщение. Задайте си въпроса какво е необходимо да узнаят и се ограничете в предаване само на съществените моменти. Все пак уверете се, че им давате достатъчно информация. Не смятайте, че ако вие знаете нещо, те също го знаят. Колкото по-добре разбирате аудиторията си, толкова по-добре ще комуникирате с нея.

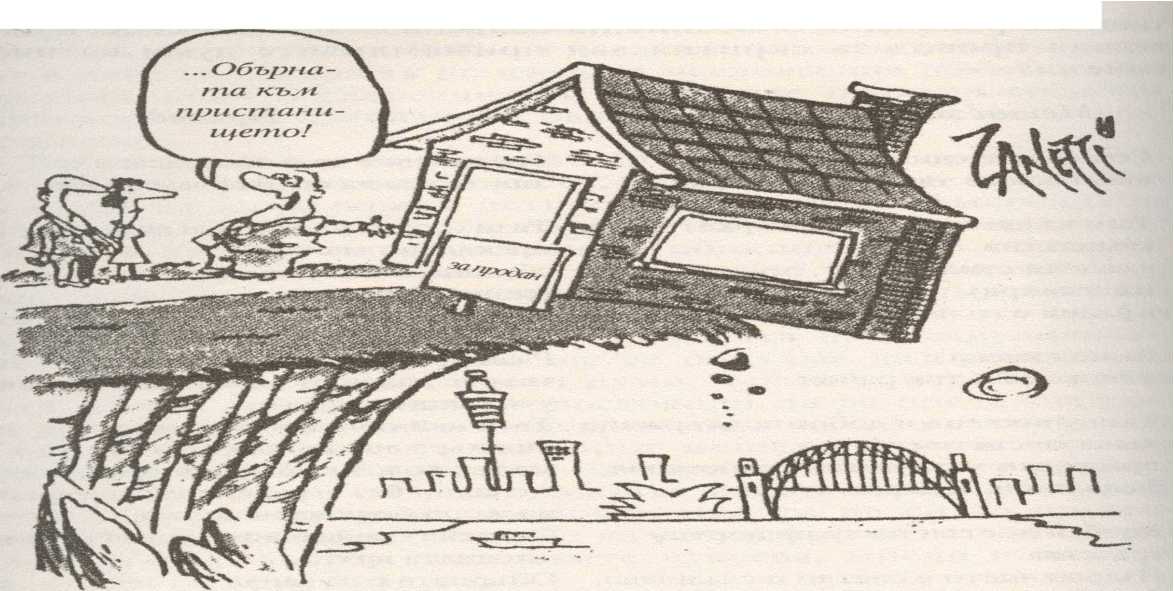
На мениджърите често се налага да общуват с хора извън организацията, в която работят. Но дори и да не ви се налага, задайте си въпроса дали и как бихте го правили. Между вашите колеги и служители вероятно се обмен в голямо количество информация, която се разбира добре.

Какво би се случило, ако трябва да предадете тази информация извън вашия работен екип? Например задайте си въпроса - колко ясно и кратко можете да обясните на семейството и приятелите си в какво се състои вашата работа.

Различните обстоятелства изискват различен вид комуникация. Помислете само за техническия жаргон, за езика на юристите, на вестниците, за това, как се изразявате на чужд език, за начина, по който разговаряте с шефа си, и за начина, по който говорите с колегите си, и ще разберете, че добрата комуникация винаги зависи от доброто разбиране на две неща - аудиторията и функцията на вашето съобщение. Винаги си задавайте въпроса какво искат да узнаят слушателите ви и какво искате вие да им кажете.

Описаният по-горе седемстадиен модел на комуникация е изграден въз основа на един много опростен процес, в който ролята на получателя е да разбере и да реагира на съобщението. На практика обратната връзка често разкрива нови страни и хоризонти в разбирането на първоначалните идеи, в резултат на което те могат впоследствие да претърпят изменения. Както ще разберете от собствения си опит обаче, процесът на комуникация е много по-сложен, отколкото ни се внушава чрез този модел.

Един от проблемите при двупосочната комуникация в работна среда е, че тя често се осъществява между хора от различни равнища на йерархията, като подателят на съобщението в повечето случаи заема висшестоящо положение. Обикновено той добре разбира смисъла на предаваното съобщение, но може да не положи достатъчно усилия за подходящото му кодиране или да не успее да осигури подаването на обратна връзка или сам да даде такава. Ако подчиненият получи объркващо съобщение, той може да не иска да рискува и да изглежда глупав, като задава въпроси, просто защото характерът на връзката е такъв или поради отношението и поведението на подателя. Ето как в организациите се правят много грешки, струващи време и пари. Те могат също да костват нечия репутация и кариера. Не мислите ли, че е по-лесно в началото на процеса да се инвестират малко повече време и усилия, за да се състави точно и разбираемо съобщение и да се спестят много време и тревоги впоследствие?



Сигурни ли сте, че изпратеното от вас съобщение е толкова ясно за получателя, колкото изглежда на вас?

Пет неща, които бихте могли да направите, за да избегнете неуспех при общуване.

* насърчаване или даване на обратна връзка
* разпознаване и реализиране на потребностите на останалите участници, независимо дали са податели или получатели
* използване на по-подходящ език
* отделяне на повече време за кодиране и предаване на съобщението
* проверка дали съобщението е било разбрано
* задаване на въпроси за изясняване
* избор на по-подходящо време
* избор на по-подходящо място.

В комуникацията много от тези неща се правят инстинктивно, важно е да не ви обхваща самодоволство, че умеете всичко. Например чрез повече разсъждения върху ефективността на вашата комуникация ще разберете какво още трябва да направите, за да постигнете желаните резултати.

Факти, чувства, ценности и мнения

При комуникацията ни с други хора има, разбира се, много фактори, с които трябва да се съобразяваме. Албрехт и Бошер (1974) изказват тезата, че във всички социални взаимодействия съобщенията съдържат факти, чувства, ценности и мнения. Фактите са реални и обективни. Ние им вярваме, защото могат да бъдат проверени или защото приемаме, че са верни, изхождайки от собствените си знания и опит. Чувствата са нашата емоционална реакция на ситуациите и те също се основават на нашия предшестващ опит. Ценностите са нормите, които съществуват в обществото като цяло и на нашето работно място. Те представляват дълбоко вкоренени убеждения за това, кое е правилно или погрешно, какво е важно и какво - не. Ценностите често не се формулират изрично на работното място, въпреки че понякога се включват във формулировката на мисията. Мненията представляват нашите позиции по различни въпроси, събития или ситуации. Те са субективни и обикновено се отнасят само до ситуации в момента.

Фактите, чувствата, ценностите и мненията са важни аспекти на нашите съобщения, затова трябва ясно да ги разграничавате както в мисленето си, така и при декодиране на получаваните от вас съобщения. Старайте се да преценявате и изпращаните от вас съобщения. Не се ли опитвате понякога да съобщавате едно мнение, представяйки го като факт? А не бихте ли могли да предавате фактите в по-подходяща за целта форма, а не под формата на чувства? До каква степен прозира ценностната ви система в изпращаните от вас съобщения?

Когато искате да предадете съобщение, винаги трябва да се стремите:

* първо да констатирате фактите
* да чуете нечие мнение за тези факти
* да уважавате чувствата, да позволявате да бъдат изразени, но не и да станат доминиращи в дискусията
* да затвърждавате общоприетите ценности.

На работното си място обикновено възприемаме като даденост действието на редица общоприети ценности. Понякога обаче става очевидно, че не всички споделяме едни и същи ценности. В подобни случаи се налага да се определят ценности, които групата да възприеме.

Проблеми в комуникацията възникват и когато вземем едно мнение за факт. Ето защо не трябва да забравяме, че съобщението има не само съдържание (фактите), но съдържа и не толкова конкретните, но също важни ценности, мнения, предположения и чувства.

Бариери пред общуването

Достъпът до подходяща, висококачествена информация има пряк ефект върху разбиранията на хората за тяхната работа, отговорности и отчетност, за решенията, които вземат, и за цялостната им реализация на работното място.

Когато поставяме задачата да подобрим своите комуникативни умения, обикновено мислим предимно за това, което искаме да предадем. Не по-малко важно е и да получим максимален обем информация по структуриран начин, да я преценим и подредим с оглед вземане на решение. Постигането на това в частност зависи от изграждането на позитивна нагласа и готовност да се отговаря на цялостното съобщение, а не просто на думите, които то съдържа.

Някои често срещани пречки пред общуването могат да бъдат премахнати, други - не, но при всички положения е добре да знаем, че съществуват, за да можем по-пълно да разберем получаваното съобщение. Това, което се предава с думи, е само върхът на комуникационния айсберг. Ето защо сега ще разгледаме онова, което остава неизказано, но се предава под повърхността и често има твърде силен ефект.

Хората общуват винаги в специфичен контекст и среда, които помагат да им се придават допълнителен смисъл на комуникацията. Понякога обаче в зависимост от естеството на този контекст е възможно да възникнат пречки пред общуването или даже да се стигне до разпадане на процеса. Тук изследваме някои от разпространените фактори, които забавят ефективната комуникация, а именно:

* шум
* език
* възприятия и предразсъдъци
* стрес
* серийна деформация
* нарушаване на личното пространство.

Невинаги е възможно да избягваме или да преодоляваме всички тези бариери, но наистина трябва да можем да разпознаваме потенциалните рискове, произтичащи от тях, и да търсим начини за свеждането им до минимум.

Съгласете се, че не всеки от нас непременно притежава съвършени зрение и слух. Дали човекът, с когото разговаряте, действително ви чува? Нарушеният слух не се открива веднага, а лошото зрение може да бъде пречка пред писмените и електронните форми на комуникация.

Шум

Ако разгледате отново модела на комуникационния процес, показан на Фигура 3.3, ще забележите думата "шум". Когато се опитвате да общувате, шумът действително е основният причинител на разсейване. Трудно е да се провеждат разисквания по какъвто и да е въпрос, ако все по-често се налага да призовавате участниците да внимават, когато около вас се водят несвързани с темата разговори или когато срещата се провежда в

шумно работно помещение. В идеалния случай бихме могли да се справим с физическия шум, като намерим тих, усамотен, офис. Много често обаче това е невъзможно, така че се налага да положим специални усилия, за да преодолеем проблема и да се справим с обстоятелствата, в които се намираме.

Също толкова разрушително за ефективното общуване обаче може да бъде и въздействието на "вътрешния шум" - някакво физиологично или психично състояние, което би могло да намали способността на човека да общува ефективно - например заболяване, опечаленост, преумора или струпване на лични проблеми. Тези фактори пораждат стрес, който пречи на ефективната комуникация.

Език

Ние общуваме по два начина: чрез нещата, които казваме или пишем, и чрез това, което правим.

Всичко, което "казваме", е свързано с езика - говорим или писмен. Когато общуваме, ние се опитваме да се разберем взаимно, както и да разберем средата, в която взаимодействаме. За да направим това, е необходимо да използваме символи във формата на език. Общуването се основава на разбирането на тези символи. Представете си едно бебе, което се учи да говори. След време тези, които са най-близо до него, започват да разбират какво казва то. В крайна сметка, когато детето се научи да използва символите или думите на съответната общност, всеки може да го разбере. Но ако същото дете впоследствие отиде да живее в друга страна, или в общност, говореща друг език, тогава се налага изучаването на нова поредица от символи или думи. Когато използваните от нас символи остават неразбрани или неправилно се тълкуват от онези, с които общуваме, може да се разпадне и самият процес на общуване.

Използването на думи от разговорния език, без емоционална окраска, е малко вероятно да причини разпадане на комуникациите. Но когато чрез думите се предават абстрактни състояния или емоции, тогава става по-трудно да се предава смисъл на съобщенията. Например, ако човек ви каже, че е "сърдит", "уморен" или"влюбен", вие ще разберете самите думи, но бихте могли да схванете истинското им значение, едва когато приложите своите собствени тълкувания. Това, което някой човек описва като "гняв", друг може да опише като "раздразнение". Този вид емоционално заредени думи често са обект на погрешно тълкуване.

Честото употребяване на емоционален език на работното място може да доведе до погрешно тълкуване и неразбиране. Ефективното общуване предполага настройване на една и съща вълна, поради което точността е важна. Когато кажете, че "сте доволен, от резултатите" или "че не сте доволен" от тях хората могат да изтълкуват тези коментари по твърде различни начини.

Многоезиково общество

Обществата в съвременния свят обединяват много различни култури и следователно много езици и би трябвало да изпращаме съобщенията си по начин, който да е приемлив както за подателя, така и за получателя. В някои области на Великобритания например английският може да не е първи, та дори втори език за значителна част от работната сила. Премахването на икономическите граници в Европа по всяка вероятност ще увеличи мобилността както на населението, така и на служителите; способността на персонала да общува на подходящи езици ще придобие жизненоважно значение. Ако четете тази книга

на език, различен от майчиния ви, става излишно да ви се напомня за бариерите пред ефективното общуване.

В някои училища във Великобритания има надписи на първите езици, използвани от техните ученици, така че родителите и посетителите могат веднага да се ориентират накъде да вървят. Подобно разбиране и приемане на многоезиковото общество може както да ни помогне да общуваме ефективно, така и да обогати разнообразието на живота сред едно разнообразно и мобилно население.

Пол и език

Друг аспект на съобразяването с аудиторията се отнася до пола на служителите и съответния език. Отминаха времената, когато всички мениджъри бяха мъже, а всички медицински сестри - жени - поне във Великобритания. Това обстоятелство намира отражение в използването както на мъжки, така и на женски пол, което е станало задължително за добрия тон. Така се стига до писането на изречения от типа "Днешният мениджър трябва да притежава умения за управление на времето, за да може той или тя..." Естествено в български език тази форма далеч не е наложителна. Вместо това и на двата езика бихте могли да използвате множествено число: "Днешните мениджъри ... за да могат

да... "

Възприятия и предразсъдъци

Всеки от нас има уникална подготовка и минало, с произтичащото от тях влияние и опит, формиращи начина, по който ние виждаме и разбираме света. Това е нашата собствена рамка на компетентност. Доколкото общуването включва хора, а те всички са различни, изучаването на този процес изисква да разберем как нашите рамки на компетентност влияят върху начина ни на общуване.

Възприятието е процес, чрез който разбираме заобикалящата ни среда и съответно реагираме, като възприемаме информацията, съответстваща на нашата рамка на компетентност, и отхвърляме онази, която не й съответства. Ако индивидуалността и възприятията на всички хора бяха еднакви, тогава всички щяхме да мислим точно по един и същи начин и рядко щяха да се появяват проблеми в общуването. Но в действителност се налага да намаляваме изкривяванията, които нашата индивидуалност може да наложи върху общуването, особено в случаите на многозначност. Всички ние притежаваме собствени ценности, мнения, чувства и убеждения, но трябва да можем да приемем, че при другите хора те са различни, което също е тяхно право и ние трябва да се съобразяваме с това.

Мненията, които се формират, независимо от фактите или преди фактите да са ни известни, прерастват в предразсъдъци. Винаги е трудно да разпознаем собствените си предразсъдъци, но би било много показателно (и вероятно - болезнено) да попитаме близък приятел или колега в какво, според него, намират израз нашите предразсъдъци. Те могат да се проявяват в повече или по-малко откритата враждебност към някои идеи, към други отдели, към конкретни личности или типове хора. Възможно е и друго - да разберете, че сте склонни да предоставяте на другите свръх компенсации за негласно признатите си предразсъдъци, поради което възниква опасност да изпаднете в състояние на прекалена снизходителност. Съществува и опасността да се стремите към укрепване или отбрана на собствената си позиция поради усещането за заплаха спрямо личното си положение. Това може да причини деформиране на вашето съобщение.

Важно е да знаем какви точно са нашите предразсъдъци и да избягваме предразсъдъците на другите. Не е възможно еднакво да харесваме или да не харесваме другите. Трябва обаче да поддържаме професионално отношение, като не позволяваме на собствените си схващания да пречат на изпълнението на нашите задължения и отговорности към останалите. Това особено се отнася до утвърждаването на политика на еднаквите възможности и не трябва да разрешаваме на нашите предразсъдъци да влияят върху начина, по който общуваме с другите.

Стрес

От време на време всички изпитваме стрес. Болестите и загубата на близък човек очевидно са главните източници на стрес, както и преместването в друго жилище или смяната на работа. Навярно много от хората, с които работите, се намират в подобно положение, имат финансови затруднения или проблеми в личния си живот. Сигурно бихте могли да им помогнете по някакъв начин, въпреки че ако стресът произтича от личния им живот, едва ли бихте могли да направите нещо, освен да им засвидетелствате своята подкрепа и да имате предвид положението им.

Причинител на стрес може да бъде и служебната ни дейност - например пренатоварването, което вече се признава като проблем в суперефективния, високопродуктивен свят на 90-те години. (Феримън, 1995). Мениджърите работят много повече откогато и да било преди: 40% от мениджърите във Великобритания например работят повече от 50 часа седмично. Всеки човек в подобно положение разбира, че напрежението влияе върху способността му да общува добре. В такъв случай товарът, който пада върху другите, става още по-голям, защото трябва да се осигури точно необходимото количество прецизна и подходяща информация, да се следи за правилното предаване и разбиране на съобщенията. Вие самите навярно не можете да направите нищо във връзка с претоварването. Но чрез разпознаване на неговите признаци - във вас и в другите - поне ще се опитате да потърсите някакъв вид компенсация. Като полагате извънредно внимание в процеса на общуване, може да предотвратите и възможността за добавяне на нови затруднения в него.

Серийна деформация

Големите организации обикновено се сблъскват с проблеми, произтичащи от факта, че съобщенията трябва да пропътуват дълги разстояния и да преминат през няколко човека, преди да достигнат крайното си предназначение. Когато това включва човешка реч, съществува вероятност полученото съобщение да се различава от първоначалното, защото всеки ангажиран в получаването и предаването му неизбежно прибавя собствената си интерпретация в процеса. Това явление се нарича серийна деформация. По какъв начин могат да се изопачават съобщенията?

* Изтъкват се отделни части от съобщението и им се придава по-голяма значимост.
* Към съобщението се добавя нова информация, за да звучи по-интересно.
* Променят се някои подробности, за да бъдат пригодени или към получателя, или към подателя.
* Променя се начинът на подреждане на събитията. Често се прави, за да се придаде по-логичен вида на съобщението, но това може да повлияе върху неговата прецизност.
* Запълват се "празните места" с цел да се осигури по-лесно разбиране и по-голяма достоверност на съобщението.

Понякога, разбира се, деформацията се прави преднамерено. Възможно е например някой да реши, че определено съобщение ще има лоши последствия за него, или предпочита да не го предаде на другите, за да демонстрира по този начин собствената си сила. Във всяка организация информацията може бързо да придобие политическа насоченост. В това обаче често отсъства злонамереност; ние просто декодираме, тълкуваме и отново кодираме всяко съобщение, което предаваме, и колкото повече са етапите, през които то трябва да премине, толкова повече място има за изопачаване.

Нарушаване на личното пространство

Личното пространство е разстоянието между нас и другите хора, което ни е нужно, за да се чувстваме комфортно. Очертанията на това пространство варират в зависимост от нашето отношение към отсрещния човек и неговата националност. Например в много западни страни са приети следните диапазони на лично пространство:

* интимно: от реален физически контакт до около 45 см - това е физическото пространство, допустимо между хора с близки семейни или любовни отношения
* социално: от 45 см до 120 см - пространството, допустимо между приятели
* консултантско: от 120 см до 3 м - например за интервюта и разисквания между непознати
* аудиторно: над 3 метра - разстоянието, на което предпочита да се установи един оратор или лектор.

Разбира се, тези разстояния се основават само на обобщения и различията помежду им често са свързани със страната на техния произход, а понякога и с определен регион от тази страна. Например хората от Северна Франция обикновено се нуждаят от повече лично пространство в сравнение с тези от южните части, където освен това се осъществяват и повече телесни контакти. Във Великобритания южняците се нуждаят от повече разстояние отколкото северняците. В Америка на калифорнийците е необходимо по-малко лично пространство отколкото на хората в Ню Йорк (Патунас, 1987).

Познаването на различните изисквания за размерите на личното пространство е от особена важност, когато имате отношения с представители на култури, различни от вашата.

Във Великобритания се е увеличил броят на съдебните дела за сексуален тормоз, завеждани и от мъже, и от жени, в които е бил осъществен нежелан физически контакт. Подобен контакт може да бъде много неприятен и повод за недоразумение. Различните култури имат различни обичаи относно близостта на физическия контакт, който е допустим за хора, които не са членове на семейството и близки приятели. Когато обгръщате някого с ръка - колкото и невинно да е това, - жестът ви може да бъде изтълкуван погрешно. По-нататъшното нарушаване на физическото пространство -например чрез докосване, може да бъде изтълкувано като сексуален тормоз.

Идеята за "територията" е тясно свързана с концепцията за личното пространство. Нашата територия е пространството, с което се идентифицираме толкова близко, че го считаме за свое. На работното ни място обикновено това са нашият офис, бюрото и принадлежащите ни папки, книги, моливи, телефон и т.н. Когато навлизаме в територията на някой друг, не



трябва да се учудваме, ако той се почувства некомфортно и ако в резултат на това общуването ни пострада.

2.2 Уменията за комуникиране и подпомагане на ефективната дейност на другите

"Какво е управлението? Дали е торба с техники и трикове?"

Дракър

Дракър заключава, че независимо от важността на инструментариума и техниките, от основно значение за управлението са и други неща, едно от които е умението за работа с хората. По-конкретно, той има предвид уменията за комуникиране и подпомагане на ефективната дейност на другите.

Осъществяването на управлението съдържа много дейности и процеси за постигане на резултат. Те ще включват процесите на интервюиране и цялостно оценяване, поетапна оценка, рьководство, наставничество и развиване на другите мениджъри и персонал. Всеки от тези процеси може да бъде разглеждан в контекста на трите ключови измерения на управлението:

Формализъм - непрекъснат интервал от стойности, започващ с "формален" стил на управление и завършващ с "неформален", в който управлението се движи от "ненамесата в частни инициативи" до много структуриран и вероятен автократизьм.

Индивидуализьм/екипност - в зависимост от това дали разглежданият процес включва ръководител и отделни хора от персонала или по-големи групи служители.

Мениджърска намеса- количеството контрол и безусловната "свобода", която мениджърът има при управление на конкретен процес.

Преди да продължим нататък, трябва да сме наясно с това, какво имаме предвид като използваме термина "междуличностни умения" в контекста на управлението. Ако приемем понятието за умение като "свързана със задачите компетентност" (както е дефинирано от Гибсън и компания, 1991), като например умението да се работи с компютър, как тази "дефиниция" на умение вмества понятието "междуличностни умения"? Това значи, че междуличностните умения се определят като групи от свързани умения и дарби, от които мениджърът се нуждае, за да разрешава междуличностни задачи като общуването, интервюирането, оценяването и съветването, по начин, който постига задоволителни резултати за участниците.

Уменията за разрешаване на тези задачи включват всички или някои от следните дейности:

* събиране на информация от участващите хора
* обработване на информацията
* предаване на информация на участващите хора
* определяне и класификация на реакциите на устни и писмени споразумения
* подходящ отговор на реакциите на участващите хора (и възможно на други хора, доколкото индивидите рядко работят в изолирани, единични връзки и техните действия и реакции обикновенно имат ефект върху редица други хора, от която и да е организационна среда).

Всички тези умения се основават в голяма степен на по-основни умения за слушане и възприемане.

Нека разгледаме следната управленска задача: трениране на вашия персонал за усъвършенстване на дейността. Тренирането е „Планиран подход, с обмислено упражняване на умения, така че подчиненият е мотивиран за повишаване на качеството на дейността си".

* Какви са процесите, които трябва да ръководи мениджърът?
* Какви междуличностни умения използва или би трябвало да използва в тази задача?

Събиране на информация. Като мениджър, трябва да съберете информация за нуждите на човека, който обучавате, за да установите в каква сфера да се усъвършенства и къде той чувства, че има силни умения, върху които да изградите по-нататъшното му усъвършенстване. Тази дейност, почти сигурно, ще се прояви във формата на формална дискусия или интервю с човека, но може да бъде последвана от по-малко формални дискусии, дори с хора от екипа с който той работи.

Мениджърската намеса е слаба, защото по-голямата част от информацията ще постъпи от отделната личност, която с ваша помощ ще определи слабите си места или признатите си качества. Но мениджърът би трябвало да прояви силна намеса при избирането и съветването за начините, по които да се извърши тренирането, особено ако той или тя има широк кръг от контакти в области, които могат да подпомогнат процеса. Мениджърът може също да повлияе на рейтинга на договарянето.

Слушането ще започне също като формален процес, но с течение на времето ще се превръща в по-малко формален. То ще бъде на индивидуално ниво със слаба първоначална намеса, защото в ролята на обучаващ, вие трябва да чуете всичко, което вашият подчинен иска да каже. Вашата намеса ще нараства, когато вие научите повече за

неговите действително силни и слаби места от това, което сте видели в началото или ви е било казано.

Даването на информация на лицето също е вероятно да бъде формално в началото, но много скоро ще придобие по-малко формален вид ако вие упражнявате у себе си силна намеса в подбора на информацията, която да дадете на отделния човек от персонала. Това също ще зависи от нивото на вашата опитност. Например, новите мениджъри от средно управленско ниво, несъмнено ще чувстват слаба намеса в информацията, която могат да дадат на много опитните екипни ръководители, които им се отчитат.

Договаряне - съзнателно или не, вие положително практикувате уменията на договаряне при изпълнението на вашите мениджърски задачи. В този случай, вие вероятно ще водите преговори в стил "печеля - печелиш", в който като мениджър искате да спечелите от по-високото качество на представяне на служителите и отделният служител иска да придобие умения, които да увеличат неговите или нейните перспективи в професията или организацията. Това предполага, че вие ще имате висока степен на намеса при осъществяването на тази дейност, от момента в който добиете значителна гъвкавост, за да правите предложения от взаимна полза.

Обратна връзка. Това ще е първоначално формална дейност с отделния служител, в която вие - мениджърът, можете да упражните много висока степен на намеса в решаването какво да предадете в обратната връзка и как да го направите. Например, ако подчиненият възприема и се развива добре в резултат на вашето трениране, можете да пожелаете да ограничите вниманието си към него и да се концентрирате върху останалите хора от персонала, чиито нужди са по-големи. Като алтернатива на това, можете да решите, основавайки се на доброто представяне, да постигнете още по-добри резултати с този човек. При окончателния анализ само вие ще знаете отговора.

Упражняването на междуличностни умения не е тежък ритуал или безкомпромисно прилагане на научни процедури. То се прави с цел да се проявява гъвкавост към това, което е подходящо в различни ситуации.

Упражняването и значимостта на междуличностните умения са очертани от организационните култури и структури и по подходящ начин от разликите в транснационалната култура.

Сходствата в стиловете и методите на работа на мениджърите и изследователите

Професионалистите, както и мениджърите, интерпретират ситуациите, в които се намират. Вместо да откриват единствено най-добро решение на даден проблем или единствено рационалния курс на действие, те са много по изобретателни, изследвайки набор от възможности. Използвайки широк репертоар от потенциално подходящи идеи и възможности, те са в постоянен рефлективен разговор със ситуациите, в които се намират. Това е процес на "осмисляне" на изместващата се действителност и предефиниране на техните собствени роли и на всички други участници в конкретната действителност, вместо да правят и налагат привидно обективен или независим набор от решения.

Изследоватли и мениджъри имат следните общи характеристики:

1. Те са движени от идеята за решаване на най-трудните и съвременни проблеми на  
институциите в нашето общество.

2. Те се учат, като стават участници в действието, а не слушайки за него от други.

1. Те имат широки и задълбочени познания за индустрията след като дълги години са били свързани с нея. Това е форма на знание, което интегрира специализация и опит, натрупан от заемането на различни длъжности.
2. Те работят без да разполагат с цялата информация, използвайки опита си и интуицията.
3. Те говорят на понятен, достъпен език, така че да бъдат разбрани от всички.
4. търсят разширено участие и се очакват алтенативни интерпретации.

(Грейнър, 1985 г.)

Непреставащото взаимодействие между идеи и интерпретации, от една страна и действия и решения от друга, са характерна особеност на управленската практика. Това е процес на осмисляне, включващ подходящото приложение на идеи и концепции, създадени чрез изследване и дебати.

Може би в личния си дневник си отбелязвате важни моменти за "типичен" работен ден като тези:

10.00 Месечна среща на отдела 14.00 Ирина Иванова 15.30 Посещение

Покрай тези формални бележки могат да бъдат надраскани и други, от типа на "Виж принтера за грешки в обявата", "Говори с Милен за А", "Позвъни на Стоян за данните от продажбите", "Намери материалите за срещата в понеделник", "Разбери за визитата в Барселона", "Не забравяй зъболекаря" и т.н. На бюрото е сутрешната поща и списъкът "Дейности", останали недовършени от вчера (и онзи ден); в компютъра има съобщение от отдел "Личен Състав" за оценките на екипа, които трябва да бъдат попълнени.

През деня вие вероятно имате множество неформални срещи, провеждате редица телефонни разговори, диктувате бележки и писма, уреждате срещи и посещения, покрай формалните точки за изпълнение във вашия дневник. Някак успявате да се справите с това "жонглиране" и довършвате всичко или по-скоро, по-голямата част от нещата. Но ако се обърнете назад и се запитате "Кои мениджърски умения използвах днес?", какъв отговор очаквате?

Би трябвало да повторите, че по време на месечната среща и в другите срещи и телефонни разговори са използвани разнообразие от умения. Когато комбинираме всички тях под името "мениджърски умения" получаваме още по-общ термин, който дефинира начини за определяне на мениджърски компетенции: чрез групи от умения, чрез наблюдение върху това, което мениджърите обикновено правят и през погледа на Дракър - като управление с цел получаване на желания резултат чрез дейността на другите. Това формулира полезни рамки на дейността, но те не казват на мениджърите конкретно от какви умения имат нужда и как да ги прилагат.

Има различни дефиниции на мениджърските умения, често включващи общи термини, като "лидерство", "комуникация", "представяне", "договаряне", "вземане на решения" и т. н. Това са, всъщност, мениджърски функции, съставени от групи междуличностни умения, които могат да бъдат подобрени и прегрупирани в зависимост от контекста. Например, ако разгледаме "интервюирането" като функция, групата умения, коита се включват, е свързана с други функции и подчертаването на определени умения ще се мени в зависимост от целта на интервюто - подбор за назначаване, освобождаване, оценяване или дисциплинарни причини.

Ефективното упражнение на междуличностни умения се корени в начините, осигуряващи придобиване на смес от подходящи умения за обстоятелствата и функциите, с които сте обвързан.

Хериът убеждава, че една от чертите на следващото десетилетие ще бъде повишената конкуренция, не само в Европа, но и в другите части на света. Най-вероятният критерий за конкурентно предимство, по тази причина, ще бъде качеството на стоките и услугите, които осигурява организацията, а то ще зависи от качеството на хората, които са наети на работа.

Какви групи умения очаквате да откриете у някого, който разглежда качеството на стоките или услугите като съществено за успеха на организацията?

Може би сте отбелязали някои от следните: група умения за комуникиране, която включва слушане, задаване на въпроси, даване и обработване на обратната връзка; група умения за решаване на проблеми, която включва диагноза на проблемите, оценяване на алтернативни възможности и правене на точни преценки; група умения за ръководене, която включва умения за ентусиазиране и мотивиране на хората и поемане на отговорност.

Поддържането и подобряването на качеството включва всички от горните умения. То изисква също посвещаване и ангажираност към детайлите, и отношение, което не позволява компромис за целите на личното популяризиране или по-доброто обществено възприемане.

60 процента от европейското работещо население зависи от информационната технология. Масовото навлизане на нови технологии в практиката, също подчертава необходимостта и капацитета за нарастваща комуникация вътре и извън организацията. Съществува необходимостта да се реагира на динамиката на пазара, на промените в социалните ценности, на растящото изискване за максимално високо качество. Ето защо развиването на нови и по-ефективни комуникационни системи, може да помогне на организацията да отговори на тези нужди. Организациите се нуждаят от служители, които са добри в комуникирането и могат едновременно да събират и разпространяват информация.

Освен техническите умения, които се изискват за това, какви други групи умения очаквате от хората, ако те трябва да постигнат пълно предимство от нарастващото използване на информационната технология?

Вероятно сте отбелязали:

* административна група умения, която включва уменията за организиране, класифициране и оценяване по приоритет, така че данните да могат да бъдат акуратно запазени и лесно извеждани в подходяща форма
* група умения за комуникиране, която включва умения като използването на подходящ език и общо ползване, споделяне на информацията
* група умения за представяне, която включва кратко и ясно излагане на идеите
* група умения, която включва творчество, поддържане на "отворено съзнание" към нови идеи, адаптиране и способност за логически връзки.

Личността на мениджъра и неговото поведение могат да окажат изключително силно влияние върху отношението и оценката на вътрешни и външни клиенти.

Качества на мениджъра

Постоянство - способност да продължите действията си независимо от трудностите или противодействието. В областта на продажбите усилията, изразходвани днес рядко дават отражение в непосредствено получените резултати.

Съпричастност - вероятно най-важното качество при работата с клиентите е способността да се поставите мислено на мястото на другия; умението да преживявате чрез въображението си това, което чувства някой друг.

За съжаление твърде много продавачи общуват с въображаеми "огледала" пред себе си. С други думи, вместо да виждат и чуват гледната точка на човека срещу тях, те виждат само себе си и своите проблеми.

Съпричастността е възможна само ако можете мислено да виждате продажбата през очите на клиента. Има един стар испански израз: "За да бъдеш бикоборец, първо трябва да се научиш да бъдеш бик". За да бъдете добри продавачи, трябва първо да се научите да бъдете клиенти.

Издръжливост - способността да превъзмогнете разочарованията и да възстановявате бързо силата си. Издръжливостта е необходима, за да ви напомня, че сте представители на една от най-вълнуващите и най-отчайващите професии в света, която всеки ден ще ви предоставя нови възможности и много разочарования. Колко време ще изразходим за възстановяване от разочарованията, ще зависи от това на кои възможности се дава предимство.

Искреност - бъдете искрени и честни без да сте самонадеяни или претенциозни: това е едно от тези качества, които рядко са свързани с успеха. Трябва да убедите напълно клиента си, че имате предвид точно това, което казвате и че цялата информация, която му предоставяте е вярна.

Непредубеденост - липсата на предубеждения, предразсъдъци или ограничени възгледи. Това означава да можете да възприемете мненията и възгледите на другите, като се постараете да се учите от техния опит.

Елегантна външност - вие работите за просперираща банка, чиито продукти са най-добри и трябва да бъдете облечен по начин, който да отговаря на имиджа на компанията. Като купувач вие с неохота бихте купили стоки, които са лошо опаковани; също така клиентът с неохота ще извърши сделка с вас, ако външният вид е немарлив.

Желание за успех - горещо желание да постигнете предварително поставените цели. То трябва да бъде придружено от активни действия за постигане на вашите лични и бизнес цели.

Лоялност - да бъдете благодарен на банката и хората в нея, като се чувствате задължен да ги браните и подкрепяте. Клиентите намират за приятно, когато чуят служителят да говори добре за своята компания и за колегите си.

Самоувереност - вашата лична вяра в собствените си способности. Единственият начин, по който можете да помогнете за повишаване на самоувереността си, е чрез отчитане на опита на допуснатите грешки и удържаните малки победи. По-лесно е да вярваш в себе си, когато виждаш, че успяваш.

Увереността или нейната липса е начин на мислене. Ако подсъзнателно си казвате, че не можете да направите нещо, във всеки случай ще откриете, че сте прав. Една стара британска пословица гласи, че "умението и увереността са непобедима армия".

Разбиране на човешките взаимоотношения е човешкото "докосване" - израз на добрина и внимание към другите. От гледна точка на продажбите, това означава практикуване и развиване на комбинация от различни умения.

Здрав разум - способността ни да възприемаме факти и да се учим от тях. Всички добри продавачи трябва да се отнасят внимателно към възможните идеи за подобряване на своята дейност.

Сътрудничество - да работите заедно с колегите си и преките си ръководители като един екип, който се опитва да постигне обща цел; да оставите настрани малките различия в мненията в името на целите на банката; да работите със своите клиенти и да полагате съзнателни усилия да предлагате добро и гъвкаво обслужване.

Ентусиазъм - вълшебната искра, която осигурява подкрепа на хората без да е търсена. Ентусиазмът не само е заразителен, той също така е най-големият мотиватор, известен на човека. Вътрешната ни енергия е тази, която ни помага да убеждаваме хората, без да упражняваме натиск върху тях.

Простота - говорете така, че да бъдете разбран. Всички умения и техники, свързани с продажбите, са безполезни, ако не можете да разменяте мисли и идеи с другите по начин, който е приемлив и разбираем.

Самомотивация - думата означава "вдъхновение за въздействие". Има два вида мотивация: мотивация от страх или стимул, която е наложена от външно влияние, като главният счетоводител на клона, тя е краткосрочна и престава да бъде мотиватор след като потребността или страха са били удовлетворени или премахнати; вътрешната мотивация е най-силна, тъй като тя е дългосрочна и променя вродени отношения. Тя е породена от искреното желание да получите нещата, които най-много желаете във вашата работа, кариера, в живота си.

Усет за посока - продавач без дневен план и дневни цели е като кола без колела и футбол без голове. Бъдете съвсем ясни относно това, което искате и нека ползата от постигането на вашите цели е винаги в мисълта ви.

Знания - непрекъснато търсете повече информация за пазара и тенденциите в бъдещите месеци и години; стремете се към точни и съвременни техники в продажбите, за да ги подобрите.

Честност - високо равнище на етика и професионализъм. Нашата професия поставя редица възприети принципи, чрез които трябва да ръководим работата си. Поради нейната същност ние сме подложени на всекидневни изкушения. Честността ще ви изгради като добър професионалист.

Умението да слушате - съзнателно се опитвайте да слушате. Победителят слуша, а губещият само чака да дойде неговият ред да говори. Джо Джирард, продавачът на коли от Детройт, който е включен в книгата на рекордите на Гинес като "най-добрия продавач в света", го е казал много кратко: "Господ ни е дал две уши и един език, така че да слушаме повече, отколкото да приказваме". Това е била философията, която му е помогнала да продаде 1425 нови коли за една година.

Уменията да ръководим - способността да ръководим, насочваме или вдъхновяваме хората.

Чувство за хумор - способността да оценяваме и разказваме весели неща. Продаването е сериозен бизнес, но вие трябва да имате чувство за хумор, както и здрав разум, за да използвате на място.

2.3 Техники за ефективна комуникация

Вербална комуникация

Тя включва: думи и строеж на изреченията; начин на говорене: темпо, интонация, мелодичност, сила на гласа, паузи.

Препоръки за успешна вербална комуникация

* Говорете бавно и ясно. Бързият говор може да се възприеме като израз на нервност, несигурност, липса на увереност, нещо наизустено. Хората обичат да слушат равен, спокоен и уверен глас.
* Изразявайте се просто и разбираемо. Използвайте езика на този, към когото се обръщате. Употребявайте специални термини и думи само когато сте сигурни, че адресатът ги разбира.
* Говорете стегнато, по същество. Избягвайте многословие, празни думи, обстоятелственост и излишни подробности.
* Обяснявайте нагледно. Примерите от практиката онагледяват казаното и спомагат запомнянето му.
* Систематизирайте изложението си. Това, което е най-важно се казва на първо място. Съществената информация трябва да предхожда по-малко съществената.

Комуникативен заряд на някои думи

* АЗ, ТИ, ВИЕ, НИЕ

Прекалено честата употреба на АЗ оставя впечатление за егоцентричност и желание за себеутвърждаване. Същото е и с НИЕ, когато се говори от името на някаква група. Това може да провокира противопоставяне.

Абсолютната липса на АЗ може да се възприеме като неестествена скромност.

НИЕ по принцип изразява общност и взаимно съгласие, звучи свързващо и се възприема стимулиращо. При липса на съгласие обаче, употребата на НИЕ оставя впечатление, че искаме да придумаме партньора или да му внушим нещо.

ВИЕ и Ти, използвани с приятелски и заинтересуван тон показват на партньора, че неговите интереси са в центъра на разговора. С друга емоционална окраска, обаче те могат да противопоставят говорещия на слушащите.

• Думите НО и НЕ

Обикновено НО спъва разговора - "Съгласен съм с Вас, но..."

По-добре е вместо НО, просто да се завърши изречението и след това да се започне ново.

Използването на НЕ в началото на изречението е много характерно за българите. Дори когато се съгласяваме, често вмятаме едно НЕ в началото. Малко или много това ни противопоставя.

Изисквания за компетентност в съвременната езикова комуникация

За да владееш един език, трябва не само да познаваш неговия речник и граматични правила, но и да живееш сред неговите създатели. През последното десетилетие това важи с особена сила. Глобализацията, Информационното общество и демократизацията бързо и основно преструктурират обществените отношения и изменят националните езикови ситуации. По тази причина хората, които отдавна са напуснали родината си, срещат трудности да разбират сънародниците си. Пространствено-времевото отдалечаване от едно езиково общество обрича всеки негов член да "вкамени" в идиолекта си определено състояние от развитието на този език. Подобна загуба на компетентност бихме нарекли социално-историческа. Същественият момент тук е, че у говорещия липсват знания за обществото като цяло, поради факта, че в неговото съзнание езикът живее като реч от друг исторически момент. Той притежава и езикова, и комуникативна компетентност, но те са спрямо това отминало състояние. Този вид компетентност е по характер социално-историческа, защото е изоставане от новостите в обществения организъм, което пречи да се разкодира промененото съдържание, форма или функциониране в речта. Липсва ключът - това парче от действителността, което може да "отключи" значението на структурно правилен езиков елемент, който да работи като знак за слушащия. Това е почти невъзможно да се случи с член на обществото, който живее в него. Дори да има изолация, тя не e пълна, затова и загубата на компетентност би била частична.

Съществува подобно положение, когато чужденец, който е изучавал език в организиран процес на обучение, (ползващ т. нар. академичен билингвизъм), попадне в съответната за този език страна или сред група представители на нейното общество. Той притежава конструирана езикова компетентност и силно ограничена комуникативна. Чужденецът не е в състояние на загуба, защото никога не е имал социалното знание, което му е необходимо за пълноценно общуване с членовете на това общество в най-разнообразни ситуации. Той е в състояние на недостиг на комуникативна компетентност.

Нека насочим вниманието си и към друг вид изоставане на комуникативната компетентност поради ограничена социална активност. Усложняването на обществената структура все повече ни се представя като процес на диференциация и специализация на знанието и труда, съчетана с ускорена и многопосочна комуникация между различните социални групи. Образът на "мрежата" е най-подходящият, за да си представим социалната инфраструктура и функционирането на съвременното общество. То вече не е строго йерархизирана, а гъвкава, динамична конструкция от елементи с тотална връзка помежду им. Техните характеристики правят възможно всеки път, според актуално необходимата функция, елементите да се свързват и комбинират различно чрез връзките и така да се обособяват групи, които са относителни, защото друг критерий (друга функция) създава нови отношения и нови групи. Характерно е участието на един и същ елемент в няколко групи - всеки човек попада в различни колективи, конституирани по социалните признаци на видовете дейност, която той извършва. Ако определен индивид е ограничен в количеството и разнообразието на контактите си, той се локализира - остава да съществува в един малък сегмент от социалната мрежа. Постепенно той се закрепостява към него и губи способността си да комуникира без затруднения с останалите участъци. Проблемът е, че е блокирал определен тип информационни потоци по определени комуникативни канали, а за темпа на комуникациония обмен днес критичният праг за загуба на компетентност е нисък. Ако не поддържа една добре развита индивидуална мрежа от социални връзки и медийни канали, която непрестанно да го захранва със знания за изменящото се общество, говорещият

човек не актуализира пълноценно своята социокултурна компетентност. Като следствие към настоящия момент той разполага с ограничена социокултурна (социолингвистична) компетентност. Познанията му върху речта се свеждат само до определени социални групи и регистрите, които предимствено функционират сред тях. Такъв човек има бели полета по отношение на действащата социална структура на обществото и нейното речево поведение. При многопосочния и усилен информационен обмен в обществото той може да се окаже твърде безпомощен в ситуации на контакт. Неспособността му да декодира пълноценно много от съобщенията и да създава такива, задълбочава неговата неадекватност.

Информацията е основният ресурс, главният двигател на глобализираното Информационно общество, което осъществяваме. Определени информационни потоци имат водещо за световния прогрес значение и засягат социални групи с огромна численост. Когато не се интересуваме от тях, ние оставаме изолирани от най-активните и влиятелни за обществото сектори и непрестанните изменения, извършващи се там. В настоящия момент във всички езици най-активно се развиват преди всичко подезиците на науката и социалните жаргони. Колкото повече игнорираме дадени групи от обкръжаващото ни общество, толкова повече изоставаме от развитието на родния си език. За да успеем да общуваме със съвременните информационни поколения например е необходимо да се интересуваме от техния начин на живот и да познаваме особеностите на техния език (вж. Кирова 2000). Това е задължително за учителите, които не могат да изискват общуване, без да познават философията на мислене, действие и говорене на постмодерния човек, чието ярко въплъщение са съвременните млади поколения и техните субкултури (вж. Кирова 2001 а).

Нормите за взаимодействие еволюират. Съобразяването със стандарти, които имат локална задължителност и допустимост, е отстъпило пред толерирането на такива интеракции, които осигуряват разбирането чрез прилагане на глобални правила и универсални модели. Става така, че еднаквите начини на действие и мислене, придават сходни социални параметри и сближават речта даже на хора, говорещи различни езици. Дори първокласният професионалист в дадена сфера може да остане такъв, само ако актуализира знанията и уменията си. Но освен това той трябва да познава инфраструктурата на оповестяването и да владее стратегиите за успешно разпространение на своя продукт, в това число и речев. Това налага да знае водещия/те езици в научната си област или практически утвърдения като международен език за комуникация -английския. Той трябва да е способен да борави с техниката и технологиите, които при това непрестанно се обновяват. Тази компетентност е функционална. Тя почива на познания и способности, които осигуряват безпрепятствено функциониране на комуникативните канали, които се използват при предаване на съобщението.

Както твърди Дел Хаймс (1972а: 55), "Речевите общности могат да се различават по относителното изтъкване на фактори и функции." Той подчертава (1971, 1972а и 1972б) водещата роля на функционалната множественост на езика и вторичността на диалектните граници. Непрестанната зависимост на говоренето от социални и стилистични параметри налага идеята за една вариативна граматика на опции и избори, различна от традиционната граматика, разбирана като независима. При съвременната комуникация настъпва разместване на приоритетите на функциите, първопричините за което, се коренят в постмодерното общество. Като резултат днес комуникативните намерения на участниците в акта на общуване могат да бъдат твърде различни от тези на родителите им. Ключът за интерпретиране на тяхното вербално и невербално поведение е друг. Сега

много по-често водещи функции при комуникацията са: обменът на професионална информация, подчертаването на принадлежността към групата и забавлението. Ако за единия събеседник прагматичната същност на даден разговор се свежда до езикова игра, а другият търси информативната му стойност, те със сигурност ще се разминат в оценката за неговата ефективност. Умението да се улавят водещите функции на изказванията, както и да се изтъкват така, че да предизвикат очакваната реакция от страна на слушащия, е прагматична компетентност. Обикновено целта на изказването се разглежда в рамките на ситуацията като неин елемент и е свързана с йерархията на функциите в дадена комуникативна ситуация. Един насочен анализ на речевите събития и речевите актове вътре в тях, от които се състои комуникацията, съчетан с контент анализ, изважда наяве истинската причина да се състои един разговор. Прагматичната компетентност означава успешно използване на социалното и психологическото познание за човека, за да се постигнат определени лични и обществени цели. Основен инструмент за прилагане на тези умения е езикът. Свързването на определени прагматични цели с подходящи дискурси, адекватна организация на текста и комуникативни техники гарантира, че отправеното съобщение не само ще бъде регистрирано от адресата, но ще последват точно предвидени действия от негова страна. Езикознанието все повече се развива освен като социолингвистика, също така като психолингвистика, прагматика и текстолингвистика. Тези приложни дисциплини са в услуга на рекламата, на медиите, на имиджмейкърите, на политическата, академичната и друга публична реч, и пр. Ето защо т. нар. дискурсни стратегии са основен обект на разработване днес.

Стратегийната компетентност, е по-широко разбиране на прагматичната компетентност (вж. Димчев 1992, 1998; Виденов и др. 1996). Основната цел тук е безпрепятственото протичане на съобщението по канала. Стремежът е да се осигури максимална ефективност на общуването, като се елиминират евентуални сривове или разминавания в разбирането на обменената информация. Ние сме предпочели да отделим познанията как да реализираме определени цели чрез речта (прагматична компетентност) от познанията как да използваме разнообразието от канали и кодове, за да осигурим безпрепятственото приемане на информацията (стратегийна компетентност). В края на краищата, при определяне на аспектите на комуникативната компетентност не е от такова значение каква стъпка на дискретизация ще изберем и как ще наречем откроените видове. Съществено е да осъзнаем кои елементи от комуникативната ситуация сме в състояние да повлияем и да развиваме начините, по които можем да го постигаме съобразно ефекта, който желаем да окажем върху събеседниците си.

" Не само въвеждането на нови форми на поведение, но и засилената знаковост (символичност) на старите форми, може да свидетелства за определена промяна в типа култура." (Лотман 1990: 236). Показателно е, че смяната на културите (например в епохи на социални катаклизми) обикновено е съпроводена с рязко повишаване на семиотичността на поведението. Само езикът, усвоен в неговия ситуативен контекст, може да осигури пълноценна комуникация. Това е смисълът на съвременното понятие дискурс. Езикът се разглежда не като някаква структура, а като "дейност на субекти, вписани в определени контексти" (Менгьоно 2000: 17). Дискурсът е комуникативна единица, свързана с определени условия на произвеждане. Комплексите от условия могат да бъдат типологизирани в палитра от жанрове. Така своеобразието на всеки дискурс може да бъде изучавано в рамките на даден жанр, от който основно произтича спецификата му.

За да "е в час", членът на едно езиково общество не само трябва да има представа за актуалните кодове, които функционират в него, но да е запознат с жанровете и дискурсите, в които те се реализират. Възникнали са например множество нови типове ситуации на компютърно опосредствана комуникация (Кирова 2001 б). Общото при тях е каналът за връзка - интернет средата, а останалите елементи се различават. Като резултат се оформят варианти на речта с различна композиционно-структурна организация. Има вариране на жанровете в една обща виртуална среда в зависимост от промяната на водещите функции, комуникативната интенция, събеседниците и др. Мени се начинът на говорене и съществува йерархия от регистърни слоеве. Компютърно опосредстваната комуникация дава определен регламент кое е договореност вътре в колектива и кое е въпрос на предпочитание на отделна личност и те трябва да се разграничават. От съществено значение е да се владеят "компютърно предопределените" начини на общуване и речево поведение, чиято употреба ще се разширява и ще нараства. Новосъздадените жанрове - електронно писмо (е-mail), чат, ICQ, mailing list, е-форум, SMS и пр. - притежават съвършено нови характеристики, които съвместяват особености на спонтанната устна и писмена реч; на два езика и на две графични системи; на буквени и на прагматични знаци и др. Те трябва да се усвояват и интерпретират само като единство на текста с неговата употреба. Налагането на чисто лингвистични оценки спрямо силно прагматични жанрове е проява на отричане на природата на езика - да служи на човека да усвоява, изразява и управлява действителността, която възприема. Невъзможно е езикът да съхранява характеристиките си, когато светът драстично се променя.

Необходимо е говорещият да се ориентира в многообразието от маркери на новите субкултури и професиолекти в областта на информационните и комуникационни технологии, бизнеса, музиката, киното; да знае кога и къде може да си позволи професионален или социален жаргон, диграфия, билингвизъм, графични маркери и емотикони, преднамерено нарушаване на правилата за правоговор, пунктуация и правопис в ролята на знак и т. н. Способността за възприемане и създаване на подходящи текстове за наличните събеседници в актуалния канал с оглед на поставените цели е дискурсна компетентност (вж. още у Петров 2000: 41-47). Това е компетентност по отношение на адекватните за ситуацията езикови формати и средствата, които ги осъществяват. Дискурсната компетентност е обединяваща по отношение на останалите и ги реализира в конкретен текст. Тя е практическо умение, приложено по повод конкретна цел. Ето защо езиковото образование трябва да протича като непрестанен уъркшоп, ателие по създаване на дискурсна компетентност, т. е. творене на жива реч във всевъзможни жанрове в широк диапазон от комуникативни ситуации.

Независимо дали поради мобилността или усложнените социални структури, човешката среда се променя изключително бързо. Следователно адаптационните механизми на човека трябва да сработват за максимално кратко време. Новите изисквания, които поставя промененото общество, формират нови нагласи. Това е нова организационна култура, чийто основен признак е динамичната й природа. Както подчертават социолозите, изследвали съвременния действащ човек, чертите, които го отличават, са " автономия, творчество, стратегическо мислене, гъвкавост, прагматичност, интерактивност, интеграция и т.н." (Социалните науки 1998: 232).

Скритият смисъл на думи и жестове



Нашето внимание до този момент бе съсредоточено върху общуването главно от гледна точка на това, което казваме. Това, което се казва обаче, не може да се отдели от начина, по който го казваме. Невербалното поведение - всички аспекти на общуването, с изключение на самите думи - оказва дълбоко влияние върху процеса на общуването. Степента, в която хората могат да контролират, използват, разпознават и тълкуват невербалното поведение, несъмнено влияе върху техния успех в общуването.

Начини, по които се осъществява невербалното общуване

* гласови характеристики: тон, височина и общата изразителност на речта
* поза на тялото: начинът, по който стоим или седим, дали се накланяме напред, прегърбваме или замръзваме в изправено положение
* жестикулиране: какво правим с ръцете, главата и тялото си, за да обясним или подкрепим това, което казваме
* израз на лицето: усмивка, насмешка, повдигнати вежди, ужас или удивление в погледа, мръщене
* контакт с очи: колко често поглеждаме към другия човек и с каква продължителност
* телесен контакт: потупване по гърба, деликатно докосване на дланта или ръката
* ориентация: дали сме се обърнали фронтално към събеседника си или под ъгъл
* лично пространство: разстоянието между нас и събеседника ни

• външен вид: имиджа, който се стараем да създадем чрез дрехите и външния си вид. Активно слушане

Ефективното слушане е умение, което може съзнателно да се развие и практикува във всяка нова ситуация, било то среща, консултация, телефонен разговор или случайна среща в коридора. Да слушаме не е същото като да чуваме. Чуването е пасивно, докато слушането е активен психичен процес, който ви дава възможност да придадете значение на звуковете, които чувате. То изисква концентрация и усилие.

Определение за активно слушане

* предполага активното участие на слушателя
* изисква постоянни, съзнателни усилия от страна на слушателя да се концентрира върху всяка казана дума (сравнете радиото с телевизията).
* изисква нарастваща емпатия (да се поставим на мястото на събеседника).
* е особено полезно при събиране на информация от другите, защото не въвлича интервюиращия в даване на ненужна информация.

Контекстът на слушането

Слушането не може да се осъществява в условия на изолация. Както качеството, така и ефективността му се влияят от контекста, в който се осъществява, и от слуховите способности на приемащия. Контекстът има три измерения: вътрешно, външно и интерактивно. Всяко от тях е свързано с бариерите при общуването и невербалните сигнали, които вече разисквахме.

Вътрешният контекст означава, първо, че думите или звуците трябва да бъдат чути. Както видяхме, наличието на вътрешен шум може да попречи на нашата способност или желание да слушаме. Второ, думите трябва да имат някакъв смисъл за нас; те трябва да са били изразени на подходящ език.

Външният контекст или контекстът на обкръжаващата среда също влияе върху способността ни да слушаме. Очевидно външният шум може да ограничи нашите възможности да слушаме и дори да чуваме това, което се казва. Вторият фактор е индивидуалната ни способност да слушаме. При средна скорост на говорене 120 думи в минута, повечето хора са способни да изслушват до 500 думи в минута. Ако не ни е интересно или говорещият е скучен, неоползотвореният ни капацитет може да ни накара "да изключим". Освен това поради сложност на езика или на идеите, независимо от скоростта на изговарянето, е възможно да пропуснем някои неща в стремежа си да разберем това, което чуваме.

Интерактивният контекст произтича от факта, че общуването се осъществява между две или повече личности. Тъй като всички ние тълкуваме получаваните съобщения в рамките на своята компетентност, всеки от нас извлича малко по-различно съобщение от чутото. Това е неизбежно, затова е важно да се установи в максимално възможна степен общност на позициите, както и да се използва обратната връзка, за да се постигне съгласуваност между различните интерпретации на съобщението. В другите книги от този курс ще имате възможност да научите повече за процесите на съветване, подбор и атестиране - области, в които разглежданият интерактивен контекст е от решаващо значение.

Активното слушане е нещо повече от просто приемане и интерпретиране на звукови вълни: то включва дейното участие на слушателя и представлява своеобразна техника за събиране на информация.

На работното място най-често са необходими три вида активно слушане.

Първият вид е поддържащото слушане. Целта в случая е просто да насърчите другите да говорят, за да разберете какво мислят или чувстват. По-принцип колкото повече говорят те, толкова повече можете да научите. Когато се опитвате да съберете информация, не бързайте да излагате вашите възгледи, преди това наистина да се налага; в противен случай можете да разсеете говорещия. В ролята си на слушател вашата задача е да показвате, че разбирате за какво става дума, без да отказвате събеседника си да говори.

Следващият вид е подобен на първия - това е реагиращото слушане, при което слушателят изгражда взаимоотношения с говорещия. И тук може да се събере полезна информация, но аспектите на споделяне при комуникирането играят по-важна роля. Тук

същественото е да показвате на говорещия, че се интересувате от него, от това, което той казва, и как би могъл да ви помогне в бъдеще. Както видяхте в Подраздел 1.3, изграждането на мрежа от контакти осигурява важен източник на данни, които могат да обслужват цялостния управленски процес. Следователно вашата цел е да се съсредоточите по-скоро върху личността на говорещия, отколкото върху фактите или чувствата и чрез използване на диалога да го накарате да се чувства пълноценно и непринудено. Това ще позволи да се изгради връзка, която ще осигури възможност за ценно общуване в бъдеще.

Третият вид е запаметяващото слушане. При него слушате с цел да извлечете факти и данни. Най-подходящо е за групови ситуации, в които не сте лично ангажирани в диалог. Когато не е необходимо да изграждате някакъв вид взаимоотношения с друг човек, обикновено слушате с цел да извлечете информация.

Умението да се слуша активно включва следното.

* Слушайте с цел да се разбере съдържанието на съобщението: доброто слушане очевидно започва с възможността да чуете точно това, което се казва. Ако не обръщате внимание на думите, другите аспекти на общуването по-скоро ще ви объркат, вместо да ви информират.
* Разберете дали съществуват някакви потенциални бариери пред ефективното общуване: или от ваша страна, или от страна на изпращащия съобщението.
* Слушайте с цел да установите дали се дава израз на някакви чувства: обикновено чувствата се изразяват чрез невербални сигнали, придружаващи думите, например тон на гласа.
* Реагирайте на чутото чрез израза на лицето си или чрез жестикулиране: с кимване или с усмивка можете да покажете, че чувате и разбирате какво казва и чувства говорещия, без да го прекъсвате.
* Проверявайте: съществува ли съответствие между вербалните (езиковите) и невербалните знаци?
* Насърчавайте говорещия: да продължава или да дообясни.
* Повторете онова, което ви се струва, че сте чули: повторете го със същите думи или го перифразирайте, например в кратки проверяващи/потвърждаващи въпроси, които насочват към ключови думи от типа "Значи, основното ви притеснение е за...". Повторението на чутото показва, че слушате, и ви дава възможност да проверите дали сте разбрали казаното; то също дава възможност на подателя на съобщението да потвърди или да отрече вашето тълкуване и да продължи по-нататък.

Добре е да запомните следното:

* Съсредоточавайте се! Много е лесно да се отвлечете от това, което се казва, поради появата на вътрешен шум или защото способността ви да слушате не съответства на онова, което се говори. Напрегнете мозъка си, за да следите думите; можете да бъдете сигурни, че в момента, в който изключите, говорещият ще каже нещо наистина важно.
* Задайте си въпроса "Каква полза имам аз от това?", който ще ви помогне да се съсредоточите по-скоро върху собствените си потребности, а не върху тези на говорещия. Това не се отнася до поддържащото слушане. Представете си обаче, че слушате изказване за финансовите последствия от инвестирането в модерна техника за производство. Вероятно вие ще се интересувате истински само от последствията за вас

и за вашия отдел и ще съсредоточите вниманието си върху тях, но трябва да сте наясно и с последствията за организацията като цяло, тъй като индиректно те също ще ви засегнат.

* Съсредоточете се върху общата тема и върху логиката на съобщението, а не само върху конкретните данни. Фактите, извадени от общия контекст, могат да изопачат, вместо да информират.
* Записвайте си основните идеи. Не пишете твърде много или твърде често - трябва да се концентрирате върху разговора, а е твърде притесняващо, когато някой записва всяка ваша дума. Все пак в контекста на някои управленски ситуации като оплакване на служител, съветване, разговори за дисциплината или при атестиране е много важно да се отбелязват основните идеи.

Задаване на въпроси

Задаването на подходящи въпроси допълва умението да се слуша ефективно и засилва вашия контрол върху процеса на събиране на информация, защото дава възможност да определите точно какво ви интересува. То също помага да се доизяснят отговорите. За да бъдат напълно ефективни, вашите въпроси трябва да са систематични, логични, навременни и да се използват в комбинация с активното слушане. Едва ли ще има полза да задавате въпроси, без да сте готови да изслушате отговора и да оформите по подходящ начин репликата си.

Качеството на информацията, която получавате, в голяма степен се определя от качеството на вашите въпроси. Няма съмнение, че в зависимост от контекста, е възможно да се задават различни видове въпроси. Обикновено задаваме въпросите си инстинктивно, без да мислим какъв вид въпрос е най вероятно да предизвика нужния ни отговор. Ефективните комуникатори се научават да оформят въпросите си така, че не само да получават информация с максимално качество, но и да задълбочат и отношенията си с хората, към които ги отправят.

Най-общо казано, въпросите биват затворени или отворени, като всеки вид има и варианти.

Затворени въпроси

Затвореният въпрос ограничава свободата на отговарящия за избор на отговора и обикновено получава отговор от една дума, като "да" или "не" например:

"Завършихте ли вече проектобюджета?"

"Намерихте ли нов доставчик?"

Естествено има случаи, когато е най-подходящ точно такъв кратък отговор, но затворените въпроси често се използват неуместно - в случаи, когато търсим по-подробен отговор.

Предимствата на затворените въпроси са в това, че дават възможност да запазите контрол върху водения диалог, че бързо се задават и получават отговор, а самите отговори се анализират лесно. Подходящи са за случаите, когато се изискват конкретни отговори по определен проблем, например при потвърждаване на фактически или обективни данни. Полезни са и в случаите, когато е необходимо да се прави сравнение между отговорите на различни хора - при интервюиране за работа или при разследване на произшествие. Ако на събеседника ви му е трудно да изразява своите мисли, в началото е уместно да зададете

затворени въпроси, а когато и той, и вие добиете повече увереност, можете да продължите с отворени въпроси. Преминаването от затворени към отворени въпроси може да бъде особено полезно в ситуации на потенциално стресови междуличностни отношения.

От друга страна, затворените въпроси не дават възможност за събиране на подробна информация, защото не позволяват голям избор на отговора, а понякога налягат даване на неточен отговор. Те могат да са проблем и за отговарящия, който би желал да предостави повече информация, но не му се дава възможност да участва в диалог - особено ако му зададете редица затворени въпроси, които могат да го накарат да се чувстват все едно, че е на разпит или че го манипулирате.

Отворени въпроси

Отвореният въпрос дава голяма свобода при избора на отговор и затова може да бъде добър инструмент за събиране на много информация, например:

"Защо все още не е завършен проектобюджетът?"

"Защо сте препоръчали именно този доставчик?"

Предимствата на отворените въпроси са в това, че дават възможност на отговарящите да предоставят информация или мнения, които не са подходящи при затворен въпрос, и поради това се чувстват по-активни участници в диалога. Тежестта във воденето на разговора пада повече върху отговарящия, отколкото върху питащия, така че последният може да се концентрира по-скоро върху слушането.

Недостатъкът в това е, че обикновено процесът отнема повече време, защото отговорите неизменно съдържат повече подробности. Отговарящият може да се отклонява от темата, да дава несвързана с нея информация или излишни подробности, както и да избягва преките отговори на важни въпроси. Същевременно питащият може да бъде по-лесно повлиян от красноречието на отговарящия, отколкото от съдържанието на отговорите.

Тайната на питането е да се задават подходящи въпроси в подходящо време. Отворените въпроси насърчават отговарящия да дава полезна информация, докато с умело формулирани затворени въпроси могат да се потвърдят факти от решаващо значение или да се предотврати отклоняване от темата на диалога.

Отворени и затворени въпроси - варианти

Директният въпрос представлява специфичен вид затворен въпрос, с който питащият изисква ограничено количество фактическа информация в рамките на определени параметри. Обикновено има само един възможен отговор или много ограничен брой отговори, например:

"От кога работите за компанията?"

"В колко часа е срещата ви със специалиста?"

Проучващият въпрос е полезен вид отворен въпрос, поощряващ отговарящия да разкрие допълнителни подробности. С него можете да насочите разговора от общото към конкретното, поради което той е любимо средство на изкусните интервюиращи. Подходящ е и в случаите, когато отговарящият се отклонява от темата. Проучващият въпрос често представлява продължение на някакъв затворен въпрос, например:

Въпрос (затворен): "Мислите ли, че комуникирате добре с колегите си?"

Отговор: "Да, така мисля".

Последван или от

Въпрос (проучващ): "Бихте ли могли да опишете едно скорошно събитие, потвърждаващо това мнение?"

или от

Въпрос (проучващ): "Какви основания имате, за да твърдите това?"

Вероятно е разумно да се избягва използването на твърде много проучващи въпроси един след друг - в противен случай отговарящият ще се почувства некомфортно и може да заеме отбранителна позиция. Разнообразявайте ги с други, не толкова заплашителни видове въпроси.

Навеждащият въпрос обикновено се формулира по такъв начин, че да подсказва подразбиращия се или желания отговор, например:

"Не мислите ли, че е важно да...?"

"Какво предвижда нашата политика срещу пушенето?"

Навеждащите въпроси могат да бъдат полезни при убеждаване на хората да предприемат конкретни действия, поради което често се използват от изкусните търговци. Използването им в позитивен план означава, че питащият помага на отговарящия да подреди нещата в някакъв контекст, като ги превежда през един логичен и контролиран мисловен процес.

Навеждащите въпроси обаче могат да се използват манипулативно, агресивно или необмислено, за да заставят някои хора да предприемат нежелан от тях курс на действия. С особена сила това се отнася за случаи, когато питащият е висшестоящото лице в йерархията. Навеждащият въпрос няма да постигне целта си, когато отговарящият е убедителен и изкусен комуникатор.

Натовареният въпрос прилича на навеждащия въпрос по това, че предполага желания отговор, но този ефект в случая се постига чрез използване на емоционален език, например:

"Значи е твоя идеята да предприемем този глупав начин на действие?" "Какво мислите за това смешно решение?"

Натоварените въпроси често се използват неуместно, например в интервюта за подбор, когато интервюиращият прави "очаквания" отговор очевиден. Подобно на навеждащите въпроси и чрез този вид въпроси е малко вероятно да се получи прецизна информация за мненията или чувствата на хората, особено ако взаимоотношението се характеризира с неравнопоставеност или ако желаният резултат, например назначаване на работа или издигане в кариерата, зависи от даването на "верния" отговор.

Понякога натоварените въпроси се използват, за да се провери силата на възгледите на дадена личност по определена тема или за да се види как тя реагира на поставянето му в стресова ситуация. Те не са особено добро средство за изграждане на взаимоотношения с когото и да било, поради което трябва да ги избягвате, освен ако нямате специална причина.

Хипотетичният въпрос дава възможност да проверите каква би била нечия реакция в определена ситуация. Често се използва в интервютата за подбор с цел да се изпитат

реакциите на кандидата при определен работен сценарии; може също да се бъде полезно средство да изпитате въздействието на идеите си върху другите, например:

"Какво бихте направили, ако ваша служителка дойде и ви каже, че е болна?"

"Как според вас ще реагират хората, ако въведем схема за премиране на персонала в зависимост от оборота?"

Проблемът при този вид въпроси е, че сценарият трябва да бъде достатъчно реалистичен, за да предизвика адекватен, съдържателен отговор. Разбира се, това, което някой казва във връзка с евентуалното възникване на определена ситуация, и това, което той наистина би направил при подобни обстоятелства, могат да бъдат съвсем различни неща. Не възприемайте отговора на един хипотетичен въпрос като доказателство за способността да се направи нещо; по-често той може просто да отразява разбиране за това, което би трябвало да се направи. За да се избегне задаването на подобни "учебникарски" въпроси, добре е да питате хората какво наистина са направили в подобна ситуация.

Отговарянето на въпрос с въпрос е популярна техника, която се използва от изкусните комуникатори за поддържане на контрол върху даден разговор или интервю. Може да се използва, за да се накарат хората да мислят самостоятелно и да решават сами своите проблеми, особено когато са свикнали други да предлагат решения и отговори, например:

Въпрос (служител): "Какво да правя с това запитване?"

Отговор (мениджър): "Добре, хайде да обсъдим. Мислили ли сте какво бихте искали да направите?"

Този подход към питането може да помогне за създаване на доверие и повдигане на духа и също спестява време. Мениджърите, които никога не прилагат този подход, ще изпаднат в положение техните служители постоянно да идват при тях във връзка с възникващи проблеми, защото това е най-лесният начин за тяхното решаване. Принуждаването на хората да се справят сами измества фокуса от проблема към решението. Помислете върху следните два възможни отговора на един въпрос, както и за техните последствия.

Въпрос: "С колко време разполагате за разглеждане на този проблем?"

Отговор: "Ами, мога да ви отделя един час."

Сравнете с:

Въпрос: "С колко време разполагате за разглеждане на този проблем?" Отговор: "Колко време мислите, че ще ни бъде необходимо?" Отговор: "Ами, мисля, че половин час ще ни стигне да го решим." Отговор: "Добре, тогава ще ви отделя половин час".

С първият отговор мениджърът се ангажира да отдели един час и почти със сигурност обсъщдането ще отнеме цял час. Чрез отговора на въпроса с въпрос обаче той се ангажира само с половин час, след което спокойно може да си продължи работата. Недостатък на този подход е, че ако на въпроса винаги се отговаря с въпрос, това може да обезсърчи питащия. Когато двама играят една и съща игра, те могат да се въртят в кръг до безкрай!

При огледалния или рефлективния въпрос коментарите на отговарящия се отразяват обратно във формата на въпрос. Той представлява обобщение на казаното преди и помага за обратната връзка, която е съществена част на ефективното общуване. Този въпрос дава

възможност както на питащия, така и на отговарящия да разберат дали има взаимно разбиране и помага да се изградят взаимоотношения между участниците, например:

"Значи казвате, че отсъства ясна стратегия?"

"Казвате, че харесвате работата, но я намирате за много тежка?"

Недостатъкът тук е, че лесно можете да се увлечете и вместо предпазливо изказана поддръжка да изразите безусловно съгласие. Да поставяте думи в устата на други хора е опасно. Огледалните въпроси трябва да бъдат прецизни - в противен случай могат да станат навеждащи. Все пак, те изпълняват една много полезна функция, когато се използват за преодоляване на мълчанието и за детайлизиране на проблеми, които се нуждаят от повече обсъждане.

3. ПЛАНИРАНЕ НА ЕФЕКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ

3.1 Ефективни съвещания Планиране и провеждане на ефективни срещи

Срещите са жизненоважни за управлението и комуникацията. Правилно проведените срещи пестят време, увеличават мотивацията, производителността и разрешават проблемите. Срещите раждат нови идеи и инициативи. Срещите разсейват конфликта така, както електронната поща и меморандумите не могат. Срещите са ефективни, защото писаното слово носи само 7% от истинското значение и усещане. Срещите са по-добри от телефонните разговори, защото само 38% от смисъла и усещането се изразяват с изказа на нещата. Другите 55% от смисъла и усещането се съдържат в изражението на лицето и в невербалните сигнали. Ето защо срещите са така полезни.

Провеждайте срещи, даже и да е трудно да отделите време. Планирайте, провеждайте и проследявайте резултатите от срещите правилно и те ще си изплатят цената многократно. Провеждайте срещи за управление на екипи и конкретни ситуации, и ще постигнете целите си по-бързо, по-лесно и на по-ниска цена. Провеждайте ефективни срещи, за да правите хората по-щастливи и по-продуктивни. Срещите за провеждане на мозъчна атака са изключително мощно средство за изграждане на екипи, творчество, вземане на решения и решаване на проблеми.

Провеждайте срещите правилно. Лошо проведените срещи губят време, пари, ресурси и при това положение е по-добре въобще да няма среща. Така че научете тези прости правила и ги използвайте.

Срещи - основни правила

1. Планиране - използвайте дневния ред като средство за планиране (вижте акронима postad tv по-долу);
2. Раздайте дневния ред предварително;
3. Провеждане на срещата - упражнявайте контрол, съгласувайте резултатите, действията и отговорностите, водете си бележки;
4. Напишете и разпространете протокол от срещата;
5. Проследете изпълнението на съгласуваните действия и отговорности.

Срещи се провеждат под всякаква форма и мащаб, както и за най-различни цели.  
Целите на една среща могат да включват:

* даване на информация;
* обучение;
* дискусия (водеща до определена цел);
* генериране на идеи;
* планиране;
* семинари;
* консултиране и получаване на обратна връзка;
* намиране на решения/решаване на проблеми;
* управление на кризи;
* докладване/оценка за изпълнение на работата;
* даване на насоки и поставяне на цели;
* поставяне на задачи и делегиране на права;
* вземане на решения;
* довеждане до знание/изясняване на въпроси от политиката на огранизацията;
* изграждане на екипи;
* мотивиране;
* специални въпроси - поканени докладчици;
* подобряване на връзките между звената.

Акронимът "postad tv" (от английски) показва как да планирате ефективни срещи и, най-вече, как да съставяте дневния ред на срещата и да го съобщите на участниците в нея:

|  |  |
| --- | --- |
| □ | приоритети, |
| □ | резултати, |
| □ | последователност, |
| □ | разпределение на времето, |
| □ | дневен ред, |
| □ | дата, |
| □ | време, |
| □ | място |

Цел на срещата

Каква е целта на срещата? Винаги имайте цел, иначе не провеждайте срещата. Вземете решение за въпросите, които ще се разглеждат на срещата и техния относителен приоритет: важност и спешност.

Резултати от срещата

Решете какъв резултат (т.е. каква е целта) очаквате по всеки въпрос и го включете в дневния ред, заедно с формулировката на съответната точка. Това е важно, тъй като

служителите искат да знаят какво се очаква от тях и всяка точка ще бъде по-продуктивна, ако има включена и ясна цел към нея. Типични резултати са:

* решение;
* дискусия;
* информация;
* планиране (напр. семинарна сесия);
* генериране на идеи;
* получаване на обратна връзка;
* намиране на решения;
* съгласуване (на насоки, бюджет, цели и т.н.);
* деклариране на политиката;
* изграждане на екип/мотивация;
* гост-лектор - информация, инициативи и т.н. Последователност на точките в дневния ред

Поставете по-маловажните въпроси в началото на дневния ред, а не накрая. Ако ги поставите накрая, може да не стигнете до тях. Спешните въпроси трябва да са от първите. Не толкова спешните въпроси оставете за накрая - ако ще се пропуска, по-добре да са те.

Опитайте се да постигнете разнообразие в подреждането на въпросите - не поставяйте всички тежки и противоречиви въпроси заедно, размесете ги с други.

Времетраене на срещата

Вземете решение за продължителността на срещата и отделете реалистичен период от време за всяка точка. Не сбивайте точките - нещата обикновено отнемат повече време, отколкото мислите.

Дългите срещи, включващи пътуване на участниците, изискват да се предвиди време от 30 минути за кафе/закуска, преди срещата.

Предвидете повече почивки при продължителните срещи. Концентрацията на участниците започва да спада след 45 минути работа. Не е нужно почивките за кафе и цигара да надвишават общо 20 минути. Пет минути на час за глътка чист въздух и разтъпкване са достатъчни за поддържане на вниманието.

Ако нямате конкретна причина за това, избягвайте официалните обеди в ресторант - те удължават без необходимост поне с 30 минути обедната почивка и правят хората сънливи. Работните обеди са хубаво нещо, но гледайте да дадете на участниците 10-15 минути за излизане на чист въздух, извън залата на срещата. Ако мястото е такова, че има възможност само за обяд в ресторант, подгответе бюфет или уточнете съответното меню далеч преди времето за обяд.

Присъстващи на срещата

Често пъти участниците в срещата са известни; в някои случаи обаче, не са. Помислете дали да не поканите представители от други институщии на Вашата среща - те ще оценят, че търсите мнението им и това ще помогне да разберат Вашите проблеми. Ако имате

гости от партниращи организации това ще помогне да изградите взаимоотношения и ще заздрави съществуващите; те могат да съдействат и за изясняване на трудни проблеми. Все пак бъдете предпазливи - някои деликатни въпроси не трябва да се споделят с външни лица. Избягвайте и се противопоставяйте на присъствието на висшестоящи ръководители на Вашите срещи, освен ако сте сигурни, че тяхното присъствие не притеснява другите участници. Началниците често критикуват прибързано и оказват натиск, без да знаят фактите, което може да развали взаимоотношенията между екипите, духа, мотивацията и доверието. Ако трябва да включите шефа в срещата, опитайте се да ограничите неговото присъствие само на обяда или за представяне на решенията в края на срещата. Във всеки случай, кажете му какво се опитвате да постигнете и как смятате да го направите - това Ви дава по-голям шанс да контролирате евентуално вмешателство.

Дата на срещата

Проверете дали датата, която сте избрали, не причинява неудобства на поканените. Все по-трудно е да се съберат хора за срещи, особено от различни отдели или организации. Така че се погрижете за това, когато търсите най-подходящата дата - това е много важна част от процеса. Не очаквайте да бъде лесно, особено ако са поканени топ ръководители. За срещи, които се повтарят периодично, най-лесният начин да се определят дати е те да се договорят предварително на първата среща, когато всеки може да поеме ангажимент и да го отрази в календара си. Опитайте се да съставите годишен график на срещите, ако е възможно. Тогава можете да обявите датите предварително, което позволява на хората да не се ангажират с други приоритети по същото време. Предварителното планиране на дата е един от ключовете срещите да са добре контролирани и организирани.

Час на срещата

Времето на започване и завършване зависи от типа и продължителността на срещата, както и от присъствието на участниците, но по принцип се постарайте да започвате рано или да свършвате в края на работния ден. Двучасова среща по средата на деня губи много време за пътуване. Срещите на закуска са добра идея в някои среди, но могат да бъдат твърде трудни за хора, свикнали да не стават рано. Ако участниците идват отдалеч (на повече от два часа път), трябва да осигурите хотел от предната вечер. Ако по-голяма част от участниците трябва да останат да пренощуват, струва си и останалите да го направят; това ще подобри общуването и колективното чувство и си струва цената на хотелската стая. Осигуряването на хотел от предната вечер също така позволява да се започне много по-рано на следващия ден. В същия смисъл, имайте предвид времето за път на хората след срещата и не бъдете неразумни - предложете хотел и за същата вечер, ако е възможно -така ще си осигурите повече време за срещата, а участниците ще бъдат по-доволни и мотивирани.

Място на срещата

Изборът на място за среща е важен за някои специални срещи и не толкова за рутинните вътрешни събирания. Какъвто и да е случаят, има известна подготовка, която е важна; не оставяйте всичко на хотелския администратор или на Вашия технически отдел. Те могат да направят всичко, което зависи от тях, но те не могат да знаят какво точно искате. Трябва да сте сигурни, че залата е подходяща - най-вече достатъчно голяма и съответно оборудвана. Ще бъде късно да се търси удължител на захранващия кабел пет минути преди началото на срещата. Другите неща, които трябва да проверите или даже лично да направите, са:

* разпределение на местата около масата;
* мястото за ръководителя на срещата;
* маси за демонстрационни цели, документация и т.н.;
* електрически контакти и кабели;
* ключове за отопление и осветление;
* прожекционно оборудване и флип-чартове (статив с хартия за писане);
* местонахождение на тоалетните и аварийните изходи, бутон за пожароизвестяване;
* потвърждение на уговореното за приема и кетъринга;
* резервно оборудване за непредвидени случаи.

Всички от гореспоменатите задачи може да се провалят и ще стане така, ако не направите проверка - когато резервирате мястото и отново, няколко дни преди срещата. За голяма и важна среща Вие трябва да пристигнете един час по-рано, за да проверите всичко. Някои срещи са достатъчно трудни и без домакинските или техническите проблеми. Помнете, че ако нещо се обърка, това ще се отрази на Вас - губите доверие, репутация и контрол.

Разположението на местата и масите е съществено. Проверете дали подреждането е подходящо за случая:

* Презентации пред големи групи - театрален стил, участниците в редове, за предпочитане с маси, гледащи към водещия;
* Срещи с не толкова голям брой участници - подковообразно подреждане на масите с отворената част към масата на водещия;
* Срещи с ограничен брой участници за дебати и дискусии - тип заседателна зала , с правоъгълна маса и водещият в единия й край.

Разположението на Вашето място за сядане е важно. Ако сте уверен и спокоен и авторитетът Ви не подлежи на съмнение, трябва да седнете близо до другите, даже сред тях. Ако очаквате предизвикателство и трябва да контролирате групата здраво, разположете се по-настрани и на централно място, зад отделна маса.

Проверете дали всеки ще вижда екраните и флип-чартовете - седнете на различни столове, за да се уверите; ще се учудите колко лошо се вижда от някои места. Нямате нужда от фолио, за да проверите фокуса на шрайб-проектора - поставянето на молив върху стъклото върши същата работа.

Разполагането на прожектори и екрани е важно - стремете се към перфектен квадратен образ, тъй като това създава професионално впечатление от самото начало. Експериментирайте с настройката на прожектора и екрана, докато стане както искате. Ако използвате прожектор с течни кристали и шрайб-прожектор, може да се нуждаете от два екрана. Една обикновена бяла стена често е по-добра от един лош екран.

Ако искате да покажете нещо на различни носители, подредете ги така, че хората да могат да ги следват естествено. Например покажете основни, встъпителни точки, да речем на флип-чарт отляво, гледано откъм публиката, и подробностите по всяка точка, например с прожектор и екран отдясно.

Разположете екраните и флип-чартовете така, че да можете да ги използвате, без да пречите на хората да ги виждат.

Погрижете се разклонителите и кабелите да бъдат закрепени за пода или да бъдат покрити и защитени.

Осигурете допълнителен флип-чарт статив и хартия, или фолиа и флумастри за общо ползване, ако е необходимо. Може да предупредите хората да си носят лаптопи за упражнения и презентация пред групата, при положение че има наличен и съвместим прожектор с течни кристали.

Ако има силно светещи лампи над екрана, които не могат да се изключват отделно, може да се наложи временно да ги прекъснете (ако са луминесцентни, изважда се стартера). Ако срещата се провежда в стара сграда, махнете временно електрическите крушки, които пречат на добрия образ на екрана.

Накрая, погрижете се за персонала на мястото на срещата - той трябва да е на Ваша страна. Повечето бизнесклиенти третират хотелския и обслужващия персонал пренебрежително; покажете им, че ги уважавате и цените, и те ще бъдат услужливи и внимателни.

Контролен списък на организатора на срещи

Има много за запомняне, така че, особено за големи важни срещи и курсове използвайте списък със задачи, за да сте сигурни, че планирате правилно и няма да пропуснете нищо.

Дневен ред на среща

Подгответе дневния ред на срещата. Това е инструментът, с който ще ръководите срещата. Включете цялата подходяща информация и я разпространете предварително. Може да избегнете напрежението по точка "разни" в края на срещата, ако разпространите проекта на дневния ред предварително с въпроса какви други точки да се включат (точката "разни" често създава атмосфера на свободни дискусии, които губят време и дава надежда за нови, обикновено лъжливи, очаквания, което, ако не се управлява правилно, води до приключване на срещата с отрицателен резултат).

Стандартният дневен ред за заседания и комисии обикновено има установен фиксиран формат, който се прилага при всички срещи. Този тип стандартен дневен ред като правило започва с:

1. Извинения за отсъствие;
2. Одобряване на протокола от предишното заседание;
3. Повдигнати въпроси (от предишното заседание), следвани от основния дневен ред и завършващ с точка "разни".

При по-обикновени, неофициални срещи (на методическите обединения, екипите по проекти, текущи въпроси и т. н.) се стремете да избягвате официалностите и се концентрирайте върху практичността. За всяка точка обяснявайте целта и ако се налага да се вземе решение, кажете го. Посочвайте също дали точката е творческа дискусия или е за сведение. Направете разпределение на времето или определете време за всяка точка, или и двете (ако направите и двете, това ще е добре за Вас като водещ). Ако имате гост-лектори или докладчици за отделни точки, обявете ги. Планирайте кафе-паузи и почивка за обяд, ако се налага, и уведомете участниците. Освен официалните почивки, трябва да имате

предвид и неофициални паузи на всеки 45-60 минути, за да не губят хората концентрация и срещата да стане по-малко продуктивна.

Водене на срещата

Ключът за успех е да се поддържа контрол. Ще постигнете това, като съблюдавате дневния ред, управлявате взаимодействията и личностните изяви и се концентрирате върху резултатите. Срещите трябва да имат цел. Всяка точка трябва да има цел. Напомняйте на себе си и хората за необходимите резултати и управлявайте процедурите, за да се постигне реален напредък.

Внимателно сдържайте най-разпалените и окуражавайте плахите. Водете си бележки, записвайки характерните моменти и съгласуваните действия, с имена, измерими резултати и срокове. Не записвайте всичко дума по дума и ако поемете ръководството на някоя консервативна група, която произвежда голямо количество текстове и нищо друго, променете нещата. Концентрирайте се върху постигането на резултатите, които сте поставили като цел, още когато сте съставяли дневния ред. Не бързайте с решенията, ако целта Ви е била просто дискусия и ангажиране на хората. Избягвайте дискусии с часове, ако просто се нуждаете от решение. Избягвайте дебатиране, ако просто трябва да съобщите въпрос от политиката на организацията. Политиката е политика и тя се приема за даденост.

Отложете новите въпроси за друг път. Използвайте фразата: "ти може би имаш какво да кажеш, но няма да е на тази среща - ще го обсъдим друг път" (и след това не забравяйте да го направите).

Ако не знаете отговора на даден въпрос, кажете го, бъдете честен и не говорете безмислени неща - обещайте че ще дадете отговор на всеки или го включете в протокола от срещата.

Ако някой упорито се оплаква във връзка с конкретен въпрос, който не е в дневния ред, бързо го преобразувайте в обикновен проучвателен проект и го прехвърлете обратно на същите хора, като им поставите срок да Ви докладват своито констатации и препоръки.

Използвайте правилата на делегирането, за да си помогнете при управлението на хората, задачите и резултатите чрез срещите.

Винаги следете как хората се държат на срещите - има ли следи от умора, раздразнение и объркване, и предприемете съответните стъпки.

Като общо правило, не се отклонявайте от дневния ред, но ако нещата станат трудни и следващата точка е също трудна, заменете я с нещо от следващите точки в дневния ред -общо упражнение или екипна игра, викторина (шега) и т. н.

Бележки или протокол от срещата

Който води бележки или протокол от срещата, той знае какво да прави ("протокол" е по-традиционен термин, който днес означава "по-официални бележки" от среща).

Добре е Вие самият да водите бележките, освен ако характерът на срещата не изисква официален секретар, в който случай вземете мерки той/тя да е на Ваша страна. В нормалния случай ще можете да водите бележките. Те са Вашият инструмент за контрол, така че не го избягвайте и не го давайте на друг.

При положение, че Вие водите протокола, стават две неща:

* хората Ви уважават, защото не сте ги накарали те да го водят;
* хората виждат, че записвате съгласуваните действия, така че няма начин да бъдат избегнати.

Бележките са съществени за управление на действията и резултатите от срещата. Те, също така, скрепяват договореностите и изясняват недоразуменията, предпазват старите проблеми да не се появят отново. Среща без бележки е безсмислена. Действията не се записват и следователно се забравят. Участниците започват да мислят, че срещата е безсмислена до голяма степен, защото няма публикуван протокол от нея.

След срещата отпечатайте бележките (обикновено е най-бързо, ако го правите Вие) и разпратете веднага по едно копие за всеки участник, като включите датата на следващата среща (ако е необходимо), както и копие за всеки друг, който трябва да види бележките.

Бележките трябва да бъдат кратки, иначе хората няма да ги четат, но същевременно те трябва да са точни и ясни. Включете адекватни факти, цифри, отговорности, действия и срокове. Всички съгласувани действия трябва да бъдат ясно описани, с отговорници и срокове. Използвайте съкращението "smart" (специфично, измеримо, съгласувано, реалистично, определено във времето) за всяко съгласувано действие.

Последният критичен елемент е проследяването на съгласуваните действия (това се отнася и за Вас). Ако водите чудесно срещата и съставите добър и пълен протокол, а след това не успеете да гарантирате, че действията са изпълнени, всичко ще бъде загубено, включително и доверието във Вас. Трябва да проследите изпълнението на съгласуваните действия и отговорността на хората за това. Ако не го направите, те много скоро ще разберат, че могат да игнорират тези договорености всеки път; това е негативна настройка, смърт за управлението на екипи и резултатите. С проследяване на съгласуваните действия, по време на бъдещите срещи (когато ще има нетърпелива публика, чакаща да види кой се е предал и кой не), Вие ще настроите позитивно хората си да откликват и да си вършат работата и ще направите така, че срещите да работят за Вас и Вашия екип.

План за действие

1. Да планирам следващото сьвещание, като приложи наученото.
2. В следващите няколко месеца да се опитом да оценявам проведените срещи, използвайки следните въпроси:

* Беше ли постигнат успех?
* Бяха ли разгледани всички точки от дневния ред?
* Как ще се справим с недовършените въпроси?
* Необходимо ли е да разпространя бележките от срещата?
* Кое е онова, което следващия път ще направя по-различно?
* Можем ли да постигнем същитерезултати и без провеждането на срещи?

3.2 Правила за общуване в бизнеса

Да знаеш правилата на доброто общуване и да ги спазваш са две съвсем различни неща. Често ни се струва, че при дадени обстоятелства правилата не важат за нас и даже не постъпваме "по учебник", ще ни разберат, ще ни простят. Смятаме, че всичко е в рамките на допустимото. В други ситуации сме потърпевши.

Наблюдаваме с критично око наблюдението на другите и си казваме: "Аз никога не бих направил така". И си съставяме отрицателно мнение за партньора. Понякога просто решаваме с такива хора да не работим. После някои се чудят защо не им върви работата.

1. НЕ ПОЗВОЛЯВАЙТЕ ДА ВИ ПРЕКЪСВАТ

Когато говорите с другите и някой ви прекъсне, за да иска нещо от вас, рискувате да се подхлъзнете. Ще сбъркате, ако изоставите партньора си и започнете да правите справка на междувременно появилия се индивид. Помолете го да почака, докато свършите. В противен случай ще създадете впечатление, че всичко друго е по-важно от разговора ви с него. Винаги трябва да създавате впечатление, че за вас няма нищо по важно от разговора точно с този посетител.

1. БЪДЕТЕ ТОЧНИ

Бъдете навреме на работното си място, за да не се налага пациентите, колегите, другите да ви чакат. Напълно е възможно колегите ви да не са толкова точни, но при изграден имидж за точност от ваша страна ще подейства "ефектът на огледалото" -следващият път те ще се опитат да бъдат на вашето ниво. Вашата точност задължително ще респектира останалите. Пристигането навреме ви поставя в силна позиция. Ако все пак ви се наложи да се забавите, обадете се по телефона и съобщете, че заради задръстване или проблеми с паркирането ще закъснеете 10 минути.

1. НАКАРАЙТЕ ДРУГИЯ ДА СЕ ЧУВСТВА УДОБНО

Умението да посрещате започва с осигуряване на условия за паркиране, с удобна чакалня, с настаняването на равностойно на вашето място по време на разговора. Отделете малко време за посрещане, поздравете човека. Изслушвайте докрай събеседника, гледайте го в очите, опитайте се да придадете на лицето си дружелюбно изражение. Не го прекъсвайте дори ако не сте съгласен. Изчакайте да дойде вашият ред и се върнете към темата, като посочите защо мнението ви се различава.

1. ВНИМАВАЙТЕ С КРИТИКИТЕ КЪМ ДРУГИТЕ

Златното правило е никога да не критикувате другия чавек. Посочете конкретно какво според вас е сбъркал и как е трябвало да постъпи. Никога не критикувайте особено пред външни лица.

Спазването на азбучните правила на доброто общуване ви дава огромно предимство пред тези, които не ги спазват. В конкурентната среда на бизнеса тези белези са достатъчно забележими..

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В бизнес живота съществува разнообразие от комуникационни форми за управление на бизнес дейности. Ще се съгласите, че успехът или неуспехът на управлението на повечето дейности зависи от това доколко вярно се възприема писменото ви послание, дали се изразявате разбираемо, или представяте добре своите идеи; или просто копирате остарял стил и формат за общуване.

Въпреки голямата си служебна натовареност управленските кадри непрекъснато пишат служебни писма, доклади, докладни записки и информационни бележки, общуват с клиенти, персонал и партньори. Това е основателна причини да се изучава комуникацията в контекста на управлението. Целта на обучението е оптимизиране на процесите на организационна комуникация и междуличностно общуване.

При систематизирано учене и приложение на наученото в практиката вие можете да се научите да пишете и говорите ефективно и това да подобри дейностите, които извършвате. Като цяло това ще се отрази на взаимоотношенията и ефективността на организацията и ще доведе до по-високи резултати.

Ключови термини

ФАКТИТЕ са реални и обективни. Ние им вярваме, защото могат да бъдат проверени или защото приемаме, че са верни, поради собствените ни познания и опит.

ЧУВСТВАТА са нашата емоционална реакция на ситуациите и също се основават на предходния ни опит.

ЦЕННОСТИТЕ са нормите, които съществуват в обществото и в организацията, в която работим. Те са дълбоко вкоренени убеждения за това кое е правилно или погрешно, какво е важно и какво не.

МНЕНИЯТА представляват нашите позиции по различни въпроси и събития. Те са субективни и обикновено се отнасят само до моментни ситуации.

"ШУМ" - намеси и смущения в намерението за комуникация. Има два вида шум, които пречат на ефективното възприемане: Външен: шум от обкръжаващата среда - висока или ниска температура в помещенията, липса на свеж въздух, на пространство, дразнещ шум, звуци и т.н., вътрешен.физиологичен "шум" - главоболие, глад и жажда, телесни нужди и т.н.; емоционален "шум" - страх, притеснения, тревожност, приповдигнатост и т.н.

ЕЗИК - всичко, което казваме е свързано с езика. Ние общуваме, използвайки символи под формата на език. Комуникацията се основава на разбирането на тези символи. Ако символите, които използваме останат неразбрани или се тълкуват неправилно, може да се разпадне процесът на общуване.

ВЪЗПРИЯТИЯ И ПРЕДРАЗСЪДЪЦИ - всеки от нас има уникален начин на виждане и разбиране на света, формиран в миналото. Когато възприемаме нова информация, ние я отнасяме към разбиранията, които имаме и по-лесно я приемаме, ако тя им съответства. Ако не им съответства, по-вероятно е да я отхвърлим. Мненията, които се формират, независимо от фактите или преди фактите да са ни станали известни, са нашите предразсъдъци. Те обикновено се проявяват в повече или по-малко открита враждебност към определени идеи, възможности, типове хора и пр.

СЕРИЙНА ДЕФОРМАЦИЯ - често в по-големи организации съобщенията изминават дълъг път. Различните податели и получатели привнасят собствената си интерпретация и изкривяват първоначалния смисъл на съобщението.

НАРУШАВАНЕ НА ЛИЧНОТО ПРОСТРАНСТВО - това е разстоянието между нас и другите хора, което ни е нужно да се чувстваме комфортно. Очертанията му варират в зависимост от отношенията ни с другия човек, неговата култура и националност.

ОБРАТНА ВРЪЗКА - Чрез нея проверяваме какво е разбрал получателят. Някои от методите за търсене на обратна връзка са например питането за доизясняване и казването с други думи (перифразиране) на съобщението.

ВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЯ - включва: думи и строеж на изреченията. Начин на говорене: темпо, интонация, мелодичност, сила на гласа, паузи.

НЕВЕРБАЛНА КОМУНИКАЦИЯ - невербалните начини на изразяване подчертават казаното с думи. Възприемащите съобщенията, при търсенето на истинското значение вярват инстинктивно много повече на невербалните сигнали.

Въпроси за дискусия

1. Проверете собствения си комуникативен стил. Моля, отбележете с "Х" дали следните твърдения са верни или не, що се отнася до Вас:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ДА | НЕ |
| 1. Много ми е трудно да откажа на агент по продажбите, ако ми е симпатичен/ на. |  |  |
| 2. Свободно изразявам критика. |  |  |
| 3. Ако някой е постъпил нечестно с мен, ще му кажа какво мисля за него. |  |  |
| 4. Работата не е място, където можеш да си показваш чувствата. |  |  |
| 5. Няма полза да искаш нещо от шефа си; в работата хората получават това, което заслужават. |  |  |
| 6. Бизнесът не е място, където можеш да си позволиш тактичност, казвай каквото мислиш. |  |  |
| 7. Ако в супермаркета забележа, че някой бърза, ще го пусна да мине пред мен на опашката. |  |  |
| 8. Моята слабост е, че съм много мил човек. |  |  |
| 9. Ако сметката ми в ресторанта е надписана дори с 50 стотинки, ще настоявам грешката да бъде отстранена. |  |  |
| 10. Случвало ми се е да се смея нависоко на публични места. |  |  |
| 11. Хората считат, че съм прекалено прям. |  |  |
| 12. Ако забележа, че бюрото, което съм си закупил току що е леко одраскано, ще накарам хората в магазина да го приемат обратно. |  |  |
| 13. Опасявам се да изразявам недоволство от свой колега пред него. |  |  |
| 14. Хората ме считат за прекалено сдържан и резервиран. |  |  |
| 15. Милите хора не преуспяват в бизнеса. |  |  |
| 16. Отстоявам правата си до последната подробност. |  |  |
| 17. Чувствам се неудобно, ако искам да върна в магазина дреха, която не ми пасва добре. |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 18. Опитвам се да избягвам човек, с когото преди това сме имали пререкания. |  |  |
| 19. Винаги настоявам човекът, с когото живея да поеме своя дял от нежеланата домакинска работа. |  |  |
| 20. Трудно ми е да гледам в очите някого, с когото сме се карали. |  |  |
| 21. Плакал съм пред приятели повече от веднъж. |  |  |
| 22. Ако в киното някой говори със съседа си, ще ги помоля да престанат. |  |  |
| 23. Способен съм да не изпълня ангажимент към човек, за когото не ме е грижа особено. |  |  |
| 24. Признак на лош вкус е да покажеш, какво наистина чувстваш към друг човек. |  |  |
| 25. Случвало ми се е да крещя на друг човек. |  |  |
| 26. Притеснявам се, ако трябва да говоря пред много хора. |  |  |
| 27. Лесно ми е да моля приятели за дребни услуги. |  |  |
| 28. Ако някой пуши в ресторанта и това ми пречи, ще го помоля да спре. |  |  |
| 29. Често довършвам изреченията на другите. |  |  |
| 30. Сравнително лесно ми е да изразявам любов и привързаност към друг човек. |  |  |

Оценка на теста

Прибавете по 1 точка за всеки Ваш отговор, който съвпада с посочения за конкретния въпрос:

Отговор ДА на въпроси: 2, 3, 6, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 21, 22, 23, 25, 27, 28, 29, 30 Отговор НЕ на въпроси: 1, 4, 5, 7, 8, 13, 14, 17, 18, 20, 24, 26

РЕЗУЛТАТИ:

Под 10 точки: Вие не сте настойчив в общуването си с хората. 11-24 точки: Вие сте настойчив човек.

Над 25 точки: Вие сте агресивен при общуването си с хората.

Можете да повторите теста след 30 дни, за да проверите стабилността на отговорите си.

Можете също така да обсъдите отговорите си с колега или приятел, за да проверите дали той Ви оценява по същия начин. Може да му дадете да попълни теста за Вас.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | НЕ НАСТОЙЧИВ (ПАСИВЕН) | НАСТОЙЧИВ | АГРЕСИВЕН |
| ОПРЕДЕЛЕНИЕ | Комуникативен стил, при който Вие поставяте по-високо правата на другите, над своите, като намалявате ползата за себе си. | Комуникативен стил, при който Вие отстоявате правата си, но и поддържате уважението си към правата на другите. | Комуникативен стил, при който Вие отстоявате правата си, но с цената на накърняване на правата на другите. |
| ИЗВОДИ ЗА  ДРУГИТЕ | Моите чувства не са важни  Аз нямам значение  Аз мисля, че стоя по­долу | И двамата сме важни  И двамата имаме значение  Мисля, че сме равни | Твоите чувства не са важни  Ти нямаш значение Мисля, че стоя по-горе |
| ВЕРБАЛЕН СТИЛ | Извиняващ се, оправдаващ се, примирителен  Твърде мек или колеблив глас | АЗ изказвания Твърд, спокоен глас | ТИ изказвания Висок, шумен глас |
| НЕВЕРБАЛЕН  СТИЛ | Гледа надолу или настрани  Прегърбена поза, прекалено кимане, суетливост | Поддържа очен контакт, гледа прямо  Естествена поза, гладки, спокойни движения | Втренчен, пронизващ поглед, присвити очи  Напрегнат, стиснати юмруци, скована поза, клатене на пръст |
| ПОТЕНЦИАЛНИ ПОСЛЕДИЦИ | Намалено самоуважение  Яд на себе си  Чувство за подчиненост  Неуважение от околните  Съжаляване от другите | Чувство за собстве-но достойнство  Самоуважение  Уважение от другите Уважение на другите | Вина  Ядосване на другите  Намалено самоуважение  Неуважение от другите  Страх от другите |

Комуникативни стилове

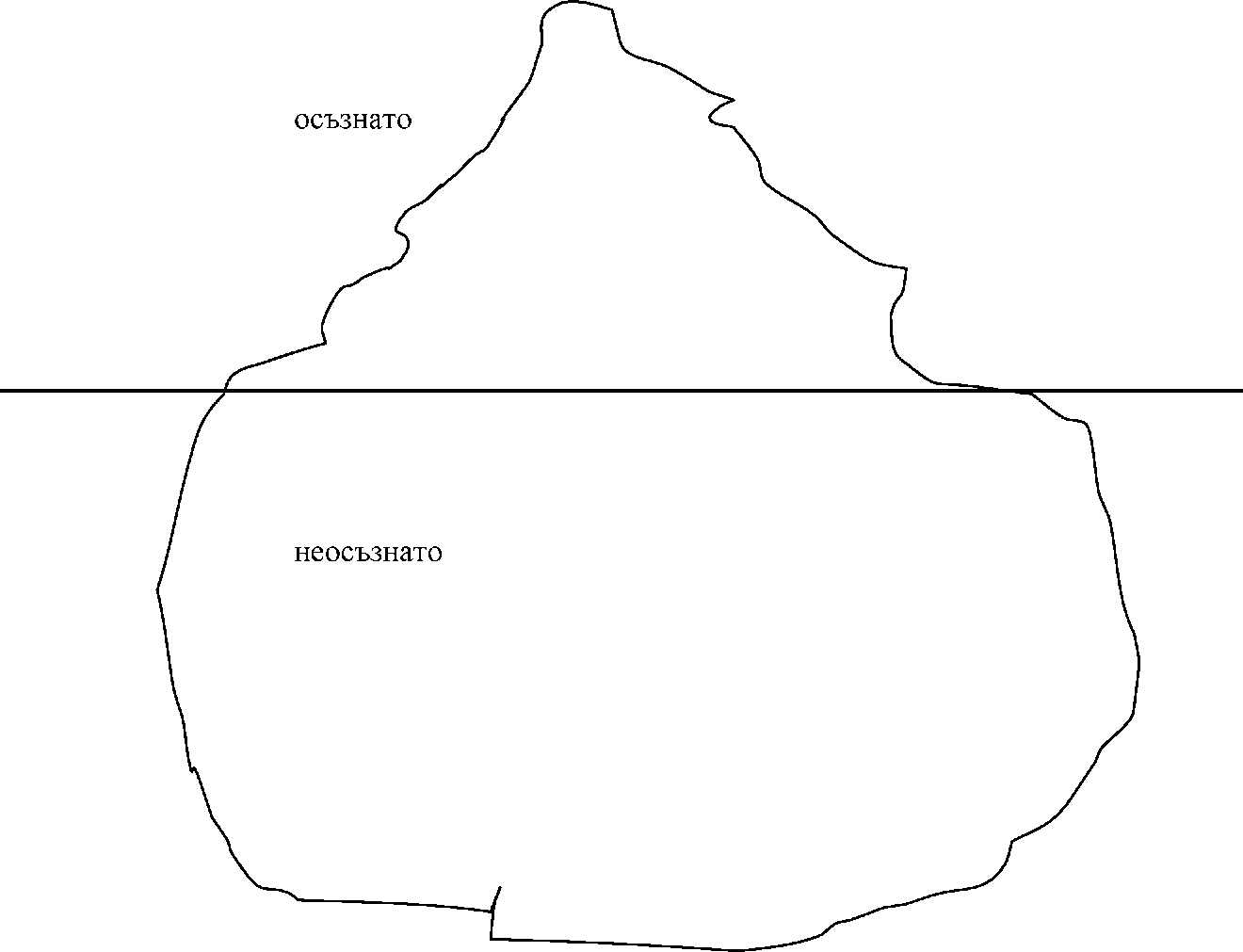
2. Някои типични индикатори на езика на тялото за изразяване на:

Безпокойство (силно желание) - потропване с крак

- шаване

* често примигване
* облизване на устните
* прочистване на гърлото (покашляне) Защитна реакция - избягване на зрителния контакт
* кръстосване на ръцете и краката
* навеждане (накланяне)
* отстъпване към вратата
* потриване на очите или носа Доверие - поддържане на зрителен контакт
* неподвижност

Кои елементи от поведението на общуващия се намират в зоната на осъзнатото и кои в областта на несъзнатото?



3. Използвайте показаните по-долу картини за да тренирате вашия „език на тялото" и уменията си да разчитате посланията.

Всяко движение на ръката към лицето на слушащия показва, че човек може би има някакви задръжки и притеснения - премълчаване на истината, колебание, несигурност, лъжа. Тези преживявания могат да бъдат изразени чрез оправяне на яката или почесване по врата, подръпване на ухото, докосване на окото, почесване по носа или прикриване на устата -фигури а) - д).

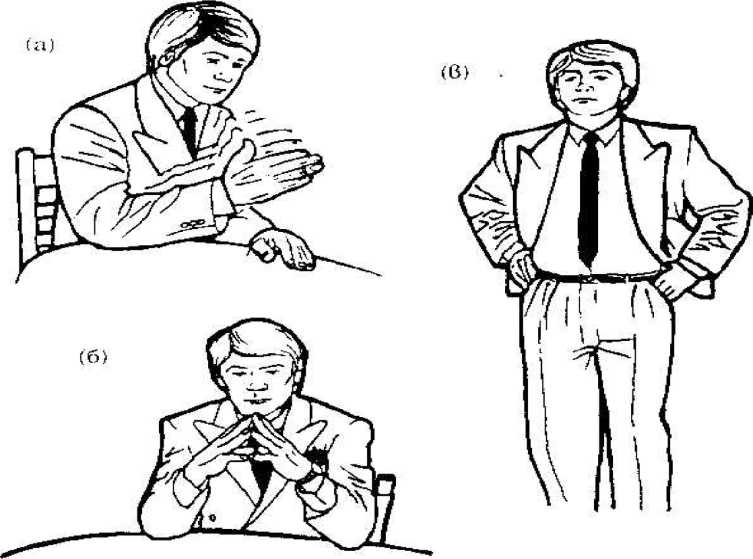


На фигурите:

е) слушащият преценява получената информация

ж) израз на интерес чрез издаване тялото напред и показалец, насочен нагоре

з) критично отношение или сигнал, че посланието не се възприема положително.



Жестовете, които изразяват превъзходството на говорещия не са препоръчителни. Разсичането на пространството с ръка (фиг. а) показва омаловажаване вижданията на другите и представянето им за неуместни. "Аз съм този, който контролира положението" (фиг. б) не е поза, която предразполага към разговори и не демонстрира ориентация към събеседника. Агресивно защитната поза (фиг. в) се използва при получаване на критични забележки.[[1]](#footnote-1)

4. Оценете собствените си качества по 10-степенна скала, като 10 е на-високата стойност, с която можете да оцените даденото качество, а 1 - най-ниската. Поставете някакъв знак

(например точка • или IEI) в съответното квадратче, в зависимост от това на каква стойност оценявате това свое качество.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Постоянство |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Емпатия/ съпричастност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Издръжливост |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Искреност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Непредубеденост |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Елегантна външност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Желание за успех |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Лоялност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самоувереност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Разбиране на човешките взаимоотношения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Здрав разум |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Сътрудничество |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ентусиазъм |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Простота |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Самомотивация |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Усет за посока |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Знания |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Честност |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Умението да слуша |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Умението да ръководи |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чувство за хумор |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

След като се оцените по предложените в матрицата качества, свържете оценките от всеки ред и така ще оформите графиката на собственото мнение за себе си.

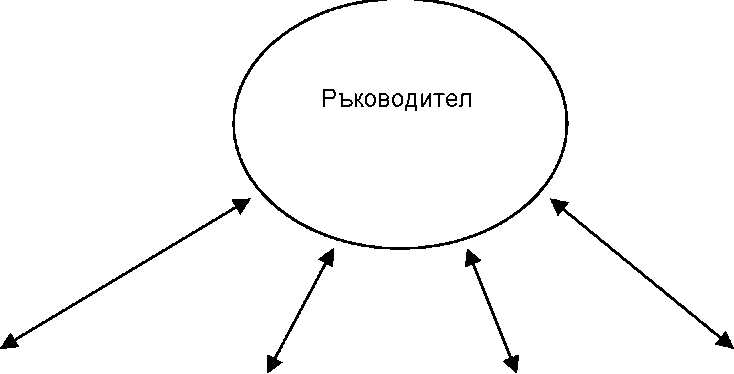
1. ФУНКЦИОНАЛНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ НА РАБОТНАТА ГРУПА 1.1 Определение за група и видове групи

Има толкова определения на понятието "група", колкото са и изследователите, които се занимават с темата "работа в група". Най-елементарното определение включва няколко ключови компонента на групата:

* Групата се състои от относително малък брой хора
* Членовете на групата са взаимно обвързани и си взаимодействат
* Членовете на групата имат обща цел
* Членовете осъзнават принадлежността си към групата и се идентифицират с нея
* Групите въздействат върху възгледите и поведението на членовете си.

Докато първите четири характеристики са очевидни, последната не винаги се осъзнава както от членовете на групата, така и от техните ръководители.

Специално внимание авторите, пишещи по проблемите на екипите, обръщат на различията между група и екип (Люки 2006: 10-12 ). Групата, например един типичен отдел, не създава екипни резултати. Не винаги хората, които работят заедно и си сътрудничат са екип. А и не винаги хората, работещи в група си сътрудничат, докато всеки върши своята работа. Взаимодействието е главно с ръководителя., който дава нарежданията и осъществява контрол.



Служител 1 Служител 2 Служител 3 Служител 4

Фиг. 3.1. Работна група

За разлика от екипа, обикновено групата има йерархична структура, тя е част от йерархичната структура на организацията, работата в отделите обикновено е организирана около индивидуални задачи, а хората работят като индивиди, а не като участници в екип, т. е. всеки с различна степен на добросъвестност и отговорност върши своята индивидуална работа.

Участието в група може да промени начина, по който се държат отделните индивиди. Психолозите наричат това приспособяване към мнението на мнозинството "конформизъм" и го обясняват с потребността на човека да е част от група хора. Влиянието на групата върху индивида може да бъде както негативно, така и позитивно. Хора, които избягват алкохола, може да започнат да прекаляват с него, ако групата, към която принадлежат, гледа с лошо око на въздържателите. И обратно,

хора, които системно закъсняват, може да станат по-точни, ако работят в група, която  
цени точността. И в двата случая групата - с видими или невидими средства -  
упражнява натиск върху конкретния индивид, за да го подчини на своите ценности.  
Ако това не стане, тя може и да го изключи от редиците си.

Класически експеримент от 1936 показва неосъзнатото влияние, което групата оказва върху индивидуалното възприятие. Група хора в тъмна стая били инструктирани да наблюдават светеща точка и да определят посоката, в която се движи. Всъщност, точката не помръднала от мястото си през целия сеанс. Когато обаче всеки докладвал видяното, индивидуалните отговори се оказали твърде различни. Още по-изненадващо било, че при последвалото обсъждане, което трябвало да доведе до "правилния" отговор, членовете започнали да променят мненията си - и накрая стигнали до групово решение, прието от всички, дори и от онези, чиито индивидуални решения били коренно различни.

Вероятно сте се срещали със сходни ситуации, където хора, защитавали преди това коренно различни позиции, накрая сменят мнението си под влияние на мнозинството - и често правят това не само за да не се "цепят от колектива", а защото наистина вярват, че груповата гледна точка е по-добра от тяхното първоначално мнение. За вас като мениджъри е добре да познавате този феномен, за да сте в състояние по-ефективно да ръководите групата си.

Групите на работното, както и на всяко друго място, може да бъдат формални и неформални:

* Формалните групи са целенасочено създадени, за да служат на целите на организацията - това може да е проектна или ремонтна група, контролна секция или отдел за повишаване на качеството. Тези групи имат своя формален лидер и това е мениджърът, назначен от ръководството на този пост.
* Неформалните групи се образуват "от само себе си", без първоначална формална цел - обединяват ги взаимни симпатии, общи интереси или дейности. Такива са например групите колеги, които си разменят марки или които всеки петък ходят заедно да играят боулинг. Те могат да бъдат водени или доминирани от т. нар. неформални лидери - индивиди, които може и да нямат пост или официални правомощия в организацията, но се ползват с доверието на колегите си и са в състояние да оказват влияние върху тях.

1.2 Функции на групата

Функциите на групите може да се разделят на две основни вида :

* Производствени (организационни) функции: как групата помага на организацията, в чиито рамки функционира, да постигне целите си. Тези функции преследват редица подцели:

o Да се разпредели и управлява работата

o Да се координират дейностите и взаимодействията

o Да се предава и обменя информация

o Да се разрешават конфликти

o Да се водят преговори

o Да се решават проблеми

o Да се вземат решения

o Да се даде възможност на хората да участват във вземането на решения

o Да се провеждат разследвания или проучвания в миналото

o Да се повиши ангажираността и участието на отделните индивиди

• Социални функции: как групата помага на индивида, който е неин член, да постигне целите си. Тези функции преследват друга серия подцели: също изброени по-долу.

o Да задоволят социалните си потребности

o Да получат помощ и подкрепа при постигане на конкретни индивидуални цели

o Да утвърдят себе си

o Да допринесат за общата дейност

Целите от двете групи могат да съвпадат (напълно или частично), но могат да бъдат и в конфликт. Често социалните функции пречат на производствените.

Като следствие от двете групи функции, които изпълнява една група, работата й може да се разглежда на две равнища:

* Равнището на задачата - как се осъществява дейността на групата
* Равнището на социалните процеси - как се задоволяват потребностите на хората да бъдат приети, признати, да принадлежат към нещо и т. н.

1.3 Ефективност на групата

Ефективна е онази група, която изпълнява задачата си и дава възможност на своите членове да получат удовлетворение от работата си в нея. Факторите, които влияят върху ефективността на формалните групи, могат да бъдат разделени на два вида:

* Външни ("контекстуални") фактори - или дадености

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дадености (външни фактори) | Променливи (вътрешни фактори) | Резултати |
| Група | Лидерски стил | Изпълнение на задачата |
| Задача | Процеси и процедури | Удовлетворение на членовете |
| Обкръжаваща среда | Мотивация |  |
|  | Етап на развитие |  |

Таб.3.1 Детерминанти на ефективността на групата

* Вътрешни или променливи фактори Детерминанти на ефективността на групата (Таб.3.1)

Външни фактори

Тези фактори могат да бъдат разглеждани като дадености или ограничения, в рамките на които ще работи групата. След като веднъж са установени, те не се променят лесно и бързо, защото обикновено са предзададени от други хора в организацията. Те включват:

o Характеристиките на групата: размер, състав (по специалност, пол, възраст и др.), структура и др.

o Задачата на групата: целта, задачите и дейностите, заради които е основана групата

o Обкръжението на групата: влиянието на организацията като цяло, включително правата и ресурсите, които предоставя на групата, признанието, което й дава и т. н.

Всеки от тези фактори ще бъде накратко разгледан по долу:

Размер на групата

Размерът на една група зависи до голяма степен от естеството на задачата, която тя изпълнява. Колкото е по-голяма групата, толкова по-голямо е разнообразието от умения и знания, които членовете й притежават. В същото време обаче, колкото е по-голяма групата, толкова е по-малка възможността за всеки неин член да участва в работата. Следователно, размерът на групата е компромис. Проучванията показват, че хората могат да участват ефективно в група от 5 до 7 души. Но за да обхваща необходимия опит и професионализъм, групата трябва да бъде по-голяма. Когато обаче размерът на групата превиши 10 - 12 души, тя става по-малко ефективна и може да се раздели на по-малки подгрупи.

Състав на групата

Една от възможните класификации на групите по състав включва две основни категории: хомогенни групи и хетерогенни групи. Членовете на хомогенните групи споделят общи ценности и убеждения, което в общия случай е съпроводено от повече удовлетворение и по-малко конфликти между членовете. Тези групи обаче са по-малко изобретателни и оказват по-голям натиск върху членовете си в посока към конформизъм. Членовете на хетерогенните групи имат различни ценности, убеждения и опит, което обикновено води до повече конфликти, но и до повече творчество и нововъведения.

Характер на задачата

Ако групата възприема поставената задача като ясна, реалистична и значима, вероятността да се справи с нея е по-голяма. В идеалния случай задачата трябва да съдържа добре премерена степен на предизвикателство към групата. Задача, която е прекалено сложна, вероятно ще доведе до неуспех и ще понижи духа на участниците. Обратно, прекалено лесната задача ще остави у групата усещане за слабо предизвикателство и оттам - към неудовлетворение от извършеното. Група, на която е възложена ясна и недвусмислена задача, вероятно ще я изпълни по-бързо от друга, на която е поставена неопределена и неясна задача.

Ресурси и подкрепа

За да функционира ефективно, групата се нуждае от подходящи ресурси - оборудване, финанси, правомощия, определена степен на свобода, както и от помощни услуги за

извършване на възложените задачи. Един от най-лесните начини да се намали духът и ефективността на групата е тя да бъде лишена от ресурсите, които са й необходими за да функционира безпроблемно.

Външно признание

Престижът на групата в организацията като цяло също оказва влияние върху нейния дух и продуктивност. Ако членовете усещат, че работата им се възприема като важна за организацията и съдействаща за постигането на нейните цели, те ще бъдат по-мотивирани. Наред с това групата трябва да знае как резултатите от нейната работа ще бъдат представени в организацията и използвани от нея. Духът на групата ще спадне, ако тя усеща, че не може да предаде важни констатации от своята работа на останалите в организацията.

"Никой не желае да прекарва дни наред в съвещания, на чиито решения или никой няма да обърне внимание, или ще бъдат отменени."

Ч. Хенди

Вътрешни фактори

Това са фактори, които са в по-голяма степен под прекия контрол на членовете на групата. Те в повечето случаи може да бъдат променяни, за да се повиши ефективността и да се подобрят резултатите от работата. Те включват:

o Лидерски стил

o Групови процеси и процедури (това включва както изпълняваната от екипа задача, така и поддържането на социалните функции и взаимодействия)

o Мотивация

o Усъвършенстване на групата Всеки от тези фактори ще бъде накратко разгледан по долу: Лидерски стил

От една страна, избраният стил на лидерство на групата трябва да съответства на задачата, която стои пред нея и на свързаните с тази задача обстоятелства. От друга страна, лидерският стил трябва да бъде приемлив за членовете на групата, за да работи тя добре.

Задача и социален процес

За да бъде ефективна една група, тя трябва не само да е в състояние да се справи със задачата си, но и да поддържа добри социални взаимоотношения вътре в самата себе си. В противен случай ефективността и качеството на изпълнението рязко се понижават. Казано по друг начин, функциите на групата, свързани със задачата трябва да са хармонично балансирани с поддържащите й функции.

Мотивация

Мотивацията е ключов елемент за ефективността на една група. Тя се повишава, когато членовете знаят каква е общата цел за групата и я приемат, когато знаят какви резултати се очакват от тях, когато приемат тези резултати за реалистични и когато резултатите отговарят на очакванията. Друг силно мотивиращ фактор е въвличането на хората в решенията, които засягат групата.

Усъвършенстване на групата

Групата, също както и отделният човек, преминава през различни фази в развитието си. За тях ще стане дума в следващия модул.

Различните външни фактори влияят по различен начин върху ефективността на групата. Промените, които бихте желали да внесете, ще зависят от факторите, които считате за незадоволителни. От характера на групата ще зависи колко лесно или трудно ще осъществите желаните промени. Вероятно ще е относително трудно да промените размера и състава на официална комисия, но е напълно възможно да уговорите повече подкрепа за групата си.

2. КОНЦЕПЦИИ ЗА ЕКИПНА РАБОТА 2.1 Що е екип?

Екипът е специален вид група. Специфичните характеристики на екипа, които го отличават от групата, са обобщени в таблица 3.2.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Ясни обстоятелства около създаването на екипа:  Специален повод за създаване  Ясно определена, предизвикателна, но постижима и обща за целия екип цел, която той трябва успешно да изпълни  Тя интегрира три подцели - създаване на общ екипен продукт, конкретен и измерим принос за цялата организация, професионално и личностно развитие на участниците вследствие на участието в екипа  Неструктуриран, комплексен и динамичен за разрешаване проблем  Обща отговорност на екипа за изпълнение на целта | 2. Създаване и развитие на специфична екипна структура:  Строги изисквания за големина  Строги изисквания към състава на екипа: участват три типа хора от гледна точка на поведение (мислещи хора, чувстващи хора и правещи хора)  Компетентност за участие в екипа -компетентност на участниците да се справят с два вида поведение: екипно поведение (силна изява в някоя от екипните роли) и индивидуално поведение )индивидуална работа по рутинните задачи на формално заеманата длъжност)  Баланс на 10-те екипни роли, който допринася за „получаването" на ефективен екип )Председател, Направляващ, Човек-идея, Анализатор, Контактен човек, Съекипник, Търговец, Практик, Изпълнител, Експерт)  Специфични екипни ценности (норми) на работа, съпричастие към целта, доверие и лидерство |
| 3. Създаване и развитие на специфичен механизъм на работа:  Обща работа (всички заедно) за постигане на целта  Много силна интерактивност между участниците чрез отношения на коопериране (сътрудничество), договаряне и оказване на помощ  Силна зависимост на работата в екип от 11 фактора на екипната ефективност: атмосфера, справяне с конфликт лидерство, мотивация, професионално и личностно развитие, цели на екипа, вземане на решения, сътрудничество, комуникация, критика, постигане на целта | 4. Създаване и развитие на подходяща среда за екипа и работата в екип:  Институционализиране на екипа в структурата на организация  Овластяване  „Напасване" на организационната структура към спецификата на екипа  „Напасване" на организационната култура към екипните ценности  Въвеждане и поддържане на специфична практика за управление на човешките ресурси (обучение, подбор, оценяване, възнаграждение) |

Източник: \_Христова Т., Христов Т., Христов С. (2006, с. 61). «10-те златни правила за работа в екип»

Таб. 3.2 Специфични характеристики на екипа

Както чуждестранните автори, така и авторите на първото и единствено Национално изследване на екипната ефективност, проведено у нас през 2005 г. от [*Websita.com*](http://Websita.com) (Христова 2005), показват че разграничението на екип и група все още не е ясно и в практиката много често тези две понятия се бъркат. Терминът се употребява твърде широко, но без ясно разбиране на смисъла, който се влага в него, поради което традиционно работните групи се третират като екипи.

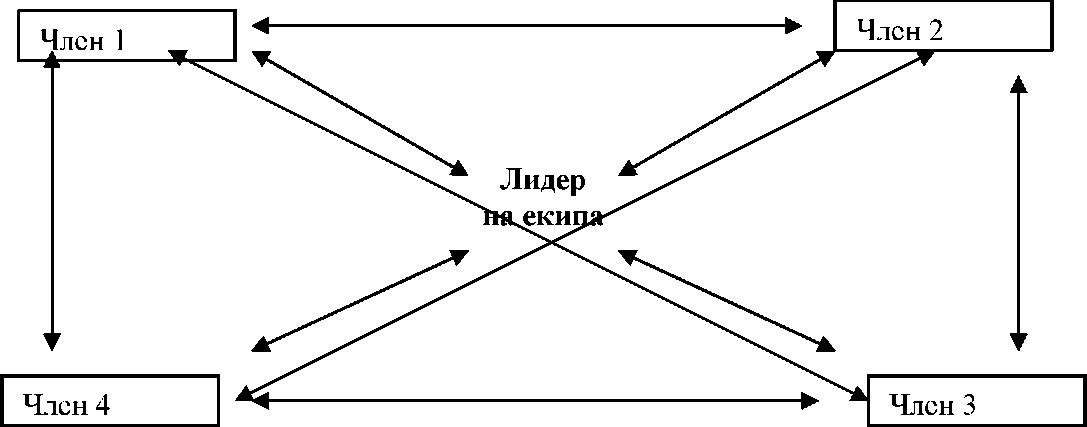
Въпреки че всичко казано за групите се отнася и за екипите, работата в екипи изисква специално внимание. Екипът има следните допълнителни характеристики:

* преследва обща цел или задача
* преследването на тази цел или задача изисква сътрудничество и координация на дейностите между членовете на екипа
* членовете на екипа редовно и често си взаимодействат

„Екипът е малка група от хора, която възниква по специален повод, нейните участници са еднакво силно съпричастни към постигането на обща цел и работят заедно в постоянна взаимна зависимост помежду си, за да изпълнят целта" (Христова 2006: 59).

Според Ричард Хакман, истинските екипи имат четири същностни характеристики: „екипна задача, ясни граници, ясно конкретизирана власт да управляват собствените си работни процеси и стабилност на членството в продължение на разумен период от време." (Хакман 2002: 41, цит по Люки 2006: 12)

Използвайки процесния подход към управлението при изясняване на екипите, Хакман и Морис разглеждат екипа по модела вложения (принос) - процеси -резултати. Вложенията могат да бъдат например уменията, нагласите и личностните характеристики на членовете на екипа. Екипният процес на взаимодействие може да се опише, като координация на индивидуалните приноси и процеса на комуникации, а резултатите се концептуализират, от една страна, като качество и срочност на изпълнението, но заедно с това, от друга - като удовлетвореност, сцепление и промяна на поведението на членовете на екипа (Hackman & Morris 1975, цит. по Volmer 2006: 14). По-късните изследвания разширяват разбирането за резултатите, като включват наред с качеството и количеството на продукта и удовлетвореността на потребителите, както и осигуряването на способността на екипа да работи ефективно и в бъдеще (Guzzo & Dickson 1996: 309, цит. по Volmer 2006: 16).



Фиг. 3.2. Процес на взаимодействие между членовете в екип

Авторите от Харвард наблягат върху допълващите се умения и общата отговорност, насочени към постигане на общата цел. (Люки 2006: 11) Начинът на взаимодействие се различава коренно от този при групата - всеки член на екипа си взаимодейства не само с мениджъра, но и с всички останали членове на екипа, те зависят един от друг (фиг. 3.2).

Екипната работа се основава на силна взаимна зависимост между участниците, на идентифицирането с екипа и споделената принадлежност към него, които са силно мотивиращ фактор. Този баланс между участниците поражда синергичен ефект, а резултатът от тяхната съвместна работа (екипен продукт) е много по-голям от сбора от индивидуалните резултати (Христова, 2006: 34).

Синергичният ефект се изразява в:

* нарастване на ресурсите за решаване на проблемите;
* подобряване на качеството на взетите решения;
* осигуряване на ангажираност на членовете на екипа към задачите и целта;
* засилване на творчеството и иновациите.
* Задоволяване на индивидуалните потребности от растеж

И това до голяма степен се дължи на факта, че за разлика от групата, чийто мениджър има властта да взема решенията, екипът взема решения, които отразяват „ноу-хау" и опита на много хора, което води до по-добри решения (Люки 2006: 11). Заедно с това, силата на екипа е, че той има конкретен и измерим принос за организацията като цяло, както и за повишаване на потенциала, знанията, уменията на всеки отделен член.

"Екип" не е неутрална дума - тя носи положителна стойност. От хората в екипи се очаква да си сътрудничат, да са равнопоставени, да си взаимодействат и да са лоялни. Нашите представи за екип са толкова положителни, че думата "екип" често се използва при описанието на всяка комбинация, където служителите са най-малкото групирани заедно, без значение дали наистина работят заедно като екип. Изследване, проведено в сферата на социалните служби във Великобритания показва, че: "несекващите гръмогласни призиви за по-добра екипна работа са сигнал за отсъствието й".

2.2 Видове екипи

Различните автори използват различни критерии за класифицирането на видовете екипи: функционалното предназначение, степента на автономия и самоуправление, начина на организация, структурата, срок на действие и др.

Според функционалното си предназначение екипите се класифицират в пет групи (Христова 2006:, 68-88):

* Работен екип - един от най-често срещаните екипи. Работния екип е полезен, например когато е нужно ежедневно и непрекъсваемо да се произвежда определена стока или услуга.
* Проектен екип - създава се, за да се постигне конкретен, често пъти еднократен резултат. Той е полезен например при създаването на нов продукт или услуга
* Паралелен екип - създава се, когато е нужно да се оптимизира качеството на работните процеси, да се усъвършенства координацията и т.н. Напомня за проектния екип, но резултатът не е толкова конкретен както при създаването на нов продукт. Паралелен екип е нужен, когато трябва да се разреши някакъв проблем, без да се променя фундаментално структурата на организацията.
* Мениджърски екип - както се разбира от името, този екип се състои от мениджъри, които координират и синхронизират всички взаимно зависими структури на организацията (екипи, работни групи, отдели, цехове и др.). Мениджърският екип има за задача да предоставя ресурси и напътствия за постигане на стратегическите цели на организацията.
* Неформален екип- съставен е от хора с общи интереси и цели. Участието в подобен екип е доброволно, броя на членовете на екипа варира с времето, липсва ясна граница между екип и организацията. Неформалният екип често пъти прераства в паралелен или проектен екип.

Ричард Люки обръща специално внимание на самоуправляващите се екипи, характерното за които е, че членовете на екипа избират лидера си и могат да освобождават някои от останалите членове, ако те не се впишат в екипния дух и не работят за изпълнение на екипната цел (Люки 2006: 13-14).

Изследователите от Харвардското училище по бизнес разширяват класификацията и с един много важен тип екипи, чието значение все повече ще се засилва с развитието на информационните технологии - виртуалните екипи, които според изследователите „отбелязват рязък скок в човешката способност за работа в екип." Интернет технологиите създават възможност на разпръснати в пространството колеги да „работят за обща цел през границите на пространството, времето и организациите" във виртуален екип, основан на изконната човешка склонност към общуване (Гари 2005: 118 -130). Подробно на спецификата, както и на предизвикателствата пред работата на виртуалните екипи, се спира и Р. Люки (Люки

2006: 132-150).

Екипите могат да бъдат категоризирани според ефективността и рейтингът им в следните пет групи:

* Неефективни екипи - екипът не е ефективен и се нуждае от радикални промени
* Посредствен екип - този екип не функционира добре и се нуждае от съществени промени
* Задоволително работещи екипи - екипът изпълнява сравнително успешно предназначението си, но все още има редица области, в които се налага подобрение.
* Успешни екипи - екипът изпълнява функциите си много добре и прогресира устойчиво към желаните крайни цели
* Високо ефективни екипи - екипът работи отлично.

В таб. 3.3 са отразени характеристиките на високо продуктивните и ниско продуктивни екипи.

Определянето на вида на екип е важна стъпка, защото за да го създадеш и развиеш трябва първо да знаеш каква точно е целта и какъв е смисълът на неговото съществуване. Казваме, че един екип е ефективен, когато той постига целите си, за които е бил създаден. За съжаление съществуват редица фактори поради, които можем да кажем, че екипът не е ефективен. Една част от тези фактори са външни, независещи от членовете на екипа - влошена икономическа среда, липса на ресурси, липса на информация, липса на достатъчно платежоспособно търсене.

|  |  |
| --- | --- |
| Високопродуктивни екипи | Непродуктивни екипи |
| Те се адаптират към ситуацията, като използват най-подходящата екипна роля, водеща до най-добро изпълнение.  Синхронизират използването на екипните роли с другите членове.  Достигат баланс между изпълнението на работа и личното развитие. | Най-често използват само една екипна роля, защото тя им доставя удоволствие или пък не знаят как да действат по друг начин /липса на обучение или ролеви модел/ или се подчиняват на много силна организационна култура  Бягат от ценните екипни роли, защото не ги харесват или не ги ценят  Стремят се да поставят собствената си гледна точка в центъра на дискусиите като пренебрегват другите гледни точки |

Таб. 3.3 Характеристики на продуктивните и непродуктивни екипи.

2.3 Преимущества и недостатъци на работата в екип

Работата в екипи има следните предимства:

* Дава възможност да се използва многообразието от умения и опит на всички членове на екипа при поемане на даден проблем или задача.
* Дава оценка на специфичния принос на всеки.
* Дава възможност на хората да се учат един от друг.
* Осигурява взаимна подкрепа на членовете на екипа.
* Дава възможност на членовете на екипа да се ентусиазират и мотивират един друг.

■ Създава степен на независимост спрямо останалата част на организацията. Работата в екипи има следните недостатъци:

* Създава се твърде голяма изолация от останалата част на организацията, която води до различие на целите в екипа и тези на организацията.
* Екипът влияе на своите членове, което може да доведе до нереалистична представа за света (групово мислене).
* Съревнованието между отделните екипи може да доведе до конфликт.
* Има възможност от възникване на конфликт между отделните членове на екипа.

Групово мислене

Групово мислене е процесът, чрез който екипът пренебрегва факти, които доказват, че той планира да направи нещо не както трябва. При определени условия лоялността към екипа надделява над способността му да оценява реалистично ситуациите. Тези условия се появяват, когато:

* Екипът се сблъсква със ситуация, в която трябва да се вземе важно решение за много кратко време.
* Екипът вече е доста сплотен.
* Екипът проявява тенденция да се изолира от аутсайдерите.
* Лидерът има предпочитано решение, което екипът активно следва.
* Екипът цени вътрешното съгласие повече от всички други фактори.

Груповото мислене може да бъде значителна пречка за придвижването напред или промяната до такава степен, че да се прояви като тотален отказ да се приеме, че дадена опасност е реална.

3. ФОРМИРАНЕ И ИЗГРАЖДАНЕ НА УСПЕШНИ ЕКИПИ 3.1 Формиране на успешен екип

Екипите могат да бъдат сформирани по различни причини и да приемат различни форми. Те често се създават за решаване на конкретни задачи. Например: малки екипи със специални задачи често се сформират за разработване на нови стратегии или политика в конкретна област и се наричат работни екипи или спец екипи.

Понякога екипите се създават за изпълнение на специфична функция. Например, административна група в една организация може да стане административен екип. Мениджърите могат да формират управленски екип. Работното място е друга основа, на която се развиват екипи в резултат от тясното сътрудничество и координация на дейността между хората. Когато една организация има няколко малки офиса или бази в различни части на страната, често се създават екипи на териториален принцип. Сътрудничество или координация може да се появи и при хора, случайно работещи в една и съща стая или част на сграда, когато са налице споделени цели или задачи. Често екипи се сформират и за осъществяване на конкретни проекти. Проектните екипи обикновено се създават за определено време и имат конкретна задача или цел. Те обикновено се различават от спец-екипите поради това, че се създават за по-дълъг срок, поне няколко души в тях работят предимно или изцяло върху проекта. Проектните екипи имат и по-висока степен на автономия в сравнение с останалата част от организацията.

За да бъде ефективен един екип трябва:

* екипът да знае, какво прави и да е постигнал съгласие по целите си,
* на членовете на екипа, да се гарантира правото свободно да изразяват мнението си,
* членовете на екипа да допринасят с различни умения,
* всеки член да има чувство за принадлежност към екипа, което поражда доверие и подкрепа между отделните членове,
* процесът на работа да бъде прозрачен, така че всеки да може да разбере процедурите и правилата,
* периодично да се отделя време за да се види „докъде сме стигнали и как се справяме".

Може би най голямата пречка пред ефективността на един екип е страхът да изкажеш това което мислиш.

Добър пример за това как да бъдем членове на високоефективен екип може да намерим в книгата на Стивън Кови "Седемте навика на високоефективните хора": „Да бъдем проактивни; в началото да имаме предвид края; да поставяме най- важните неща на първо место; да мислим според принципа печеля/печелиш; да се стремим първо да разберем другите после да бъдем разбрани". Тези принципи са особено ефикасни, когато човек има амбиции и иска да бъде полезен и ефективен както в работата си, така и в личния си живот.

Изключителна роля при формирането на успешен екип играе ръководителят на екипа. Управлението на екип или не е лесно дори и в най-благоприятни времена. Още повече това е така понастоящем, когато светът става все по-глобален и мениджърите трябва да поемат сериозни отговорности за екипи от различни култури и или при условия на дистанционно управление. Патрик Либерт дава няколко съвета как ръководителят на екипа да се справи в тези трудни ситуации:

Слушайте активно

Вероятността да разберете или да бъдете разбрани погрешно винаги е голяма. Затова преди да отговорим трябва да проверим правилно ли сме разбрали казаното. Само когато докажем на членовете от екипа, че сме ги изслушали, те ще бъдат склонни да изслушат нас - т.е. трябва да си извоюваме вниманието им. Хората не желаят да бъдат накарани да разберат, те желаят да почувстват, че са разбрани. Ключът е изслушването: ако не слушаме, няма да успеем да ръководим хората.

Използвайте целия потенциал на екипа

Хората в организациите са силно подценени и съответно - неизползвани като потенциал. Членовете на екипа сигурно ще постигнат много повече, ако имате доверие в техните способности. Дайте им възможност да покажат истинската си стойност, подкрепяйте ги и ги възнаграждавайте по подходящ начин.

Приемете и приветствайте различията

Всеки човек притежава уникален комплекс от качества и достойнства. Един добър ръководител на екип търси различията, така че членовете да се допълват. Не обвинявайте хората и не губете време да съжалявате, че не са други. Вместо това, опитайте се да разберете и свържете различията. Често хората не са трудни, а са просто различни.

Отнасяйте се към хората по начин, по който те искат, а не така както вие искате

Това е истинският ключ към междуличностната ефективност. Бъдете гъвкав -обръщайте се към различните хора по различен начин. Запомнете: няма нищо по-несправедливо от третирането на различни хора по еднакъв начин. И не подбирайте

само хора, които харесвате, иначе ще се заобиколите само с хора като вас - а това е рецепта за небалансиран екип.

Отговаряйте на хората

Редовно им подавайте обратна връзка - нека знаят какво очаквате от тях и дали отговарят на очакванията. Поддържащата обратна връзка със сигурност е по-важна и по-мощна от коригиращата обратна връзка. Ако желаете доброто представяне да спре, просто го игнорирайте! И, разбира се, трябва да сте готов и открит да получите обратна връзка за собственото си поведение.

Обединявайте хората

Уверете се, че всички разбират общата цел. Включвайте хората в развиване на комплект от споделени ценности, в откриване как тези ценности могат да се превърнат в практика и поведение. Споделяйте колкото може повече информация. Поддържайте отворен и честен диалог, особено по време на промени.

Давайте личен пример

Не можете да си позволите да бъдете непоследователни, да се разминават думите и делата ви. Трябва да ви виждат, че живеете съгласно ценностите на организацията и на екипа. Задължителни са редовните прегледи на изпълнението.

Практикувайте самоуправление (управлявайте себе си)

Управлявайте собствените си чувства. Поемете отговорност за действията и поведението си, покажете висока ангажираност.

Ако е нужно, бъдете строги

Уверете се, че наемате точните хора и осигурете точните условия те да израстват и се развиват. Кажете им, ако уронват доверието ви или ако техните действия не отговарят на ценностите на организацията и на екипа. Имайте кураж да вземете строги решения.

Прегърнете конфликтите

Обратното на конфликт не е хармония, а апатия (липса на енергия). Това значи, че конфликтът е енергия. Той има магичното качество да изважда най-доброто от нас, но ако се управлява конструктивно. решаването на конфликта рядко има нещо общо с определяне на това кой е прав, а означава най-вече да се признаят и оценят различията. Ако започнем с уважение към хората, ние вървим по пътя на изграждане на доверие. Доверието е ключа за мотивиране и стимулиране на хората.

Въпреки че няма гарантирана рецепта, „как да се постигне" успех при работа в екип, наблюдаваме няколко подхода общи за редица доказали се екипи.

* Създаване на усещане за неотложност, изискване на стандарти за изпълнение на работата и посока- всички членове на екипа трябва да вярват, че той има специални и стойностни цели и да искат да са наясно с очакванията към тях. И наистина, колкото по своевременна и смислена е обосновката, толкова по- вероятно е екипът да реализира работния си потенциал. Екипите работят най-добре тогава, когато нещата се поставят ясно и твърдо и за това компаниите със здрава работна етика обикновено лесно формират екипи.
* Избирайте хората си заради техните умения и потенциал за усвояване на умения, а не заради личността им- нито един екип на успява, ако не притежава всички

умения, нужни за реализирането на неговата цел и конкретни работни задачи. Въпреки това повечето екипи се ориентират какви умения ще са им полезни след като вече са сформирани. Добрият мениджър ще избира хората са както заради настоящите им умения, така и заради потенциала им да ги усъвършенстват и да овладяват нови.

* Обръщайте специално внимание на първите срещи и действия - първоначалните впечатления винаги имат голямо значение. Когато потенциалните екипи се събират за пръв път, всеки следи сигналите, излъчвани от другите, за да потвърди, да отстрани временно или да отхвърли своите допускания и притеснения. Специално внимание се обръща на хората с власт: било лидер на екипа, ръководител, който сформира, надзирава или по друг начин надзирава екипа. Това което правят лидерите е по важно от това което казват. Ако някой началник напусне първата среща на екипа, за да говори по телефона, хората тълкуват това като послание.
* Установяване на някои ясни правила на поведение - всички ефективни екипи въвеждат правила на поведение от самото начало, които ще им помогнат да постигнат своите цели и свързаните с тях работни задачи. Най-важните първоначални правила са отнасят до присъствието, дискусиите, конфиденциалността, аналитичен подход, конструктивна конфронтация и често най-важното - приноса.
* Поставяне на непосредствено ориентирани към резултати задачи и цели - повечето ефективни екипи проследяват напредъка си по ключови, ориентирани към резултати събития. Те се задействат най-успешно чрез незабавното установяване на няколко предизвикателни цели които могат да се постигнат на един ранен етап. Истинският екип винаги се свързва с постигането на резултати, така че колкото по-скоро се появят такива резултати, толкова по-скоро ще се „сплоти" екипът.
* Редовно предизвикване на групата със „свежи" факти и информация - новата информация кара хората да предефинират и обогатяват разбирането си за свързаното с постигане на резултати предизвикателство и по този начин помага на екипа да формулира обща цел, да си поставя по-ясни цели и да подобрява цялостния си подход. Екипите грешат, когато приемат по подразбиране, че цялата нужна информация съществува в колективният опит и познания на техните членове.
* Прекарване на много време заедно - членовете на екипа, трябва да прекарват много време заедно - планирано и непланирано, особено в началото. Творческите прозрения и личните връзки изискват импровизирани и неформални взаимодействия. Твърде често затрупани с работа ръководители и мениджъри съзнателно свеждат до минимум времето, което прекарват с хората си. Успешните екипи си дават време за да се научат да бъдат екип. Не е задължително това време да се прекарва заедно физически: електронната и телефонната комуникация също са добър начин за прекарване на времето заедно.
* Използване на силата на положителната обратна връзка, признание и награди -подкрепата на екипа и членовете му е също толкова важна, колкото и навсякъде другаде. Има много начини да се признава и възнаграждава екипната работа освен прякото заплащане: от това висшите ръководители да говорят директно на екип за неотложността на неговата мисия до използване на награди за признаване на приноса. В крайна сметка обаче удовлетворяването, което членовете на екипа споделят по повод на общите си успехи, остава най-високо ценената награда.

И теоретиците, и практиците на екипната работа обръщат специално внимание на това, какви хора трябва да си подберем за екипа, за да бъде той успешен. Обръща се внимание на два основни подхода за определяне на членовете на екипа, които по различен начин се прилагат в практиката.

Първият подход е свързан с екипните роли, според който подходящите хора за екипа са тези, чиито характеристики и поведение отговарят на т. нар. „екипни роли." Тези роли, макар че имат някои общи основи, се различават при различните автори и консултанти, както ще покажем в следващата част от анализа, и това е твърде объркващо.

Вторият подход се основава на индивидуалната компетентност за работа в екип, интегрираща в себе си специфично познание, поведение и нагласи. Този подход се базира на редица изследвания, които открояват значението на т. нар. „мисловни модели", благодарение на които екипът функционира в координация, или става дума за осъзнаване на собствените способности на участниците да възприемат, интерпретират и да реагират на ситуацията, съвместно и допълвайки се един друг (Христова 2006, 140-141).

Особено разпространени са концепциите, свързани с екипните роли, които водят своето начало още от изследванията на групите.

След 1980 г. особена популярност придобива моделът на Мередит Белбин, професор в Henley Management College и изследовател по организационно поведение, който е посветил повече от четвърт век на изследване на природата, структурата и поведението на екипа, на неговото значение, на основните личностни типове, които трябва да се привлекат в един екип, за да бъде той успешен. Той определя екипната роля като „тенденция на поведение, принос и взаимодействие с другите по определен начин." Заедно с това посочва, че тя зависи от ситуацията. Според него, разбирайки собствената си роля в определен екип, индивидът може да развие своите силни страни и да управлява своите слаби страни като член на екипа, както и да подобри приноса си за екипа. (Belbin, <http://www.belbin.com/rte.asp?id=1>).

Белбин идентифицира 9 екипни роли, които повече от изследователите на екипите използват.

Белбин разграничава екипните от функционалните роли. Според него функционалните роли се съдържат в длъжностната характеристика, която посочва това, което се очаква от всеки един заемащ определена позиция. Екипната роля е ролята, която приемаме по отношение на нашия принос и взаимодействие с останалите членове на екипа и която зависи от присъщото и заучено държане, а не от уменията и техническите ни познания. (Belbin <http://www.belbin.com/rte.asp?id=1> ).

В своите изследвания Белбин установява, че членовете на екипа имат склонност към три групи поведение: да използват мисловните си способности, да се свързват с другите хора и да създават конкретни практически неща. Тези три типа поведение Белбин описва чрез 9 роли (таб. 3.4) , за всяка от които посочва приноса й към екипната работа и допустимите слабости, които се разглеждат като цената, която трябва да очаквате и да сте готови да платите за положителните качества. Всяка роля има ценни силни страни и свои допустими слабости и екипът трябва да съумее да ги използва по най-ефективен начин.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Екипна роля | Принос | Допустими слабости | Тип пове  дение |
| Растение | Тези хора, са високо интелигентни, оригинални и мислители, тяхното голямо умение е раждането на нови идеи и решаването на трудни проблеми. Те, образно казано, пръскат семената, за които другите се грижат, докато дадат плодове. | Не обръща внимание на практическите детайли и несъществените неща, твърде зает, за да комуникира ефективно, индивидуалист | М |
| <3>  Изследовател на ресурси | Екстроверт, ентусиаст, комуникативен. Изследва възможностите. Установява контакти. | Свръх оптимист. Губи интерес, след като премине първоначалната еуфория. Могат да бъдат прекалено оптимистични и безкритични. | С |
| ®  Координатор | Зрял, ползва се с доверие, добър ръководител, дисциплиниран , има естествена наклонност да се фокусира върху целите. Спомага екипът да бъде едно цяло. Обединяваща сила в екипа, добър комуникатор | Може да бъде манипулативен и да прехвърля работата си на другите. Не притежава изключителен интелект или съзидателни способности | С |
| Оформител | Динамичен, пълен с нервна енергия, напрегнат. Бърз импулсивен, докачлив. Гони задачите. Справя се с предизвикателствата и трудностите, ориентиран към постиженията. Превръща идеите в реалност. | Подава се на провокации, раздразнителност и нетърпение, може да нарани чувствата на другите | Д |
| Наблюдател оценител | Интелигентен, мъдър, интроверт. Скучен, студен. Силата не е в раждане на идеи, а в ясния анализ на чуждите идеи, вижда всички варианти. Предпазват екипа от поемане по грешен път.  Трудно се мотивират, но преценките са обективни | Трудно могат да бъдат вдъхновени или да вдъхновят другите | М |
|  | Чувствителен , сътрудничещ си, дипломатичен, разпознава емоционалните течения в екипа. | Нерешителен в трудни ситуации | С |

Таб. 3.4 Екипни роли според М. Белбин

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Масовик | Добър слушател, лоялен към екипа и мек по природа, преодолява кризите в отношенията |  |  |
| \*  Изпълнител | Организаторски умения, чувство за здрав разум, консервативен, може да превърне идеите и решенията в приложими на практика задачи. Трудолюбиви и систематични, лоялни и без силно изразен собствен интерес. На него може да се разчита. | Липса на гъвкавост , трудно откликва на нови възможности, противопоставя се на промяната | Д |
| Довършител | Нетърпелив, интроверт. Притеснява се да не се обърка нещо, проверява всичко педантично, подреден. Търси грешки и пропуски, създават чувство за неотложност | Притесняват се излишно, нежелание да нареждат, дребнави понякога | Д |
| Специалист | Устремен към придобиване на високо специализирани знания и умения , само вглъбени, отдадени на собствената си работа и среда. Малък интерес към работата на другите и могат да са самотници, прецизни експерти в дадена тясна специалност | Допринасят само на тесен фронт, не виждат голямата картина, обръщат внимание на техническите подробности | М |

Източник: [*http://www.belbin.com/rte.asp?id=1*](http://www.belbin.com/rte.asp?id=1) Легенда: М - мислещи; С - социални (чувстващи) и Д - действащи

Ричард Люки (Люки 2006: 36-46) се придържа към втория подход, като счита, че идеалният подбор на членовете на екипа трябва да се определя на база на уменията, необходими за извършване на работата. Според него, независимо как се формира екипът - чрез самоорганизиране или мениджърът изгражда екип, „типични персонажи" в него са: поръчител, лидер на екипа и членове (доброволци). Понякога се налага да има и подпомагащ (фасилиатор).

Поръчителят е представител на висшето ръководство на организацията, който е ангажиран с успеха на екипа, има властта да дефинира обхвата на задачите на екипа, да осигурява ресурси, да насърчава екипа, да го защитава пред висшестоящото ръководство, т.е., нещо като покровител. Макар че на пръв поглед, този възглед изглежда в разрез с повечето теории за същността на екипа, всъщност отразява необходимостта от връзки на екипа с организацията и осигуряването на благоприятстваща среда за успеха му, както и връзка на целите на екипа с целите на организацията.

Всеки екип, според Люки трябва да има и лидер, който, макар че изпълнява редица функции, подобни на традиционния мениджър, приема четири нови роли: на инициатор, на модел, на преговарящ и на наставник. Лидерът може да се назначи от поръчителя, но по-добрият вариант е да се избере от членовете на екипа.

Българските изследователи от [Websita.com](http://Websita.com) предлагат свой модел за определяне на участниците в екипа - модел „391" (Христова 2006: 148), който е близък до разгледания вече модел на М. Белбин, но има и някои оригинални елементи. Авторите разшифроват наименованието на модела, като код за определяне на участниците в балансиран екип, който трябва да включва:

* 3 типа хора: мислещи, чувстващи и действащи;
* 9 екипни роли, по три във всеки тип: „Направляващ", „Човек-идея", „Анализатор", „Контактен човек", „Съекипник", „Търговец", „Практик", „Изпълнител" и Експерт";
* 1 екипна роля - „Председател" - която координира, интегрира, определя посоката, ръководи, въздейства, мотивира, контролира и т. н.

Д. Колб свързва ролите в екипа с ученето в екипа, основано на опита (ELT) , профила на уменията за учене и предлага класификация от 12 екипни роли, основаващи се на уменията за учене, които са разпределени в 4 категории -междуличностни роли, информационни роли, аналитични роли и действени роли (Adams, Kolb 2004: 24 - 26).

Ролите в екипа са видовете поведения, които отговарят на характера на екипната задача и на екипната работа и подпомагат екипа да постигне успешно своята екипна цел. Екипната роля показва какъв е приносът на всеки участник в екипа от гледна точка на постигане на екипната цел

Съществуват различни модели на екипни роли и техники за измерване на екипните роли, които са присъщи на участниците в един екип. Авторите (Dayer, Belbin, Margerison, MacCan, Mayers, Katzenbach, Smith и др.) се основават на научно проверени тези, концепции и изследвания, водещи своето начало от изследванията за група и "ролите в група".

Ето няколко важни научни открития за ролите в групата, които впоследствие оказват силно въздействие върху моделите и техниките за измерване на екипни роли:

* Четирите групи от роли (поведения) с функционално и дисфункционално (негативно) въздействие върху крайните резултати, открити още през 1948 г. от Benne и Sheates. Функционалните роли според двамата изследователи са:
* Роли, които са свързани със задачата (инициативност, търсене на информация, даване на информация, координация, обобщаване)
* Роли, които са свързани с изграждане и поддържане на групата (насърчаване, поставяне на стандарти, следване на идеите, изразяване на чувства)
* Роли, които са едновременно свързани и със задачата, и с изграждане и развитие на групата (оценяване, диагностициране, консенсус, посредничество)
* Нефункционални роли, т.е. неподходящи роли (агресия, блокиране, конкуренция, роля на палячо, пасивност).
* Дванадесетте групи от роли (поведения), открити от Bales и Slater според отношението на участниците към груповата задача и към груповите отношения

Балансиране на ролите в групата, в смисъл, че ролите, ориентирани към отношенията в групата, не бива да преобладават като поведение пред ролите,

ориентирани към задачата. Тази идея е изследвана задълбочено в социалната психология (известно е, че тази наука е свързана с поведението на групата).

Така например Burke (1967, 1974), на основа на класифкацията на Bales и Slater откриват, че участниците в група могат да се справят добре както с ролите, свързани със задачата, така и с ролите, свързани с отношенията, но само при условие, че групата е сплотена около изпълнението на задачата, вместо около поддържането на добри отношения.

* Разясняване на ролите в групата - теза, която защитават през 90-те години на ХХ век Livanne и Morland. Според тях ролите в групата трябва да бъдат винаги добре разяснявани сред участниците в група и тези роли следва да се отразяват официално както в организационната схема на фирмата, така и в длъжностната характеристика или в трудовия договор.
* За първи път изследователят W. Dyer през 70-те години на ХХ век пренася основни акценти от откритията за ролите в групата към екипа и екипната работа. Неговите най-добри публикации по този въпрос са Team Building: Issues and Alternatives (1978) и Strategies for Managing Change (1984). Според Dayer добре е да се разчита на силните страни на участниците в екипната работа, както и способностите им да допринасят за изпълнението на екипната цел. На основа на това Dayer проектирал програми за изграждане на екипи и е експериментирал тези свои идеи в стотици екипи. Другите приноси на Dayer към въпроса за екипните роли са още: "саморазкриването" или споделянето пред всички с какво можеш да си полезен на екипа, значението на екипните норми, необходимостта от структуриране на отношенията в екипа.
* Margerison и MacCann са също известни автори на модел на екипни роли, известен като "Колелото за управление на екипа". Описан е в книгата Team Management: Practical Approach. London, Mercury Books, 1991. Специфичною в модела на Margerison и MacCann e необходимостта от съвпадение между профила на участника в екип и специфичното екипно поведение. Според изследователите това поведение може да е поведение на изследване (връзка с хората в екипа, търсене на възможности, креативност), както и поведение на контролиране (придържане към правила, усет към детайли, изпълнение). От съчетанието на тези две поведения, изследователите дефинират 2 основни екипни роли. Подходящите екипни роли според тях са: екстровертни (ориентирани са към изпълнение на действия, дискусии, връзки с други хора и др.) и интровертни роли (ориентирани към промяна, даване на идеи, анализи и др.).

3.2. Етапи на изграждане на екип

Както личностите, така и екипите съзряват и се движат напред, преминавайки през различни етапи на развитие. Ефективността на екипа отчасти зависи от това как се справя с характерните проблеми на всеки етап от развитието си. Най-популярният модел за етапите на развитие на екипа включва пет етапа: "формиране", "напасване", "нормиране", "функциониране" и "разформироване":

1. Формиране: на този етап екипът още не е екип, а само група хора, съвкупност от индивиди. Характеризира се с общо обсъждане на целта, идентичността, състава, продължителността на съществуване, лидерството и

работните планове на екипа. Включените отделни индивиди се стараят да направят впечатление на останалите.

1. Напасване: след първоначалното повърхностно съгласие някои екипи преминават през период на конфликт. На този етап могат да бъдат оспорени целта, лидерството и останалите роли, работните модели и поведението на екипа или неговите членове. При този процес могат да бъдат разкрити скритите цели и намерения на всеки и се очакват междуличностни конфликти. Този етап е особено важен за формиране на доверие в екипа. Хората се "изпитват" един друг и разкриват повече за себе си. Ако екипът се справи успешно с тази фаза, може да се стигне до формулиране на по-реалистични цели и процедури. Все пак много екипи избягват тази фаза.
2. Нормиране: този етап се характеризира с установяване на норми и модели, с които ще се работи. Например, как да бъдат вземани решения, каква степен на откритост, доверие и отговорност е уместно да съществува между членовете на екипа. Вероятно пробният период ще бъде по-дълъг за хората, които ще тестват чувствата и мненията в екипа и ще установяват своята степен на обвързаност.
3. Функциониране: едва тук, след завършване на предшестващите три фази, екипът ще бъде продуктивен. Въпреки че до момента е извършена някаква работа, резултатът едва ли е оптимален, защото немалко енергия е вложена в разрешаване на груповите процеси и в изследване на индивидуалните цели и роли. В някои екипи, които се срещат рядко, каквито са например комисиите, основните проблеми, свързани с целите, процедурите и подходящите модели на лидерство, никога не се разрешават докрай. Те могат да продължат да спъват екипа, като често довеждат до провал и понижена ефективност.
4. Разпадане: на този етап екипът е приключил със задачите си и на членовете му предстои да се разделят едни с други и да приемат мисълта, че вече няма да са заедно. Психолозите препоръчват да се осъществи плавен преход между досегашното и новото състояние - като например се отпразнува краят на съвместната работа.

Времето и усилията, нужни за да се премине през четирите етапа на развитие, ще зависят от обстоятелствата, с които се сблъсква екипът. Когато задачата е ясно дефинирана и значима за всички, хората са силно обвързани с екипа, свикнали са да работят един с друг и целите на индивидите и на екипа съвпадат, екипът ще напредне значително бързо. Все пак, за много новосформирани екипи тези условия не са в сила и ще е необходимо време, за да се премине през всички етапи.

Особено важно е да се разбере и управлява фазата на напасване. Откритият конфликт се счита за неприемливо поведение в някои култури. Това може да означава потискане на откритото несъгласие и враждебност в екипите, което може попречи на развитието им. Конфликт, който е потушен по този начин, обикновено не изчезва, а се появява извън екипа като интригантство и заговорничене, като формиране на разцепления и фракции или като психическо напрежение за хората. Всичко това може значително да снижи ефективността на екипа.

Когато някой напусне или се присъедини към екипа, е налице нов екип и така процесът на развитие ще бъде повторен. Ако например влиятелен член напусне екипа, вероятно ще бъдат подновени домогванията за влияние и постове в екипа.

Две са ключовите поуки от горната концепция за етапите, през които минава развитието на екипа:

o В началния стадий на съществуване на екипа или когато неговият състав се променя, може да се очакват и приветстват известна степен на конфликт, несъгласие и домогвания за власт.

o Един екип се нуждае от известно време, за да се развие, преди да започне да работи с пълна ефективност; в идеалния вариант това би трябвало да се вземе под внимание в плановете на екипа.

2.3. Фактори за изграждане на успешен екип

Специфично понятие, свързано с изследването на екипите и екипните постижения, е ефективността. Изследователите на екипите я дефинират като степен, в която екипът определя и постига конкретни и измерими резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от всички служители в организацията (Христова, 2005:3).

Анализът на ефективността на екипа показва какви са проблемите в работата на екипа, може ли да се разчита на него, какви резултати постига, налага ли се предприемането на определени действия и мерки, за да може екипът да постигне своята цел.

Изследователите на екипи (Гари 2005: 43-51, Христова 2006: 250-256) посочват, че ефективността е функция от редица по-общи фактори, които разкриват доколко екипът се справя със своята цел:

* създаване на конкурентен екипен продукт;
* промяна на организационната ефективност и конкурентоспособност;
* професионално обогатяване и личностно реализиране на членовете на екипа.

В условията на България, върху ефективността на екипите действат 11 фактора

(Христова 2006: 263-277):

* Атмосфера - добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа.
* Справяне с конфликт - откритата дискусия, доверието между членовете и правилният подход в конфликтни ситуации.
* Лидерство - умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове.
* Мотивация - ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да постигне чудеса.
* Професионално и личностно развитие - членовете на екипа трябва да усещат, че не просто постигат определени организационни цели, но и се развиват в личностен и професионален план.
* Цели на екипа - един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.
* Вземане на решение - ако екипът има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама.
* Сътрудничество - когато хората си сътрудничат, крайните резултати са далеч по-високи, отколкото ако всеки работи индивидуално.
* Комуникации - те са кръвоносната система на всеки екип. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения - накратко, повишава ефективността на екипа.
* Критика - от това дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа се предопределя и прогресът или застоят на един екип.
* Постигане на целите - един от най-важните фактори. Често пъти всичко остава на заден план, когато целта на екипа е осъществена. Не успее ли да постигне екипът целта си обаче, се обезсмисля и целият труд и време по неговото създаване.

Това, което създава, мотивира и прави ефективен един екип, е целта, за която той работи или бъдещо и желано състояние, което екипът иска да постигне, както и измерването на постигнатото, защото само по този начин екипът може да прецени дали е постигнал успех. Всъщност именно наличието на обща цел е една от разграничителните линии на екип и група. Членовете на екипа са обвързани с тази цел и се чувстват отговорни за нейното изпълнение.

В литературата, посветена на екипите, се обръща специално внимание на едно важно изискване, което всяка организация прилага при определяне на своите цели -целите да бъдат SMART, което е акроним на: S - Specific (Специфична), M-Measurable (Измерима), D - Acceptable (Приета от всички), R - Realistic (Реалистична) и T -Time Specific (Има краен срок за постигане).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Екипен | Принос за | Срок за | Съпричастност | Обща | Критерии и начини за |
| продукт | организацията | изпълнение | и готовност | отговорност | оценяване |

Екипната цел има няколко съставни елемента(Христова 2006, 93-99):

Ричард Люки също обръща внимание на няколко много важни идеи във връзка с целта на екипа. Според него, общото разбиране на целта е изключително важно, но истински ефективните екипи отиват крачка напред. Техните членове са ангажирани с целта, т.е., те знаят не само посоката, в която трябва да работят, но и са мотивирани да вършат работата си, дори и когато възникнат трудности (Люки 2006: 25-26). Ангажирането с целта улеснява процесите на социално психическа съвместимост, идентифициране с екипа и поражда лична отговорност за изпълнението на общата цел.

Заедно с това, ангажираността ще е по-голяма, ако е съпътствана със съответна оценка за постигнатото (обратна връзка), ако хората разбират, че повишението и заплащането са свързани с успеха в изпълнение на екипната цел. Казано по друг начин, всеки трябва за допринася за успешната работа на екипа, но и всеки трябва по определен начин да бъде възнаграден и да има полза от този успех. Тези ползи могат да имат различни измерения: „емоционална/ психологическа награда от вършенето на интересна и смислена работа, натрупан опит, който ще се отплати като бъдещи дивиденти в кариерата или като добавка към заплатата" (Люки 2006: 29-30). Поради това е важно да има предварително определени критерии и измерители за оценка на постигнатото.

Подборът на членовете на екипа може да стане по различни начини, но според Р. Люки идеалният случай е да се определя на основата на уменията, необходими за извършване на дадена работа.

За да работят ефективно, екипите трябва да координират своите индивидуални ресурси и да ги използват по рационален начин. Един от най-големите ресурси на екипа са компетенциите на членовете (Volmer 2006:18). Подобно е и мнението на други автори, според които, за да работи ефективно екипът, неговите членове трябва „колективно да привнасят всички нужни за работата умения, независимо дали са технически, умения за решаване на проблеми, междуличностни умения или организационни умения" (Люки 2006: 46).

Заедно с това, отговорът на въпроса какво прави един екип ефективен, само на пръв поглед изглежда лесен, защото не се свежда само до това да съберем заедно хора с високи компетенции, за да постигнем синергичен или по-висок резултат. Разбирането на изследователите за влиянието на състава на екипа върху процеса в екипа и резултатите му е, че това до голяма степен си остава „черна кутия" и са необходими емпирични изследвания в тази насока (Porter 2005, цит. по Volmer 2006:

12)

Още първите изследователи и теоретици на групите, посочват важността на груповите норми за функционирането и ефективността на групите. Те показват на отделния член на групата какво поведение се очаква от него, тяхното съблюдаване определя принадлежността към групата и възможността да се получи нейната подкрепа и признание.

В литературата специално внимание се обръща на лидерството, като важно качество на мениджъра, което може да повиши ефективността на екипите, както и на изграждането на ефективни лидери. Джон К. Максуел, считан за водещият американски експерт по въпросите на лидерството, основател на "ИНДЖОЙ Груп", занимаваща се с развитие на лидерския потенциал, е публикувал над 30 книги в тази област. Според него, това, което отличава мениджърите, които разчитат на такива инструменти за управление, като страх и принуда, от уважаваните лидери са техните личностни характеристики. В една от своите книги (Максуел 2005) Максуел представя двадесетте и едно необходими качества, които човек трябва да развие у себе си, за да стане лидерът, когото хората ще пожелаят да следват в неговите инициативи и който може да превърне екипа в ефективно действащ.

Сред факторите, които определят ефективността на екипа, изследователите посочват създаването на мотивация чрез подходящи материални и нематериални стимули, преодоляването на конфликтите, без да се жертва качеството на продукта на екипа, недопускането на „групово мислене", отвореният комуникационен климат, създаването на условия за развитие чрез участие в различни форми на учене.

Заедно с това, специално внимание се обръща на етапите в изграждането на екипа, които са свързани с различни характеристики и постепенно изграждане на специфичните черти на ефективния екип.

Изследователите от Харвардското училище по бизнес обобщават какво всъщност представлява успешният екип:

* Предлага по-находчиви решения на предизвикателствата, отколкото отделните личности;
* Оползотворява максимално индивидуалните способности на всички участници;
* Отключва лидерските способности на своите членове;
* Капитализира свежи идеи за нови продукти, подобрения на работния и

производствения процес и ражда печеливши стратегии;

* Изпълнява мисията си енергично, ефективно и отдадено;
* Поражда усещане за задоволство и гордост от съвместната работа;
* Овладява конфликтите и ги насочва в продуктивна насока." (Гари 2005: 7-8)

Много важен фактор за ефективната работа на екипа е подкрепящата организационна среда, защото екипът в повечето случаи е част от по-голяма организация, от която той зависи по отношение на ресурси, информация, подкрепа в трудни ситуации и т. н. От своя страна, екипът може да бъде ефективен, само ако съчетава своята цел с целите на организацията, към която принадлежи, и съдейства за тяхното постигане. Това е приносът, „добавената стойност", която екипът има за организацията. Това създава и допълнителна социално психологическа мобилизация на членовете на екипа на основата на чувството за значимост и полезност, не само за екипа, но и за организацията.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Група е всяко обединение от хора, които смятат, че имат близка цел или интерес. Групите по принцип са относително малки по размер и това има отношение към тяхната ефективност. Те често развиват своя собствена идентичност, която може да изрази се в името, ритуалите, територията и т. н.

Докато индивидуалното поведение може понякога да изглежда странно, особено когато няма очевидно обяснение за него, то поведението на хората в група може да бъде още по-странно. Направени са значителни изследвания, които показват силата на групите да въздействат върху индивидуалното поведение. Необходимо е мениджърите да съзнават този феномен, за да повишават ефективността на групите, за които отговарят.

В един класически експеримент Шериф (1936) показва неосъзнатото влияние, което група хора може да има върху индивидуалното възприятие. Той поставил група хора в тъмна стая и ги накарал да гледат в точно определена точица светлина. Всеки член на групата трябвало да определи посоката, в която се движи светлината Индивидуалните отговори били твърде различни, въпреки че светлината дори не помръдвала. След като всички отговорили, групата започнала да се съгласява доста бързо каква е посоката и дължината на преместване на светлината. Било достигнато групово решение, с което се съгласили всички, дори онези, чиито индивидуални решения били коренно различни. Правят се редица разновидности на експеримента на Шериф, където хората първо трябва да дадат своя собствен отговор на проблема, а после обсъждат същия проблем в група, която се стреми да постигне съгласие относно "правилния" отговор. Вероятно сте се сблъсквали с подобни ситуации на срещи, където хората, които отначало отстояват различни гледни точки, накрая просто постигат съгласие - но това не е задължително!

Следователно съвместната работа в група може да промени начина, по който се държат отделните личности. Потребността да бъдеш част от група обикновено води до конформизъм с целите и очакванията на групата, което може на свой ред да промени поведението на отделните личности. Например, хора, които упорито закъсняват, могат да станат по-точни, ако работят в група, която цени точността. Групата ще се опита да упражни натиск върху тази личност, за да я подчини на своите ценности, а може и да изключи евентуалния нарушител.

Групите могат да обслужват различни цели в организациите. Те могат да бъдат формални или неформални и да се влияят от редица външни и вътрешни фактори. Всичко това въздейства върху групата и нейното представяне. Ако анализирате групите, на които сте член, бихте могли да определите причините, поради които групите са повече или по-малко ефективни, в сравнение с други. Ако сте лидер на такава група, бихте могли да предприемете някои стъпки, за да подобрите нейното представяне.

Екипите са специален вид групи, въпреки че дефинициите, които се дават, са твърде разнообразни. Работата в екипи се е утвърдила като призната работна практика с нейните предимства и недостатъци. Определянето на ролите, които личностите могат да изпълняват в екипа, могат да ви помогнат да използвате индивидуалните сили на членовете на екипа, както и да докажете къде съществуват пропуски.

Ключови термини

* Групите имат набор от организационни цели, разрешаване на проблеми и вземане на решения, но те служат и на индивидуалните цели на хората, например, задоволяване на социални нужди. Групите са формални или неформални.
* Ефективността на групата се влияе от външни фактори (размер на групата; състав на групата (хомогенен / хетерогенен); естество на задачата; степен на ресурсна осигуреност и подкрепа; външно признание в цялата организация) и вътрешни фактори (лидерски стил; функции, свързани със задачата; поддържащи функции).
* Екипите се отличават от другите групи по наличието на следните характеристики: преследване на обща цел или задача; сътрудничество и координация на дейностите; осъществяване на редовни и чести контакти между членовете на екипа.
* Етапите на развитие на екипа са: формиране; напасване; нормиране; функциониране; закриване.
* Екип - малка група от хора, която възниква по специален повод, нейните участници са еднакво силни съпричастни към постигането на обща цел и работят заедно в постоянна взаимна зависимост помежду си, за да изпълнят целта.
* Екипна ефективност - степен, в която екипът постига конкретни и измерими резултати, които предварително са дефинирани, знаят се от екипа и от всички служители в организацията
* Екипна роля - тенденция за поведение, принос и взаимоотношение с другите по определен начин
* Екипна цел - "бъдещо и желано състояние, което екипът иска да постигне."

Въпроси за дискусия

1. Разгледайте една формална и една неформална група, към които принадлежите.

За всяка група отбележете, кои според вас са организационните и индивидуалните цели на личността

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ^^^^^^ | Организационни цели | Индивидуални цели |
| Формална група |  |  |
| Неформална група |  |  |

Според вас, доколко всяка група изпълнява своята задача и задоволява индивидуалните социални потребности?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Изпълнява задачи | Удовлетворява индивидуални социални потребности |
| Формална група |  |  |
| Неформална група |  |  |

2. Разгледайте формална група, на която сте член. За всеки от външните фактори преценете дали вашата група е подходящо съставена, за да се заеме ефективно със задачата. Подходящ ли е размерът на групата? Имат ли членовете необходимата компетентност? Запишете оценките си в таблицата.

|  |  |
| --- | --- |
| Външни фактори, влияещи върху ефективността на | Доколко задоволителен е този фактор във вашата екип? |
| Размер |  |
| Състав (необходими компетенции, съответстващо разнообразие ) |  |
| Задача/ задачи  (значима, реалистична, предизвикателна, ясна) |  |
| Ресурси и подкрепа | |
| Външно признание  (работата се признава за значима, ясни процедури за съобщаване на резултата) |  |

1. Като се основавате на вашия преглед на работата в групата, какви са евентуалните промени, които бихте желали да внесете, за да се подобри ефективността й? Какво би могло да се направи за тези промени?
2. Помислете за два работни екипа, на които сте или сте били член. Направете критичен сравнителен анализ на силните и слаби страни на разглежданите екипи.

Име на Екип 1

Име на Екип 2

Основно предназначение или цел на Екип 1

Основно предназначение или цел на Екип 2

Кои са главните предимства и недостатъци на работата във всеки екип?

Предимства Недостатъци

Екип 1 Екип 2

1. МЕНИДЖМЪНТ И ЛИДЕРСТВО

1.1 Какво е лидерство?

Феноменът Лидерство е един от най-изследваните в съвременните социални науки. Поради това концепциите, свързани с него, са се развили много от зараждането на интереса към него до наши дни.

Повечето хора имат интуитивна представа относно значението на лидерството, но биха се затруднили да дадат точно и ясно описание. Фактът, че в определена работна група някои хора са обособени като водачи и имат своите последователи, е ясно осезаем и произтича от природата на човека, от нейните социално-психологически характеристики и принадлежността му към обществото. В историята са познати множество различни дефиниции на понятието "лидерство". Основният паралел, който се налага от тях, е между лидерството и управлението, и по-конкретно: еволюцията на разбирането за лидер и мениджър в динамиката на обществения живот. Ориентация в наличните схващания за лидерството дават редица автори, изследвали проблема. Техните дефиниции акцентират върху различни нюанси на същността или дават една по-обща рамка при представянето на природата на феномена "лидерство".

Дефиницията, предложена от Бенис, описва лидерството като: "Процес, чрез който един агент предизвиква желаното поведение у подчинените си." Това определение дава основна насока, но не прецизира начина на осъществяване на дадените взаимоотношения.

Холандер в една от своите публикации изразява мнението си за лидерството, определяйки го като: " Наличието на определено взаимоотношение на влияние между двама и повече човека." Концепцията на Холандер за лидерство е много обширна, тъй като в този обсег могат да попаднат много видове взаимоотношения, дори и не пряко свързани с лидерството.

Идеята за лидерството като ръководство се разглежда при Фидлер. Според неговото схващане, лидерството представлява "направляване и координиране на работата на екипните членове."

Мертън в своето изследване на природата на лидерския феномен го определя като: " Междуличностна връзка, при която съобразяването с другия идва по необходимост, а не по принуда. "

Въвеждането като терминология на отношението лидер-последователи и представянето на концепцията за лидерство, определяйки лидерите чрез последователите, е заложено в дефиницията, дадена от Бас: "Предизвикване на промяна у последователите, създаване на представи за целите, които могат да бъдат преследвани, и снабдяване на последователите с начини на постигането им."

Опит за формиране на ясна и точна дефиниция на лидерството прави и Жералд Кол: "Лидерството е динамичен процес при работата в група, при който един индивид в определен период от време и в определен организационен контекст повлиява на останалите членове на групата така, че те да се отдадат изцяло за постигането на задачите и целите си." Кол разкрива някои важни характеристики на лидерството, представяйки го като динамичен процес, повлиян от променящите се изисквания към задачите на организацията, към самата организация, към членовете й. Той смята, че няма изведена общовалидна формула за перфектния лидер, а

лидерите трябва да разполагат с богат арсенал от умения, за да запазят ефективна своята лидерска позиция. Главната роля на лидера, според Кол, е да влияе на организацията с цел постигане на поставените задачи. Лидерството се упражнява при конкретни обстоятелства и се определя от тях, като те оформят организационния контекст. Този контекст има важно значение за степента на власт, притежавана от лидера.

Както се вижда, няма единно схващане за същността на лидерството. Липсва единно, цялостно, общоприето определение, което да отразява относително пълно спецификата му. Въпреки това, посочените определения ни помагат да очертаем някои основни проблемни области на явлението лидерство. Те могат да бъдат обобщени по следния начин:

* Лидерството е едновременно и теория, и практика, и наука, и изкуство;
* Лидерството съдържа както рационални, така и емоционални елементи;
* Лидерството е процес на въздействие и стимулиране;
* Лидерството е стратегия на създаване на последователи.

Лидерството се проявява като феномен от огромно значение както за обществото като цяло, така и за организациите. То е важен елемент в социалните взаимоотношения на работните групи. Обществото, в частност организациите, има нужда от лидери, а лидерите имат нужда от последователи. Разпределението на ролите от типа "лидери - последователи" в контекста на обществения живот е естествено следствие от неформалната власт, с която разполагат определени членове на групата на основа на индивидуални качества, способност да се отразяват интересите и ценностите на хората, умения за решаване на проблеми, справяне със ситуации, в които попада групата и др. Като цяло, ефективното управление на хората е пряко свързано с избора на лидерски стил, адекватен на характеристиките на организацията, личностните и културни особености на членовете на групата и ситуацията в обществото.

1.2 Разбирания за връзката лидер - ръководител

В развитието на управленските идеи могат да бъдат представени, най-общо, две групи схващания за лидерството. Първото разбиране акцентира върху идеята, че лидерството и ръководството са различни явления на обществената и организационната динамика. Във второто тълкуване те са синоними, които изразяват едно и също организационно явление. За да "вземем страна" в този спор, се налага да използваме една метафора, въведена в организационната теория преди около 20 години от Бейлз и Марч и позната в литературата като "организационен айсберг". Според тази идея, дейността на организацията и на обществото като цяло може да бъде представена като айсберг, който има две части - видима ("надводна") и невидима ("подводна").



Към "видимата" част се отнася формалната система на организацията и на обществото. Тя включва стратегията и целите на организацията, нейните политики и структура, правилници и процедури, икономическите резултати и показатели, разпределението на официалната власт, фиксираните роли и статус, закрепени с писани норми и правила.

Към "невидимата" част се отнася неформалната система на организацията и на обществото. Тя включва човешките убеждения, възприятия и представи, отношенията между хората, техните очаквания, ценности, стереотипи, чувства и пр.

В зависимост от това, към изпълнение на изискванията на коя от двете (или и на двете) системи е ориентирано поведението на мениджъра, може да се съди за неговото предпочитание към официално ръководство (от типа "ръководя"), към неофициално ръководство (от типа "водя") или към съвпадение между двете роли ­

"и ръководя, и водя".

Ръководителят се приема като официалния управител на организацията, неговите функции се разпростират върху нейната формална система. Обикновено той е описван като човек, който е избиран или назначаван на съответната длъжност. Статусът му в организационната и обществената йерархия е закрепен с необходимите административни права и отговорности. Той решава проблемите на равнището на деловите взаимоотношения в организацията и обществото, изпълнява богат репертоар от официални роли, защитава предимно интересите на организацията и собствените си интереси и в много малка степен интересите на хората, които ръководи.

В същото време лидерът се възприема като неофициален ръководител („водач"). Неговите функции и действия се разглеждат като разпростиращи се върху територията на неформалната система на организацията. Лидерът е "един от групата", редови член на дадена общност, чието призвание е да я оглави в даден момент, за да може тя да функционира ефективно. Обикновено лидерът действа неформално, неговият авторитет не е закрепен с бюрократични правила, а властта му е доброволно приета от останалите. Позицията, която лидерът заема на равнището на неформалните отношения в организацията или обществото, може да бъде резултат от редица фактори: негови лични качества, професионални умения и способности, способността му да усети по най-точен начин проблемите и противоречията на груповия живот, възможността по най-адекватен начин да изразява интересите на хората, с които работи, уменията му да се справя със ситуациите, в които попада групата и др. При разочарование от лидера, той просто престава да бъде такъв. В една организация, а още повече в обществото, има различни лидери, които проявяват своите качества и умения в различни ситуации - информационен лидер, чрез който другите получават по-голяма част от необходимата им информация; емоционален лидер - празненствата и ритуалите преминават по най-приятен начин в негово присъствие и т. н.

За да вникнем по-детайлно в разбирането за лидерството и ръководството, е необходимо да се спрем върху организационното и общественото пространство, към което е ориентирано поведението на ръководителя.

Ориентиране предимно към действия в "надводнагпа" част на айсберга

I

Предполага предпочитания към по-официален стил на управление, свързан с формалното (официално) ръководство на организацията и обществото

Ориентиране предимно към действия в "подводната" част на айсберга

j

Предполага предпочитания към неофщшлното (неформално) управление на организацията и обществото

Ръководството е една от основните функции на управлението. Това предполага неговата по-голяма рационалност, формалност и институционализираност. Поведението на ръководителя на това равнище се регулира

от предоставените му административни права и задължения, официални роли и делови взаимоотношения. Той се стреми да постига целите си чрез система от (формални) санкции и стимули.

Предпочитанията към неформалното управление на организацията и обществото означава, че ръководителя "преминава" на лидерски позиции. Поведението му на това равнище се модифицира от способността му да убеждава другите в необходимостта от ентусиазирано реализиране на организационните и обществени цели. Обикновено той е "един от нас" и властта му е приета доброволно от останалите. Последователите му се поставят в ролята на водени, без страх и принуда от административни санкции и наказания.

Бенис убедително подчертава, че "ръководителите вършат нещата правилно, а лидерите вършат правилните неща". В неговите изследвания той посвещава много внимание на сравненията ръководители - лидери:

* ръководителите администрират - лидерите обновяват;
* ръководителите поддържат - лидерите развиват;
* ръководителите контролират - лидерите въодушевяват;
* ръководителите са привързани към по-краткосрочната перспектива - лидерите имат настройка към по-дългосрочното;
* ръководителите се интересуват "как и кога" - лидерите - "какво и защо";
* ръководителите подражават - лидерите създават;
* ръководителите приемат статуквото - лидерите го поставят под съмнение.

Съвременните разбирания относно отношенията между лидерство и ръководство са свързани с идеите за преминаването на ръководителя на лидерски позиции, те съвпадат с периода на "преобръщане на пирамидата" в управлението и смяната на традиционната представа за "твърдо" управление на организацията с "гъвкаво". В резултат на което, вече се говори за припокриване на ролите на мениджър и лидер. В съвременната организация мениджърът - лидер умело изгражда поведението си, като запълва пространството както от формалната, така и от неформалната система на фирмата. Функциите на управлението се осъществяват с взаимодействия от лидерски тип: емоционална подкрепа, изграждане и запазване на екипния дух и на субективните усещания за удовлетвореност и сигурност, мотивиране, направляване и решаване на конфликти.

Когато мислим за лидерството и мениджмънта не трябва да забравяме, че като функции те не са противоположни, а са по-скоро умение за балансиране между двете. И двете са необходими в съвременните организационни системи на познанието.

|  |  |
| --- | --- |
| Мениджмънт | Лидерство |
| "Наука " | „Изкуство" |
| Успехът е базиран на предсказуемостта | Успехът е базиран на иновациите и адаптирането им |
| Цели | Визия и ценности |
| План | Енергия |

|  |  |
| --- | --- |
| Изработване на визия и цели | Оживяване на визията и целите |
| Правене на нещата правилно | Правене на правилните неща |
| Стратегия „отгоре - надолу" | Лидерство на всички нива; всеки е стратег |
| Измерване на дейностите | Измерване на резултатите |
| Наблягане на краткосрочните резултати | Наблягане на дългосрочните резултати -„Голямата картина" |
| Линейност, рационалност, аналитичност | Системност, поглед към цялото, интуитивност |
| Мислещи с главата | Мислещи със сърцето |
| Контролиращи | Вдъхновяващи, отварящи нови перспективи и пътища |
| Един стил (планиране, организиране, делегиране, контрол) | Многоаспектни ситуационни лидерски роли и стилове |
| Техники | Принципи |
| Фокусирани върху съдържанието | Гледат контекста, обръщат внимание на процеса |
| Контролират качеството | Всеки е отговорен за качеството |
| Гледащи навътре | Фокусирани върху клиентите |
| Индивидуално изпълнение и награждаване | Индивидуално и екипно изпълнение и награждаване |
| Мениджърите знаят най-добре | Всички заедно знаят най-добре |
| Успехът е личен успех | Успехът е успех на другите |

1.3 Лидерството като функция на мениджмънта

Мениджмънтът не е лесна задача. Независимо от това, колко усилия влагат мениджърите, техният път е изпълнен с непрекъснати предизвикателства и изненади. Обаче мениджърите не се изправят пред тези предизвикателства сами. По дефиниция мениджърът управлява група, екип, или организация, и те работят заедно, за да посрещнат предизвикателствата и да постигнат целите. Работата на мениджъра не е да решава всеки проблем сам, а да подпомага екипа, който управлява, да разрешават възникващите проблеми.

За това отвъд конкретните технически умения е необходимо мениджърите да положат усилия за изграждането и поддържането на взаимоотношения със своите сътрудници. В миналото умения като обратна връзка, делегиране на задачи, разработване на цели и др., не бяха сред основните умения, които се очакваше мениджърите да притежават и използват в работата си. Съвременната социално-икономическа ситуация, обаче налага именно подобен тип умения да бъдат развивани и използвани. Причината за това се корени във все по-голямата сложност на задачите, все по-кратките срокове и високата степен на динамика в средата, в която функционират организациите. Това изказване се подкрепя и от проведено наскоро проучване от Marshall Goldsmith с повече от 200 успешни мениджъри от всички краища на света. На въпроса „Как бихте описали идеалния лидер на

бъдещето?", всички те отговарят, че това ще бъде човек, който е способен да изгражда добри взаимоотношения с хората вътре в организацията и с тези, които са извън нея. Те виждат мениджъра в организацията като такъв, който може да изгражда "печеля - печелиш" взаимоотношения със своите сътрудници и външни партньори.

Като допълнение на казаното, отново в споменатото изследване мениджърите споделят, че този тип взаимоотношения ще бъдат различни от директното даване на заповеди (кой знае по-добре от мен), а ще са насочени към развиването на взаимоотношения на партньорство със сътрудниците в организацията (ние всички знаем/можем). Ролята на мениджъра като "шеф", който знае всичко, се променя към този, който подпомага/партнира с останалите за постигането на общите организационни цели. Да се работи самостоятелно е далеч по-лесно, отколкото да се изгражда партньорство със сътрудници. Затова и развитието на умения за взаимодействие с останалите е от огромно значение, както за успеха на мениджърите, така и за цялостния успех на организацията/екипа/отдела.

The Random House College Dictionary дефинира управлението просто като „успех в изпълнението". Много теории разглеждат с какво се занимава мениджмънтът и от цялата съвкупност от дейности, четири функции са изведени като основни за управлението. Това са: планиране, организиране, ръководене/насочване и контролиране. Те образуват основната част от мениджърската отговорност.

* Планираща: включва поставянето на цели, както и разработването и въвеждането на стратегии за изпълнение на тези цели. Тя служи за насочването на работата на организации, департаменти и хора.
* Организираща: включва определяне на това, какви дейности и ресурси са необходими за въвеждането и постигането на стратегиите и целите. Освен това, тя е свързана и с разпределянето на задачите, отговорността и сроковете за тяхното постигане.
* Лидерска: придава смисъл на отделните дейности и отговорности на хората, свързвайки ги в следването на общата/дългосрочна цел на организацията (екипа или отдела). Тя служи за създаването на среда, която стимулира мотивацията и ангажираността на сътрудниците.
* Контролираща: включва насочването, наблюдението и модифицирането на работните дейности, за да се обезпечи, че работата на организацията, департамента или отделния сътрудник кореспондира с целите и нуждите на организацията.

Всички мениджъри отделят част от своето време за изпълняването на всяка една от тези функции. За да могат те да бъдат изпълнявани ефективно, мениджърите се нуждаят от различни умения.

1.4 Функционален модел на лидерството

Функционалният модел на лидерството отразява мениджърските фенкции и умения, комбинирани с лидерските качества и стилове.

Мениджърските умения могат да бъдат групират в три основни категории:

* Концептуални умения - способността да се гледа на организацията в термините на „голямата картина" - като цяла система, изградена от взаимосвързани и

взаимозависими единици. В тези умения се включват изграждането на мисия, визия, поставянето на дългосрочни и краткосрочни цели, управление на промяната, структурирането на работата на организацията и др.;

* Умения за взаимодействие с хора - способността да се взаимодейства ефективно с другите, както вътре в организацията, така и извън нея. Мениджърите отделят огромна част от времето си, за да взаимодействат със своите сътрудници (общуване, делегиране, възлагане на задачи, обучаване, мотивиране, решаване на конфликти и др.), и затова степента, в която са развити тези умения, влияе съществено върху тяхната способност да постигат резултати;



Фиг. 4.1 Йерархични нива на управление и необходими умения за ръководене

* Технически умения - това е компетентността за изпълнението на специфични задачи (те се различават в зависимост от областта на работа на организацията). Техническите умения са в основата на произвеждането на конкретните резултати.

Всички мениджъри, независимо от йерархичното им ниво, трябва да притежават тези умения. Степента на упражняване на тези умения варира в зависимост от заеманото йерархично ниво в организацията. Най-общо казано в организациите съществуват четири йерархични нива: сътрудници (не-мениджъри); оперативни мениджъри; средно ниво мениджъри; висш мениджмънт. Фигура 4.1 по­долу показва кои умения са най-необходими за съответното йерархично ниво.

По-долу са разгледани четирите йерархични нива, като за всяко ниво е поясне но изискването към съответните умения. За лидерът е важно не са мо да притежава уменията присъщи за управленските нива, но също и много добре да познава уменията необходими на сътрудниците за ефективно взаимодействие.

Ниво сътрудници

Основните умения, които са необходими на сътрудниците за работата им, са техническите умения. Сътрудниците изпълняват оперативната работа на организацията. Те са насочени изцяло към конкретните задачи и не са директно свързани с планирането, организирането, ръководенето и контролирането на работата на останалите. Сътрудниците работят с хората от останалите нива, но не ръководят техните действия. Фокусът им е ограничен до това по какъв начин тяхната работа влияе върху следващата стъпка в производството.

Тъй като са изпълнители на конкретни задачи, сътрудниците трябва да са технически компетентни, за да могат да се справят с тях. Уменията за взаимодействие с останалите са им необходими, но само за да могат да участват в

социални мрежи, необходими за изпълнение на поставените им задачи. Естеството на работата е такова, че не изисква концептуални умения отвъд конкретните задачи.

Ниво оперативен мениджмънт

На нивото на оперативния мениджмънт ключова е необходимостта от технически умения и умения за взаимодействие с останалите.

Оперативният мениджмънт - супервайзори, мениджъри на проект, началник смени, мениджъри на отдели/екипи, е първото ниво в мениджърската йерархия, което е директно отговорно за работата на други хора. Те са едно ниво над прякото изпълнение на задачите и се занимават с поставяне на задачи на своите отдели/екипи; възлагане на работа на другите, определяне на необходимите ресурси и осигуряване на подходяща работна среда за техните подчинени; представяне на организационните и департаментни очаквания на другите звена; и обезпечаването на това, че работата на екипа или отделните негови членове ще отговори на организационните изисквания.

Като мениджъри, които работят директно с изпълнителите на конкретни задачи, те трябва да бъдат технически експерти, но не толкова, колкото самите изпълнители. За тях обаче е важно да притежават умения за взаимодействие с другите, за да могат да общуват и да ги мотивират да извършват качествено своята работа.

От гледна точка на концептуалните умения оперативните мениджъри трябва да могат да гледат отвъд извършването на конкретните задачи и да могат да предвиждат какво ще се случи след като те вече са изпълнени.

Ниво среден мениджмънт

На това ниво уменията за взаимодействие с останалите са най-необходими. Средното ниво мениджъри са следващата стъпка нагоре по мениджърската йерархия. Те управляват оперативните мениджъри, т.е. те са отговорни за хора, които са отговорни за работата на други хора и поради това уменията им за взаимодействие трябва да са много добре развити.

Мениджърите на средно ниво са на две стъпки от тези, които изпълняват техническата работа, затова те имат по-малка нужда от технически умения. В същото време, те се нуждаят от концептуални умения, за да могат да предвиждат бъдещите насоки на работа на департамента/отдела.

Ниво висш мениджмънт

На нивото на висшия мениджмънт концептуалните умения и уменията за взаимодействие с останалите са най-съществени.

Висшият мениджмънт е най-високото ниво на мениджърската йерархия. Той е директно отговорен за общата организационна ефективност и насоки на развитие. Висшите мениджъри изграждат организационната визия и в последствие насочват организацията, така че тази визия да стане реалност. Това изисква от тях да притежават много високо ниво на концептуални умения.

Наред с изграждането на визия е необходимо тя да бъде предадена надолу по йерархията, към хората, които ще извършат конкретните дейности за постигането й. Това изисква от топ мениджмънта да притежава и умения за взаимодействие с другите.

Висшият мениджмънт е много далече от ежедневната оперативна работа и не

Таб. 4.1Връзка между нива на умения и нива на иерархия

се нуждае технически умения, освен до степен да знае какви задачи са необходими и се изпълняват.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Ниво на | Концептуални | Умения за | Технически умения |
| умения | умения | взаимодействие с |  |
| Ниво в |  | останалите |  |
| йерархията |  |  |  |
| Висш | Високо ниво | Високо ниво | Ниско ниво |
| мениджмънт |  |  |  |
| Среден | Средно към високо | Високо ниво | Средно към ниско ниво |
| мениджмънт | ниво |  |  |
| Оперативен | Ниско към средно | Високо ниво | Високо към средно ниво |
| мениджмънт | ниво |  |  |
| Сътрудници | Ниско ниво | Средно ниво | Високо ниво |

Таблица 4.1 по-долу обобщава казаното дотук:

Както стана ясно, мениджърските функции се изпълняват в еднаква степен на всички нива на мениджмънта, докато трите вида умения варират в зависимост от конкретното ниво на управление в организационната йерархия. Това може да се използва от организациите когато: 1) планират бъдещото развитие и обучение на мениджмънта; 2) анализират мениджърските компетентности спрямо изискванията на съответното ниво и 3) планират израстването на мениджърите в организационната йерархия.

2. КАК ДА ПОСТИГНЕМ ЛИДЕРСТВО?

Дискутираните в тази част концепции за лидерството са добър инструментариум за анализ на вашите собствени прояви като лидер. Използвайте ги като рамка за да прецените силните си страни като лидер и областите за развитие в тази насока.

Когато се разглеждат теории за лидерството, трябва да сте наясно, че всъщност става въпрос за различни схващания за лидерството. Те се характеризират със своя специфика и представляват хипотези, залегнали в основата на различни изследвания. Тук ще представим най-популярните и полезни за вас групи управленски теории за лидерството:

* теорията за вродените качества на личността (харизматична теория);
* теорията за ролевия репертоар на водача;
* теории за лидерските стилове;
* ситуационната теория за лидерство;
* комплексна теория за лидерство.

2.1 Качества на лидера

Тази теория е позната с различни наименования: теория за "великия" човек, теория за "големия" човек, харизматична теория (от "харизма" - "благодат свише"),

теория за личностните качества и т.н. Същността на това схващане е, че лидерите се раждат, а не се изграждат. Лидерството се представя като следствие на вродени индивидуални качества и характеристики на определени личности. Те са носители на някакви изключителни черти и проявлението им е основание за авторитета и влиянието им сред последователите.

За дълъг период от време лидерството се обяснява именно с този модел. Резултатите на организацията се разглеждат като продукт на наличието и конкретната дейност на нейните "велики ръководители". Нещо повече, в зависимост от спецификата на организацията, се задават конкретни изисквания и очаквания към профилите на великите лидери. Впоследствие те стават основа за търсене и набиране на ръководители, които притежават именно тези качества.

Но кои са качествата, които правят личността "велика"? Опитите да се намери отговор на този въпрос са многобройни. Изброяват се редица качества, които претендират да са съществени, чертаят се различни "профили" на личността, някои от които дори взаимно се отричат. Посочваните "лидерски качества" варират от едноцифрено до трицифрено число. Организационната теория не може да достигне до общо схващане. През 1948 г. е направен подробен преглед на различните схващания и се стига до твърде колебливо съгласие между изследователите относно 5 личностни характеристики:

* Интелигентност
* Академични постижения
* Надеждност по отношение на поета отговорност
* Активност и участие в обществения живот
* Социално-икономически статус

Други анализи на чертите на лидера "рисуват" профил, съставен от следните индивидуални характеристики:

* Инициативност
* Активност
* Влияние
* Общителност
* Чувство за хумор
* Ентусиазъм
* Увереност
* Дружелюбност

Споменава се, че при направени над 100 изследвания в областта на лидерските качества, общи черти е било възможно да бъдат установени само в 5% от разглежданите случаи.

Ето и някои примери за списъци с лидерски качества, представени от различни висши военни заведения.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Щатски военноморски корпус | Кралски военноморски колеж | RAF колеж |
| Почтеност Знание Смело ст Решителност Сигурност Тактичност и т.н. | Вяра Смелост Вярност Чувство за отговорност Почтеност Човечност и т.н. | Работоспособност Енергичност Съчувствие Непоколебимост Смелост и т.н. |

Както е видно при съпоставката на представените лидерски качества в таблицата, различията са повече, отколкото приликите.

При по-късни изследвания се установява, че изявените лидери не притежават универсални качества. Техните личностни профили трудно могат да се унифицират. Изследванията показват, че ефективността на лидерството много често е функция на различни, а в някои случаи дори на противоречащи си личностни черти -емоционална стабилност, но и емоционална лабилност; екстравертност, но и интравертност; висока степен на демократичност, но и висока степен на авторитарност и пр.

Интересен е опитът за обобщаване на изследванията, основаващи се върху харизматичното лидерство. Този опит обяснява явлението като анализира някои по-значими предхождащи опити въз основа на факторен подход. Харизматичното лидерство се разглежда въз основа на три фактора: 1. лидер - 2. последователи - 3. ситуация .



В този модел лидерът е представен като носител на няколко личностни характеристики: поглед за събитията и бъдещето, реторични умения, имидж и вдъхване на доверие, ярка индивидуалност (присъствие).

За да бъде ефективно лидерството, последователите също трябва да са носители на определени характеристики. Те трябва да са в състояние да отразят харизмата на лидера. Това, според авторите на модела, е възможно само ако са налице следните условия: идентификация на последователите с лидера и неговия поглед върху събитията и бъдещето, повишено равнище на емоционален статус, доброволна готовност за подчинение, чувство за особена мощ.

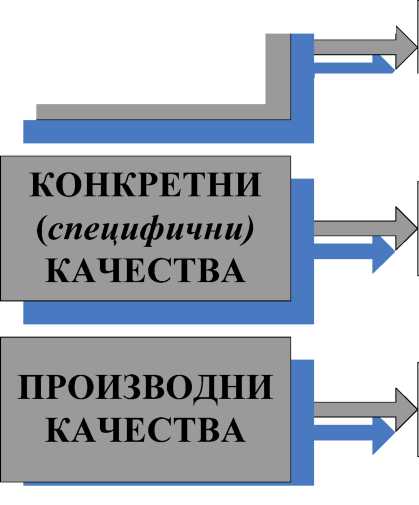
Осъществяването на ефективно взаимоотношение лидер - последователи е възможно единствено в подходяща ситуация (това е третият основен фактор на модела). Ситуациите, които благоприятстват лидерското поведение, обикновено са свързани с две взаимно допълващи се характеристики - наличие на някакъв тип криза в организацията и/или изпълнение на взаимосвързани задачи, изискващи общи и координирани усилия.

В едно по-ново изследване, публикувано в средата на 80-те години, са изследвани 90 изтъкнати водачи и техните последователи. Установяват се 4 общи черти и способности, които лидерите трябва да притежават или развият:

|  |  |
| --- | --- |
| Управление на вниманието | Способност да се внушава смисълът на очаквания резултат, целта или насоката, която е привлекателна за последователите. |
| Управление на значението | Способност да се създават и внушават ясни и разбираеми идеи. |
| Управление на доверието | Способност да бъдеш надежден и стабилен водач; хората да чувстват, че могат да разчитат на теб. |
| Самоуправление | Добре да се познаваш и да използваш уменията си в зависимост от своите силни и слаби страни. |

Основните изводи са свързани с разбирането, че лидерите съдействат на своите организации при създаването на положителни условия. Когато последователите харесват работата, вярват на лидера и знаят какво се очаква от тях, те стават много по-ангажирани и стимулирани да вършат по-добре работата си.

Обобщеният профил на лидера в рамките на харизматичната теория може да изглежда по следния начин: той е инициатор на комуникациите и проявява активност в тях. Умее да реализира социални контакта и направлява процеса на общуване в добронамерен, приятелски тон. Способен е да разбира и вярно да реагира на поведението на другите. Проявява висока степен на съпричастност към целите на групата. Силно инициативен, той успява да зарази и другите със своята енергия. Обикновено групата го възприема като равностоен член на общността, като част от себе си. С други думи, личностният профил на лидера в рамките на харизматичния подход съдържа три основни трупи качества:

ОБЩИ

(универсалии) КАЧЕСТВА

Това са тези личностни характеристики на лидера, които са продукт на непосредствената му дейност

Това са индивидуалните особености и личностни характеристики на лидера

Изградени от взаимодействието между общите и специфичните качества.

Теорията за лидерските черти поставя акцент върху генетичната предразположеност на личността да заеме лидерски позиции. Слабостите на подхода са очевидни предвид факта, че лидерството в различните организации и различните ситуации изисква различен тип личности, а и лидерството се проявява и определя като такова в самата организация.

2.2 Лидерските роли

През 1966 г. се цитират около 1400 заглавия в областта на така наречената теория за лидерските роли. Според привържениците на тази теория, обществото може да бъде представено като въображаема сцена, върху която лидерите се превръщат в своеобразни актьори, изпълняващи разнообразни роли. В основата на ролевата теория стои разбирането за взаимодействието между хората, в резултат на което отделната личност получава възможност да заеме определена позиция (статус) в обществената или груповата йерархия. Тази позиция определя конкретния ролеви репертоар, който личността може да приема и реално да изпълнява.

Обикновено ролите представляват динамичния аспект на заемания статус. Следователно (което е особено важно за лидерството!), колкото по-висока позиция заема личността в системата на официалните (а и на неофициалните) отношения, толкова повече роли има възможно ст да приема и да изпълнява.

За да диференцираме по-точно отнасянето между статус и роля, можем да използваме следния пример: докато представата за статус отговаря на въпроса: "Кой е той?", то представата за роля отговаря на въпроса "Какво прави той?". Или с други

думи:

* Статусът е възможното (хипотетично) положение, което отделната личност може да заеме в структурата на обществената или групова йерархия. Той задава кръга от права и задължения, чрез които се реализира разнообразието от форми на очакваното от личността поведение. По презумпция лидерът заема възможно най-високото място и, следователно, притежава значителни права и задължения.
* Ролята може да бъде описана със самата система от форми и проявление на поведението на личността. Тя се влияе в много висока степен от две основни групи фактори: от надличностно и от личностно естество.

Факторите от надличностно естество са свързани с обкръжаващата

личността социална среда. Към тях се отнасят: ролевите очаквания, ролевите предписания, и реакциите на другите. Факторите, които определят личностните компоненти на ролевото поведение, зависят от индивидуалния потенциал на личността (черти, качества, свойства, опит, знания, интуиция и т.н.), както и от индивидуалната й концепция за реализацията на съответната роля - личностната представа и визия за конкретното изпълнение на ролята.

В изследванията липсва еднозначно тълкуване на лидерските роли. Обикновено проучванията се свеждат до две основни гледни точки.

Първата се отнася до разбирането, че поведението на лидера може да бъде представено като съвкупност от изпълнението на няколко различни роли, които взаимно се допълват и си влияят. В зависимост от конкретната ситуация лидерът модифицира поведението си и сменя реализацията на една роля с друга. Така например, в началото на работния си ден, лидерът на една бизнес организация може да проведе заседание със своите заместници, на което да вземат важно решение (ролята на организатора); веднага след това може да участва в среща с профсъюзните организации за уточняване параметрите за актуализиране на вече сключения колективен трудов договор (ролята на преговарящ), после може да участва в конференция, организирана от общината за предотвратяване на замърсяването в региона (ролята на представително лице) и т.н.

По-надолу ще представим два опита да бъдат типологизирани ролите на лидера. Те дават известна представа за особеностите на ролевия подход за обяснение на лидерството.

Според Х. Минцбърг съществуват десет роли с особено значение за поведението на лидера. Той ги обединява в три по-големи групи: междуличностни (първа, втора и трета роля); информационни (четвърта, пета и шеста роля); роли, отнасящи се до вземането на управленски решения (седма, осма, девета и десета роля). Ще ги представим в следната таблица:

|  |  |
| --- | --- |
| РОЛЯ | ТИПИЧНО ПОВЕДЕНИЕ |
| Междуличностни | |
| 1. "Представително лице" | Изпълнява официални задължения; участва в "церемонии", свързани с работните му функции. |
| 2. "Водач" | Предлага инициативи; преследва цели; оказва влияние върху неформалната статусна структура на екипа. |
| 3. "Връзка" | Осъществява свързването с други групи, както и интегрирането на групите в организацията; осигурява връзката на организацията с обкръжаващата я среда. |
| Информационни | |
| 4. "Наблюдател" | Наблюдава извършващите се в групата промени; следи за измененията на обкръжаващата организацията среда. |
| 5. "Разпределител" | Предава информация на последователите; разпределя и преразпределя информацията между тях и в рамките на цялата организация. |

|  |  |
| --- | --- |
| 6. "Говорител" | Предава информация на последователите; предава информация на други групи. |
| Отнасящи се до вземането на решения | |
| 7. "Предприемач" | Предприема действия за подобряване на определени условия на работа и взаимодействие. |
| 8. "Овладяващ неприятностите" | Проявява се като специалист по справянето с извънредни обстоятелства. |
| 9. "Разпределител на ресурсите" | Разпределя съответните ресурси (материални, човешки и т.н.), необходими за реализирането на различни проекти. |
| 10. "Преговарящ" | Води преговори с партньори, клиенти, потребители, доставчици, дистрибутори, последователи, профсъюзи и т.н. |

Времето, което лидерите отделят на изпълнението на тези роли, е различно. То зависи от професионалната ориентация на лидера, от извършваната от него дейност, от неговите индивидуални особености и т.н. Така например, лидерите, занимаващи се с производствените въпроси в една организация, отделят най-много време за изпълнение на ролите, свързани с вземането на управленски решения, докато лидерите, които работят в направлението "Управление на човешките ресурси", най-често изпълняват т.нар. информационни роли.

Втората типология, на която ще се спрем, е на М. Армстронг. Изследвайки ролевия репертоар на лидера, той достига до извода, че съществуват две основни групи лидерски роли: първични и допълнителни.

Първичните роли са основни за лидерството. Първичните роли на лидера са

на:

* притежател на въображение: той има виждане за бъдещето и предава убежденията си на своята група;
* изпълнител: определя целите на групата, насочва и координира груповите действия, необходими за постигане на целите;
* плановик: планира начина, по който групата ще постигне целите си;
* политик: участва при изработването на политиките (дългосрочните насоки за това какво ще прави групата);
* експерт: притежава опита и информацията, която е необходима на групата;
* контрольор на взаимоотношенията в групата: решава как ще бъде организирана групата и влияе върху начина на общата работа;
* раздавач на награди и наказания: раздава награди и налага наказания като по този начин осъществява контрол върху членовете на групата.

Допълнителните роли са спомагателни и се диктуват от положението, което лидерът заема в ръководството на организацията. Допълнителни роли на лидера могат да бъдат:

* пример: служи като модел за подражание за членовете на групата;
* символ: представлява фокус (център) на единството на групата;
* "баща": понякога се превръща в модел за идентификация и пълно послушание от

страна на последователите;

• "изкупителна жертва": става обект на агресия от страна на обезверените и разочаровани последователи.

Моделът на Армстронг поставя акцент върху разбирането, че ефективността на лидерството е функция както от пълноценното изпълнение на всяка една отделна роля, така и от синергичния ефект, постигнат при тяхната комплексна реализация.

Съществува и друго разбиране, което разглежда изпълнението на лидерските роли или функции в един екип. Всеки от участниците в екипа изпълнява една или определен брой лидерски роли, които взаимно се допълват и по този начин се осигурява ефективното ръководство на фирмата. Например, представителите на лидерския екип могат да изпълняват някоя от следните роли: арбитраж или посредничество при възникнал конфликт; осигуряване на контрол при изпълнението на определено решение; стратег при разработване визията на организацията за бъдещето и т. н.

С изпълнение на очакванията и предписанията на всяка конкретна роля се ангажира отделен член на екипа, който заема позицията на „временен" лидер по отношение на съответния проблем. Обикновено това е личността, която в най-голяма степен притежава необходимите умения, знания и качества за разрешаване на възникналото неравновесие в състоянието на организационната система.

Един от най-често срещаните феномени при поемането и изпълнението на лидерските роли е свързан с възможността от възникване на конфликт, продиктуван от дисфункционални отношения от вътрешно-личностен или над-личностен порядък. Те могат да бъдат сведени до следните три типа:

* конфликтът личност - роля е свързан с противоречие между личностните потребности и ценности на лидера и обективно наложените от ролята очаквания;
* междуролеви конфликт - това е ситуацията, при която едно и също лице изпълнява две или повече лидерски роли, които влизат в противоречие помежду си и имат несъвместими ролеви очаквания;
* вътрешноролеви конфликт - той се поражда от противоречивите очаквания, поддържани от две или повече групи (или под-групи в една и съща група), по отношение на изпълняваната лидерска роля.

Теорията за лидерските роли си поставя за цел да преодолее пропуските и празнотите на предхождащите я две (теорията за четирите качества на лидера и ситуативната теория) като предлага тяхното обединяване. Въпреки, че постига известен резултат, тя не успява да го направи по безспорен начин.

2.3 Стил на лидерство

Понятието „стил" е широко разпространено в ежедневието. То се използва в почти всички области на живота. Говорим за стил на обличане, стил на говорене, стил на рисуване и т. н. Разбира се, говорим и за стил на лидерство, или за лидерски стил. Преди да навлезе в толкова масова употреба, понятието "стил" извървява дълга еволюция. То има гръцки произход ("стилиус") и най-напред с него са наричали пръчицата, с която се пишело върху восъчни дъски в училище. След това със "стил" започнали да обозначават почерка на отделния човек. Още по-късно понятието

започнало да се отнася до начина на писане, на говорене и т. н.

Днес под „стил" най-общо се разбира специфичния характер и индивидуалните особености при реализиране на конкретна дейност. В сферата на лидерството съществува "тясно" и "широко" тълкуване на това понятие.

* "Широкото" разбиране на лидерския стил се отнася към специфичното съчетаване на: елементите на съответната дейност, особеностите на конкретната личност и характеристиките на обстоятелствата и средата, в които работи лидерът.
* В " тесен" смисъл лидерският стил се разглежда като съвкупност от методи, способи, начини, техники, процедури за управление, т.е. свежда се до една примерна „технология" за ефективно ръководство на организацията.

Независимо в кой от двата смисъла ще се разглежда лидерския стил, необходимо е да се отбележи, че той се определя от разнообразни фактори, свързани с личността и поведението на конкретния лидер.

От началото на 50-те години голяма част от изследванията на феномена „лидерство" се концентрират върху поведението (или стила) на лидера.

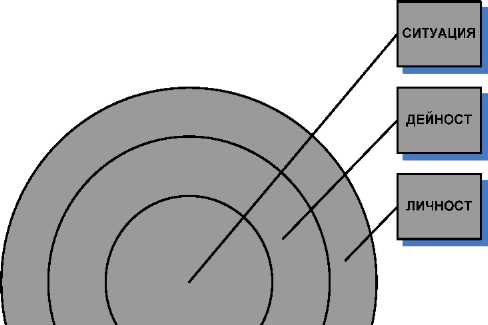
Под индивидуален стил на лидерство се разбира определен подход или начин, чрез който се осъществява някаква дейност, отнасяща се до управлението на организацията. Той зависи от:

1. конкретните дейности, произтичащи от функциите на лидера, които следва да бъдат изпълнявани: планиране, организация, вземане на решения, целеполагане, регулиране, контрол и т. н.;

Б) ситуациите и обстоятелствата, в които попада;

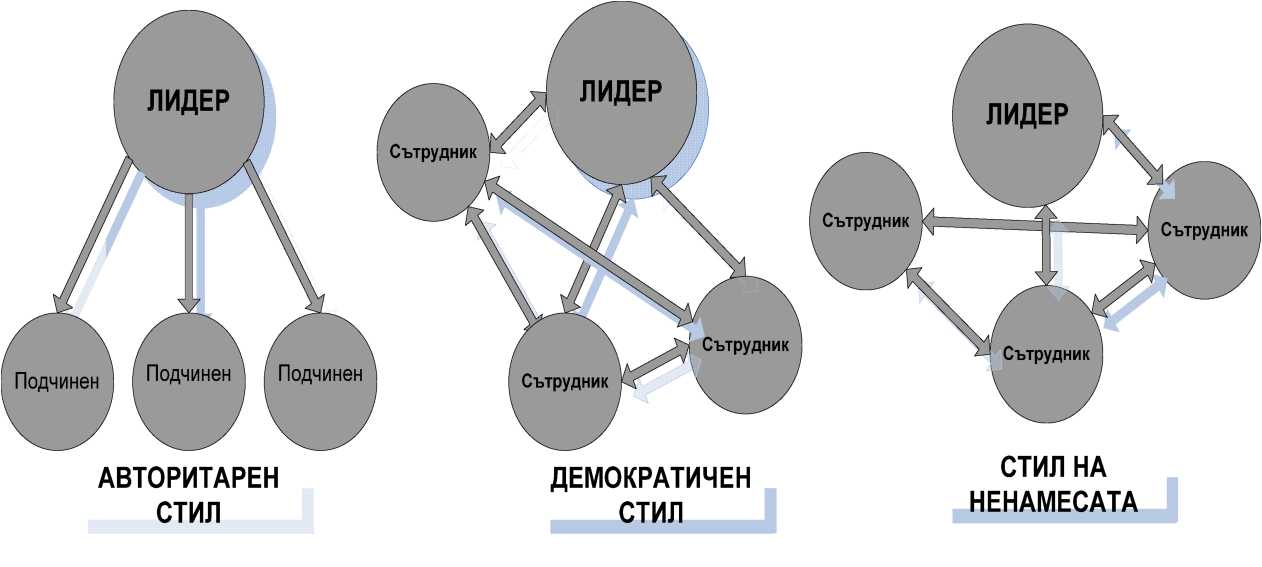
1. особеностите и характеристиките на неговата личност.

Така се оформят три концентрични кръга, които играят ролята едновременно и на ограничители, и на оформители на индивидуалния лидерски стил:



Една от първите представи за лидерския стил е свързана с името на известния психолог Курт Левин. През 1939 г. той разработва идеята си за трите типа лидерство: авторитарно, демократично и либерално (или на ненамеса), в рамките на по-общата си теория за груповата динамика. Според него, стилът на лидерство представлява съвкупност от подходи и методи, които лидерът на групата прилага при

взаимодействието си с останалите й членове.

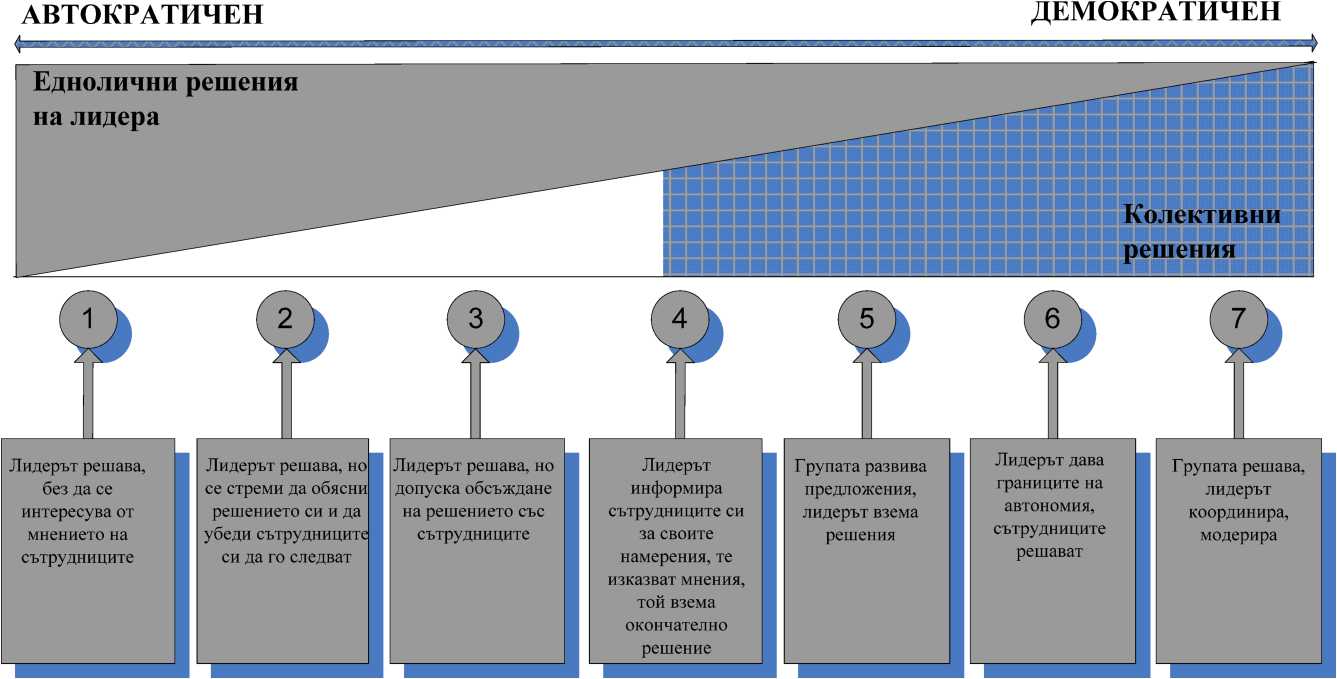


Сравнителна таблица на лидерските стилове (Курт Левин)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ПРИЗНАЦИ | С Т И Л | | |
| АВТОРИТАРЕН | ЛИБЕРАЛЕН | ДЕМОКРАТИЧЕН |
| Разпределение на властта | Цялата власт е в ръцете на лидера. | Минимално.  "Дифузия" на властта. | Минимално.  "Дифузия" на властта. |
| Вземане на решение | Самостоятелно. Липсва обсъждане. | Само с абсолютно мнозинство. | Насърчава груповото вземане на решение.  Стимулира участието на другите. |
| Разпределение на ролите | Разпределят се от лидера. Имат подчинена функция. | Членовете сами определят изискванията на ролите и критериите при изпълнението им. | Съобразно предпочитанията на членовете. |
| Достъпност до информация | Минимално. Информацията протича отгоре-надолу. | Достъпност до цялата информация. Всеки сам се ориентира в нея. | Голяма.  Информацията протича и в двете посоки. |
| Контрол | Щателен и детайлен до степен на опекунство. | Практически липсва. Всеки се самоконтролира. | Осъществява се с участието на всички членове на екипа. |

Еднофакторно разбиране

Съществуват разнообразни опити да се типологизира индивидуалния лидерски стил на база на един единствен фактор. В модела, който е представен по­долу, е избран класическият критерий - процесът на вземане на решение. Изследва се конкретното участие на лидера в този процес. Предложена е скала от седем позиции, която отразява активността на лидерското участие - от ситуация, при която лидерът притежава пълна власт и взема еднолични решения, до ситуация, при която лидерът притежава минимална власт и решението се взема от всички членове на работната група. Осъществяването на този преход може да бъде представено графично по следния начин:



Позиция 1. Лидерът сам взема решения, изобщо не зачита мнението на персонала, съобщава какво трябва да се направи и разпределя задачите за изпълнение на подчинените си.

Позиция 2. Лидерът свиква подчинените си, след като вече е взел решение, и ги информира за важността (спешността) на задачата, която следва да бъде изпълнена.

Позиция 3. Лидерът кани последователите си на среща, запознава ги с проблема и излага становището си за неговото решаване. След това организира групово обсъждане, където всеки може да изкаже мнението си. В крайна сметка той настоява на своето предложение и в повечето случаи то става общо решение на групата. В много редки случаи може да се приеме и предложението на някои от членовете на екипа.

Позиция 4. В организираната групова дискусия лидерът предлага само един от вариантите за вземане на решение. Той не се опитва да го защитава на всяка цена, а изразява готовност да се откаже от него, стига подчинените му да предложат по-добър вариант. Съотношението между предложените варианти, които се приемат

като групови решения, е относително "по равно" - между лидера и неговите последователи.

Позиция 5. Лидерът излага пред своите последователи проблема, който трябва да бъде решен. Всеки от тях, включително и той, предлага вариант за решение. Обсъждат се всички предложения и се приема най-подходящото от тях, което може да удовлетвори ситуацията най-цялостно. Взетото решение се приема с мнозинство (обикновено за него гласуват най-малко половината плюс един от участниците в обсъждането).

Позиция 6. Лидерът само задава ограниченията, с които екипът трябва да се съобрази при вземането на решение. Достига се до общо групово решение, което не надхвърля ограничителните изисквания. Обикновено решението се взема с квалифицирано мнозинство (2/3 или повече от участниците в дискусията).

Позиция 7. Лидерът оставя групата сама да формулира стоящия за разрешаване проблем, сама да разработи вариантите за неговото решаване, а след това и да избере най-подходящия от тях. Вземането на решение в случая е изцяло от екипа, а позицията на лидера е равностойна (по важност и сила) на всички останали. Участниците в процедурата се съобразяват единствено с изработените и утвърдени вътрешно групови норми, стандарти, правила и ценности. Решението обикновено се взема с "консенсус" (общо съгласие).

Както се вижда, поведението на лидера и поведението на последователите се съчетава от гледна точка на асиметричното притежаване на власт. Степента, в която намалява едноличната власт на лидера, е равна на степента, в която се усилва властта на неговите последователи и обратно.

Двуфакторно разбиране

Класификацията на лидерските стилове, извършвана на базата само на един фактор, се оказва доста едностранчива. Поради това изследователите започват да търсят решението на проблема в пресечната точка на два или повече фактора. Така възниква идеята най-напред за двуфакторното измерение на лидерството, а впоследствие се търсят и повече от два фактора, оказващи съществено влияние върху поведението на лидера и модифициращи го по съответен начин.

Моделът, предложен от Блейк и Моутън, е разработен в средата на 60-те години на ХХ век и много бързо придобива популярност. Той става основа за сериозно развитие на теорията и практиката на управлението в редица нови, дотогава слабо разработени области (напр. организационна промяна, организационно развитие и др.).

При анализ на непосредственото поведение на лидера в организацията, авторите достигат до извода, че всеки конкретен резултат се получава в пресечната точка на две взаимодействащи си "силови полета": конкретната дейност и индивидуалността на хората, които я изпълняват. Това, според тях, са двата базови фактора, с които лидерът трябва да се съобразява в своята работа: "загриженост за дейността" (производството на стоки и услуги) и "загриженост за хората" (персонала, последователите и пр.).

• Първата "силова линия" върви по посока от минимален към максимален обем на производството, изразяващ се в разнообразието от предлаганите стоки и услуги. Максималната по обем печалба, намаляването на производствените разходи и т.н. се

превръщат в главни цели, които мениджърът се стреми да реализира в непосредствената си дейност.

• Втората "силова линия" се развива по посока от ниска към висока степен на загриженост за последователите.

Всяка от двете "силови линии" в модела на Блейк и Моутън може да бъде представена като скала, която съдържа 9 степени на нарастване, в зависимост от значимостта на съответния фактор (в посока от 1 към 9). При пресичането им се образува мрежа на лидерското поведение, която съдържа 81 възможни стилови конфигурации. Това потенциално богатство може да бъде представено чрез съчетаване на сходни тенденции, под формата на 5 големи зони на лидерско поведение (вж. по-долу "Управленска решетка").

1.1. Стил "скучно лидерство"

Ниска загриженост за производството, ниска загриженост за  
хората. Упражняват се минимални усилия, за да се изпълняват  
изискванията към работата и да се поддържат членовете на  
групата.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 9.1. Стил | Висока загриженост за производството, | ниска загриженост | за |
| "лидерство на | хората. Ефективността в работната | група е резултат | от |
| задачите" | организирането на работата по такъв участват минимално в производството. | начин, че хората | да |

1.9. Стил "селски клуб"

Висока загриженост за хората, ниска загриженост за  
производството. Голямо внимание се отделя на потребностите на  
хората за постигане на удовлетворяващи взаимоотношения.  
Спокойна, дружеска организация на труда и съответстващ темп  
на производството.

9.9. Стил "лидерство на група"

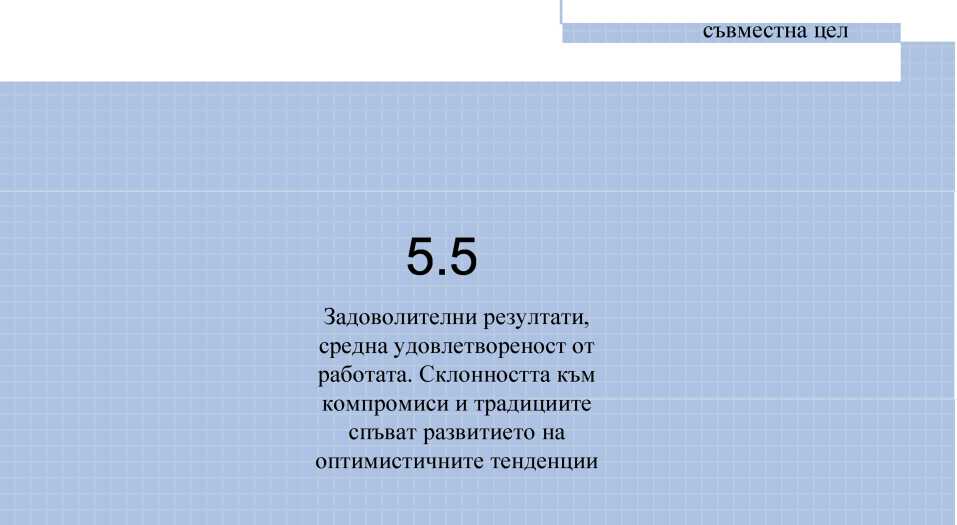
Висока загриженост за хората, висока загриженост за  
производството. Работата се осъществява от сплотени хора,  
преследващи обща цел. "Общото участие" изгражда  
взаимоотношения на уважение и доверие.

5. 5. Стил "средата на пътя"

Средна загриженост за хората, средна загриженост за  
производството. Баланс между необходимостта да се изпълняват  
производствените задачи и необходимостта от поддържане  
морала на хората на задоволително равнище. Средна степен на  
удовлетвореност и резултати от типа "златна среда".

УПРАВЛЕНСКА РЕШЕТКА

1.9



Внимателното отношение към проблемите на хората създава дружеска атмосфера и съответстваща ефективност

9.9

Високите резултати се постигат от заинтересовани сътрудници, преследващи съвместна цел

Постигат се високи резултати при липса на внимание към междуличностните взаимоотношения

Он

О

X



9.1



Минимално внимание към резултатите от работата и към хората

1.1

НАСОЧЕНОСТ КЪМ ЗАДАЧАТА

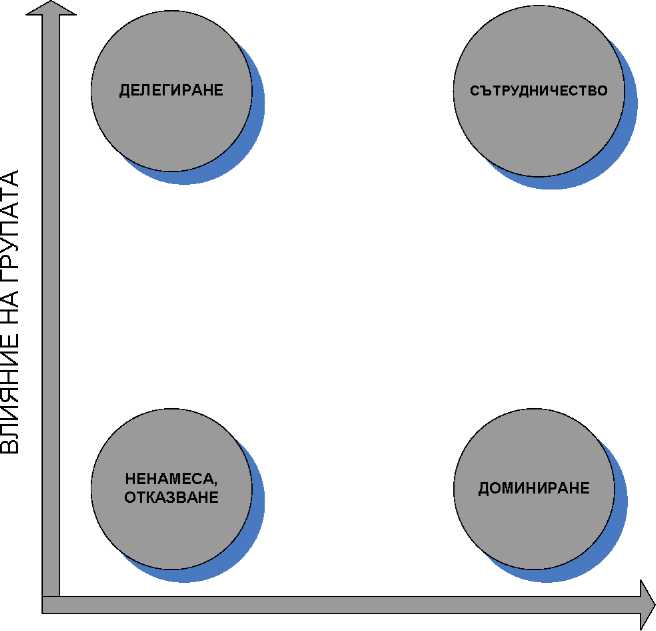
Според изследванията най-ефективен е стилът "9.9", а най-разпространен стилът "5.5". Стиловете "1.9" и "9.1" са едностранчиви, а стил "1.1" е индикатор, че лидерът е ориентиран към задоволяване на собствените си интереси извън групата (организацията).

Както е видно от таблицата, с намаляване на едноличната власт на лидера нараства степента на участие на персонала при вземането на управленско решение и обратно.

Горните изводи не са валидни за всяка ситуация. Конкретните организационни условия налагат изисквания, които могат да направят адекватни различни лидерски стилове. Може да се обоснове тезата, че в лидерския екип трябва да се подберат хора с различни лидерски стилове, така че да могат да бъдат задоволени различни конфигурации от изисквания.

Четирифакторно разбиране

По същество и този модел използва две изходни дименсии - влияние на групата и влияние на лидера. Те формират четири характеристики на лидерския стил, които са представени в следната фигура:



ВЛИЯНИЕ НА ЛИДЕРА

При многомерните модели на лидерски стил се използват набор от характеристики, например - степента на формализиране на работата и взаимоотношенията; съотношението централизация/децентрализация на вземането на решения; източникът на волята, която се реализира (индивид, колектив, група); характерът на информационните взаимоотношения и т.н.

2.4 Ситуативна теория

В рамките на тази теория лидерството се разглежда като продукт на ситуацията. Основното разбиране тук е, че в зависимост от характера на ситуацията, за лидери се издигат различни членове на дадена общност, които притежават качества, необходими за удовлетворяване на специфичните изисквания на ситуацията. Всяка ситуация предявява широк набор от очаквания към лидерската изява. Такива могат да бъдат:

* "качеството" на човешките ресурси;
* степента на развитост на културата;
* сложността на проблема, който трябва да бъде решен;
* моментното вътрешно състояние на общността;
* моментното състояние на обществото;
* времето, за което трябва да бъде взето решение.

Богатството и многообразието на извършваната дейност затрудняват описанието на всички възможни организационни ситуации. Затова в теорията се прави опит тези ситуации да бъдат типологизирани. Най-често използваната класификация представя организационните ситуации в два големи класа - трудови и

междуличностни. Първите са свързани с непосредствената дейност на общността; вторите - с характера и равнището на взаимоотношенията между нейните членове. Въз основа на това се обосновава изискването за два типа лидерство - трудово и социално (поддържащо).

* Първият тип ситуации обикновено изискват начело на общността да застане трудов лидер. За да отговаря на изискванията на ситуацията, той трябва да бъде добър професионалист, високо организиран, с отговорно отношение към трудовия процес и т.н.
* Във втория тип ситуации лидерът трябва да бъде емоционално привлекателен, със социално-психичен такт, да инициира междуличностните контакти, да влияе върху неформалните взаимоотношения в групата и т.н.

Трудовата функция на лидера включва:

1. Даване на информация и мнения: предлага факти, мнения, идеи, предложения, подходяща информация, за да подпомогне груповата работа.
2. Търсене на информация и мнения: извлича от другите членове информация, мнения, идеи и чувства, за да подпомогне груповата дейност.
3. Стартиране: предлага цели и задачи, за да подбуди груповата дейност.
4. Даване на насоки: разработва планове как да се процедира и фокусира вниманието върху задачата, която трябва да се реши.
5. Обобщаване: обединява взаимосвързаните идеи или предложения и излага и сумира главните дискусионни точки.
6. Координиране: показва връзката между различни идеи, като ги обединява и по-нататък хармонизира активността на различните подгрупи и членове.
7. Диагностициране: посочва източниците на затруднения за ефективната работа на групата и бариерите за напредък при вземане на групови решения.
8. Активизиране: стимулира високо качество на работата на групата.
9. Тестуване: изпитва практичността и работоспособността на идеите, оценява алтернативите за решения и изпълнението им спрямо груповите стандарти и цели.
10. Оценяване: Сравнява груповите решения и изпълнения с груповите стандарти и цели.

Към поддържащата функция се отнасят:

1. Насърчаване на участието: топло насърчава всеки един от групата да участва, давайки признание за приноса, демонстрирайки приемане и откритост за идеите на другите, приятелско отношение и отговорност.
2. Хармонизиране и компромиси: убеждава членовете да анализират конструктивно техните различия в мненията, търси общи моменти, ако възникнат конфликти, и се старае да сближи несъгласията.
3. Снемане на напрежението: освобождава напреженията и увеличава удовлетвореността на членовете на групата с шеги, предложения за отдих, забавни подходи към груповата дейност.
4. Подпомагане на комуникациите: проявява добри комуникативни умения и се грижи всеки член на групата да разбере казаното от другите.
5. Оценка на емоционалния климат: интересува се от това, какво членовете чувстват относно начина, по който групата работи като цяло, както и един спрямо друг/поотделно, и споделя собствените си чувства по тези въпроси.
6. Наблюдение на процесите: наблюдава процесите, посредством които групата работи и използва тези си наблюдения за тестуване на груповата ефективност.
7. Установяване на стандарти: изразява груповите стандарти и цели, за да почувстват членовете на групата направлението на работата и прогреса, направен по отношение на целите, и да станат възприемчиви към груповите норми и процеси.
8. Активно изслушване: слуша и служи като заинтересована аудитория за другите членове, възприемчив е към чужди идеи, движи се с групата, когато не е съгласен.
9. Изграждане на доверие: приема и поддържа откровеността на членовете на групата, окуражава поемането на риск и индивидуалността.
10. Решаване на междуличностните проблеми: подпомага откровеното дискутиране на конфликтите между членовете на групата, за да ги разрешат и да се повиши груповата съвместимост.

На пръв поглед ситуативната теория за лидерството като че ли решава проблемите за личностните характеристики на лидера, като ги поставя в зависимост от конкретната ситуация, в която те следва да бъдат реализирани. Едновременно с това, обаче, тя продуцира друг проблем - доколко и в каква степен лидерството наистина е зависимо от ситуациите? Трудно можем да се съгласим с хипотезата, че лидерството е само и единствено продукт на ситуацията, защото, очевидно, тя влиза в противоречие с присъщата за лидера индивидуалност и автономност. Както се вижда, налице е своеобразен преход от надценяване на личностните възможности на лидера, характерно за харизматичната теория, към почти пълното им отхвърляне в ситуативната теория. И в двата случая е очевидно, че не това е решението на проблема за природата на лидерството.

2.5 Комплексна (синтетична) теория за лидерството

Тази теория има за цел да преодолее недостатъците на предхождащите я. Към нея се отнася представата за триизмерната същност на лидерството. Тук поведението на лидера се разбира като функция на следните три променливи: стилообразуващи способности, стилообразуващи фактори, стилообразуващи черти.

* Стилообразуващите способности са резултат от конкретната дейност на лидера. Към тях се отнасят: начинът на вземане на решения, отношението към промените, дистанцията в групата и т.н.
* Стилообразуващите фактори определят лидерското поведение и се обуславят от обстановката, от ситуацията, в която функционира лидерът. Те могат да бъдат: социалните и политически измерения на заобикалящата среда, организационната атмосфера, използваните управленски интервенции, стратегическата и тактическата ориентация на организацията и пр.
* Стилообразуващите черти се отнасят до психичните характеристики и тяхното взаимодействие. Те са резултат от потенциала на личността на лидера -поведенческия потенциал на лидера. Ако поведението му е подчертано агресивно, това може да се дължи на доминиращи личностни черти като

самоувереност, екстравертност, доминантност и пр. Обратно, ако поведението му е прекалено подпомагащо, тогава може да се смята, че преобладаващите характеристики на личността му са доброжелателност, алтруизъм и пр. Тези черти не са статични и се променят твърде интензивно. Тяхното познаване и изучаване е сложен и дълъг процес.

Според синтетичната теория поведението на лидера се определя и зависи от взаимодействието и взаимодопълването на споменатите три елемента.

Заключение

В края на този раздел можем да обобщим, че няма един - единствен идеален лидерски модел и стил. Има много стилове и поведение, вариращи от много автократичен до много демократичен. Вероятно всеки индивид има предпочитана роля, поведение и стил на лидерство. Вероятно повечето хора са способни на известна гъвкавост в начина, по който ръководят, но ако възприемат крайни стилове, няма да са неефективни. Теориите за действие според обстоятелствата предполагат, че ефективното лидерство зависи от съгласуваността между стила на лидера, задачата, групата и контекста. Като идентифицирате степента на съгласуваност, ще имате възможност да я подобрите, изменяйки една или повече от променливите. Но това невинаги се оказва лесно на практика, особено ако някои от несъвпадащите променливи са извън вашия контрол.

В този раздел ви накарахме да се вгледате в начина, по който се проявявате като лидер във формални или неформални групи, във функциите ви като лидер и колко добре се справяте с тях. Като лидер вие трябва да балансирате потребностите на индивида, групата и задачата. За да се справите с това ефективно, без да давате превес на някоя от страните, трябва да изпълнявате определени лидерски функции. Освен това, за да управлявате ефективно, трябва да знаете кога е подходящо да насърчавате участието и кога е необходимо да делегирате част от работата си на другите членове на екипа.

Ключови термини

* Теории за качествата на лидера - твърдят, че най-често срещаните качества у повечето успешни лидери са: интелигентност, инициативност, самоувереност, способност да се издигнат над нещата ("и да видят ситуацията от хеликоптер").
* Фактори, които разкриват лидерски потенциал - способност да се работи с различни хора, рано поета отговорност за изпълнението на важни задачи, силен стремеж за постигане на целите, опит в ръководенето на група от началото на кариерата, богат опит в изпълнението на няколко бизнесфункции още преди средата на кариерата.
* Теории за действие според обстоятелствата твърдят, че подходящият управленски стил зависи от четири променливи: лидера, ръководените, задачата, контекста.
* Функционалният модел за лидерството се основава на взаимодействието на потребностите на индивида, групата и задачата. Този модел е синергичен, защото приема, че задачата на лидера е да обедини всички тези потребности.
* Функции на лидерството - определяне на задачата, планиране, контролиране, оценяване, мотивиране, организиране, даване на пример.
* Стилът на лидерство може да се прояви по цялата скала - от автократичен до демократичен. При демократичния стил на управление лидерите насърчават участието при вземане на решения. То може да става чрез: консултации, съгласие, консенсус.
* Делегирането може и трябва: да подобри резултата от дейността на екипа ви; да направи работата по-удовлетворяваща; да подобри уменията и компетентността на всеки един от членовете на екипа; да спести времето ви за по-продуктивни задачи; да покаже вашите възможности като лидер; да предостави възможности за развитие на персонала. Лидерите трябва и да делегират, без това да означава отказ от отговорност.

Въпроси за дискусия

1. Ако трябва да изброите качествата, които най-добре характеризират ефективния лидер в организацията, кои ще бъдат те? Като използвате фразата "Лидерът трябва да бъде запишете тези качества. Сега отбележете тези, които смятате, че притежавате самите вие. Бяхте ли честни със себе си? Ще се съгласят ли колегите ви с вашата оценка? Не е толкова лесно да сте точни и обективни, нали?
2. Опишете модела за ефективен лидер. Отговаряте ли на модела за ефективен лидер? Отбележете едно от качествата, които има този лидер, а вие нямате. Сега дайте пример какво можете да направите, за да развиете това качество.
3. Кои са двете главни измерения на управленския стил, определени от Блейк и Маутън? Опишете ги накратко с ваши думи. Кой от управленските стилове Блейк и Маутън считате за най-ефективен и приложим ли е той при всички обстоятелства? Какво приложение има тяхната теория за развитието на лидерските умения в една организация?
4. Проверете дали теорията на Блейк и Маутън съответства на вашия собствен опит. Отговорете накратко на следните въпроси: Има ли определен стил на лидерство в позната ви организация или има разнообразие от стилове? За какво е загрижен повече управленския екип в тази организация - за производството или за хората?
5. Помислете за мениджър, когото познавате добре и който е загрижен за производството (но не и за хората), и друг, който е загрижен за хората (но не и за производството). Какви трудности изпитва (или причинява) всеки от тях?
6. Вие самият за какво сте загрижен повече - за производството или за хората? (Ще се съгласите ли, че тези два аспекта на управлението са взаимнозависими и изискват еднакво внимание? Мислите ли си: "Разбира се, в практиката не е така; мениджърите трябва да избират между двете, което обикновено означава ..."?)
7. Помислете за конкретен човек или група, за които понастоящем имате някакви отговорности, и след това приложете към себе си всеки от петте фактора. Отбележете за всеки от тях дали сте предразположени към автократичен или демократичен лидерски стил, като поставите знака "Х" на съответното място по скалата.

Фактор

Автократичен Демократичен

Ценности и убеждения

Доверие към колегите

Толерантност към несигурността

Личен принос

I 1 1 1 1 1 1

Стрес

I 1 1 1 1 1 1

Какъв стил на лидерство бихте предпочели към този човек или група? Дали сте достатъчно гъвкави, за да промените този стил в съответствие с обстоятелствата?

1 ОЦЕНЯВАНЕ НА РАЗЛИЧИЯТА

«Моят значителен опит в международния бизнес от работа в различии култури и с техни представители ме наведе на заключението, че културните различия са нещо реално и трябва да се разбират, но обикновено те са повърхностни. Основните елементи на управлението на хора по същество са еднакви навсякъде, но трябва да се отчитат и културните различия.»

АлънАндъруд

1.1 Приемане и оценяване на различията

Цялостната област на многообразието и неговото управление е извънредно чувствителна. Много мениджъри странят от нея и спорят, че хората работят по-добре заедно, ако пренебрегват различията си и се съсредоточават върху сходствата си. Това означава, че хората, които признават различията си, често пъти се чувстват изоставени и недооценени и може би смятат, че различията им са неприемливи.

От друга страна, оценяването на различията помага на хората и организациите да се учат и да се възползват от тях. Ако хората смятат, че различията помежду им съставляват неизменна част от собствената им стойност, то тогава те се чувстват оценени не само като отделни личности, но и като членове на групата. Целта на оценяването на различията е да се видят другите като равни, макар и не еднакви (Уокър, 1991).

Добър пример за приемане на различията е Великобритания, където още през 1970 г. бяха направени няколко големи крачки в законодателството с цел да се подобрят и уеднаквят възможностите за наемен труд. Сред тези мерки са Законът за равното заплащане от 1970 г., Законът за расовите отношения от 1976 г. и Законът за дискриминацията според пола от 1986 г. С гласуването на тези закони стана незаконно да се дискриминират наемни работници въз основа на раса и пол. Разбира се, има изключения, когато расата или полът представляват действително ограничение за длъжността. Например в Закона за дискриминацията според пола от 1975, 1986 г. на Великобритания и в една Директива на Европейския съюз се заявява, че е допустимо кандидатите да се дискриминират при набирането и подбора на работна ръка, когато има действително ограничение за заемането на длъжността. Ето един текст, в който това може да се види:

"Същината на работата изисква мъж поради физиологически причини за участие в драматично представление или друг вид развлекателен жанр поради изискване за автентичност, така че естеството на работата би било различно, ако тя се изпълнява от жена.

"Във всички аспекти от наемането наработна сила" е верният отговор, но най-вече при набирането и подбора на работна сила, при повишаването, съкращаването, заплащането и при възможностите за обучение и развитие.

Закон за дискриминацията според пола, 1975"

Подобни закони, както и Кодексът на труда в България, допринасят много, за да могат работодателите да осъзнаят дискриминацията спрямо определени групи хора. Те също така помагат на работниците да осъзнаят законните си права в случаи на дискриминация или тормоз. В Европейския съюз бяха издадени директиви относно равното заплащане на труда на мъжете и жените, които вършат една и съща работа или работа с еднаква стойност, както и за равен достъп до работа, включително повишение, обучение, работни условия и обществено осигуряване (Кент, 1992).

Познаването на политиката и практиката на равните възможности обаче е само едно от предизвикателствата на управлението на разнородна работна сила. Понастоящем акцентът се премества от дискриминацията срещу определени малцинствени групи към обмисляне на това, което прави хората различни и как тези различия могат да се управляват.

В списъка по долу са отбелязали и подредили по приоритет някои идеи за областите на различия:

|  |  |
| --- | --- |
| пол | презумпциите, от които действат хората |
| възраст | интереси/хобита |
| раса | заплащане/доходи |
| ръст | религия |
| кожа/коса/цвят на очите | характер |
| физически способности | образование |
| интелигентност | култура |
| у мения/компетентност | работа/начин на живот |
| слух | облекло |
| зрение | предпочитания |
| говор (акцент, език) | стремежи в кариерата |

Може би сте открили различия, които сме пропуснали, но няма съмнение, че списъкът е дълъг. Значимостта му е в това, че далеч надвишава традиционното разглеждане на равните възможности по отношение на пол, раса и инвалидност.

В статията си "Многообразието - нещо повече от празна дума", Кандола и Фулъртън подчертават, че "управление на многообразието означава да се реализира потенциалът на всички работници" и че това се отнася специално за жените, малцинствата или инвалидите, и то по-скоро за групи, отколкото за отделни хора. В този контекст инициативите за положителни или утвърждаващи действия като обучение само за жени или целенасочено набиране на персонал, се смятат за "лечебни мерки", т. е. мерки, които се противопоставят на въздействието

на дискриминацията от миналото по отношение на малцинствените групи. Те могат също така да бъдат и с обратен резултат. Кандола и Фулъртън доказват, че подобни мерки са просто опити да се възстанови равновесието и да се елиминира проблемът на групово равнище. Организацията, която управлява ефективно многообразието, би трябвало да избягва подобни преференции, дори само защото хората принадлежат към малцинствена група. Иначе някои хора се облагодетелстват единствено поради факта, че са членове на такава група, докато други биват изключени, макар техните потребности от развитие да са също толкова големи.

Може да оспорите, че поне като първа крачка към постигането на състояние, при което "хората да са равни, макар и не еднакви", всички трябва да се доведат до едно и също равнище. А за да се направи това, може да е необходимо да се осигурят възможности за обучение и развитие на групите, които изглеждат без предимство, като например жени, които са прекъснали кариерата си, хора с недъзи, хора, чийто матерен език не е официалният език на страната и т.н. Това обаче не означава ли, че навлизаме в опасната зона, в която се опитваме да направим хората еднакви, вместо да оценяваме различията им?

Кандола и Фулъртън смятат, че организациите, които ефективно управляват различията, въплъщават принципите си в следните категории:

* Мисия и ценности
* Обективни и справедливи процеси
* Обучена работна сила: осведомена и безпристрастна
* Активна гъвкавост
* Акцент върху личността
* Култура, която овластява

1.2 Управление на разнообразието

Барбара Уокър разглежда в по-широки рамки понятието «оценяване на различията». Тя предлага модел от пет стъпки, за да помогне на хората да подредят своите схващания и презумпции за другите и своите индивидуални и групови различия. Тя пише: "Основната задача при оценяване на различията е да се научим да обръщаме внимание на хората като на уникални личности, приемайки и вземайки предвид техните различия като членове на една определена група"

(Уокър, 1991).

Петстепенният модел на Уокър се основава на следните ключови принципи:

1. Хората работят най-добре, когато се чувстват оценени.
2. Хората се чувстват най-ценени, когато вярват, че са взети под внимание

техните групови различия.

1. Способността да се учим от хората, на които се гледа като различни, е

ключът към пълното овластяване.

4. Когато хората се чувстват ценени и овластени, те могат да изграждат взаимоотношения, в които да работят заедно взаимозависимо и синергично.

Моделът на Уокър предлага следните етапи за подобряване на ситуацията:

* Премахване на стереотипите.
* Да се научим да слушаме и търсим различия в презумпциите на хората.
* Изграждане на автентични и значими взаимоотношения с хора, които човек смята за различни.
* Засилване на личното овластяване.
* Изследване и откриване на груповите различия.

Първите четири етапа не следват непременно един след друг и могат да се предприемат едновременно.

1. Премахване на стереотипите

За да могат да премахнат стереотипите, хората трябва първо да уточнят своите фиксирани, "непоклатими" представи и презумпции за дадена група. Това не е лесно. Стереотипите са залегнали дълбоко, често пъти в подсъзнанието на човека, и за него е както опасно, така и потенциално смущаващо да признае, че има стереотипни възгледи за дадени групи - "Черните хора не са толкова интелигентни", "Жените са емоционални и не могат да се справят с критиката", "Той е в инвалидна количка - дали може да говори правилно?" и т.н.

Един от начините е да помолим хората да установят собствените си различия. «Докато пиша това, съзнавам, че съм жена (член на малцинствена група в работата), че съм над петдесетте (дискриминация на възрастните), че съм с увреден слух (инвалид) и че имам някои ценности и принципи, които не се споделят от всички. Обикновено нито един от тези фактори не влияе върху работата ми, защото имам наистина късмет да работя в много отворена култура, която цени различията.» Обсъждането и споделянето на презумпциите за индивидуалните стереотипи ви помага да се запознаете със собствените си различия и да приемете, че другите хора не бива да бъдат насила вкарвани в точно определени категории и правила. Това не означава, че трябва да заличите всички свои ценности и принципи; вие имате право на тях, но също така трябва да уважавате и защитавате правата на онези, които имат различни вярвания.

1. Да се научим да слушаме и да търсим различия в презумпциите от които действат хората

До голяма степен този етап е част от първия, премахването на стереотипите - в смисъл, че е неразделна част от този процес.

1. Изграждане на взаимоотношения с хората, които смятаме за различни

За хората обикновено е по-лесно да опознаят, да зависят и да се доверяват на онези, които са като тях и с които се чувстват удобно. Няма нужда да се изследват различията, защото в основни линии такива не съществуват или

съществуващите различия са приемливи. Това може да се случи на всички равнища - при работата в групи или екипи в отдела или в цеха, и по-опасни, на мениджърско равнище, когато мениджърите назначават на ключови постове хора, които смятат, че познават и на които вярват, защото не са отделили време или нерви да опознаят хората, които считат за различни.

Изграждането отношения с хора, които считаме за различни от себе си, помага на хората да се разберат един друг, да се приемат сериозно и да уважават различията си. То елиминира и онова снизходително отношение, което може да се появи между хора, при които липсва непринуденост.

1. Засилване на личното овластяване

Барбара Уокър защитава становището, че "Колкото по-удобно се чувстват хората, работейки с другите, считани за различни, и извличайки познания от тях, толкова по-овластени стават те. Колкото по-овластени са хората, толкова по-отворени стават към опознаването на различията във вижданията на другите."

Терминът "овластяване" (една от широко разпространените през настоящето десетилетие думи в мениджмънта и образованието) означава различни неща за различните хора; това обаче не трябва да ни тревожи особено - нали все пак разглеждаме "управлението на различията". Можете да овластите другите, като засилите тяхното самоуважение и увереност в себе си. Личното овластяване означава да изграждате тези черти и у себе си.

Например, в общи линии всички се чувстваме по-удобно с хора като нас, чиято работа и начин на живот са подобни на нашите. Различните начини на работа и живот могат да застрашат този идеал на еднаквостта; хората чувстват, че стават жертва на заплаха и че над тях се оказва натиск да се променят, затова се затварят и се обединяват с онези, които смятат за себеподобни. Тези насочени навътре взаимоотношения засилват техните споделени ценности и принципи, понякога до такава степен, че те открито осмиват и презират различията у другите.

Вместо да се чувстват като жертви и да се боят, че обичайната им работа и начин на живот са застрашени от онези, които смятат за различни, хората могат да приемат, да се приближат и дори да прегърнат различните идеи и тенденции, и по всяка вероятност така ще затвърдят собственото си овластяване. Приемането на различията у другите е равнозначно на придобиване на власт.

1. Откриване на груповите различия

Стъпки от 1 до 4 не е необходимо да следват една след друга, но е важно те да бъдат завършени, преди да се премине към откриването на груповите различия. Спомняте си, че подчертахме необходимостта хората да се възприемат като личности, а не като членове на група, която се смята за различна. Фактът, че даден човек се разглежда като член на група, обаче означава, че той споделя някои ценности на групата.

В статията "Специални потребности, различни решения" от Мъмфорд се разглеждат различните потребности и стилове на мъжете и жените мениджъри. Авторът засяга въпроса защо сред старшите мениджъри във Великобритания има

толкова малко жени. Това не е само британско явление. В книгата си за жените мениджъри в Европа, издадена през 1993 г., Дейвидсън и Купър не откриват жени мениджъри в Република Ирландия, Португалия, Холандия и Германия; във Великобритания само 2% от старшите мениджъри са жени; в Италия -3%; в Испания - 5%; във Франция - 4.6%; а в Гърция - 8%. Въпреки различните дефиниции на понятието "мениджър" и "старши мениджър" в различните страни, което прави събирането на статистическите данни доста проблематично, няма съмнение, че в Европейския съюз жените старши мениджъри са малцинство. (Вярно е също така, както посочва Мъмфорд, че мениджърите от малцинствените етнически групи са още по-малко.)

В статията на Мъмфорд се откриват някои групови различия при жените мениджъри, особено във връзка с предпочитания стил на управление, но, както казва той, "И мъжете, и жените са съгласни, че жените мениджъри се държат различно от колегите си мъже". Докато жените, които приемат аргумента за "различие" обикновено казват "различни, но също толкова добри", при мъжете най-често казват "различни и по-малко ефективни". Това е ясен пример за това как една група поддържа стереотипи и не признава различията в предположенията на другата група. Спорът не е за това членовете на коя група са по-ефективни мениджъри, а за разбирателството, приемането и оценяването на различията у членовете на другата група.

1.3 Управление в международни екипи

Във втората част на статията си "Специални потребности - различни решения" Мъмфорд се спира на многонационалните организации. Работата в такава компания може да налага да се работи в друга държава или в собствената държава с хора от други страни. От сформирането на Европейския съюз досега много организации - и малки, и големи - започнаха да усещат върху себе си "многонационалността" на работната си сила.

Работата с хора от други страни, било то у дома или в чужбина, е възможност да се поставят под въпрос - в този случай националните - стереотипи и да се разберат културните различия, които биха могли да затруднят ефективните работни взаимоотношения. Мъмфорд заявява:

"Работил съм за американска многонационална компания в Англия с директор американец. Членовете на неговия екип бяха предимно англичани, но имаше и няколко германци, други двама американци и един самотен французин. Случи се така, че французинът беше изключително компетентен и гъвкав в работата си с хора. Но дори и той имаше проблеми, когато се опитваше да адаптира своя подход към различните изисквания не просто на хора, а на личности с доста силни национални черти."

Холандският социален психолог Герт Хофстед е направил смел опит да състави системна класификация на културните различия. Подобна класификация може да ни помогне да разберем груповите (националните) различия като основа за изследване на индивидуалните различия.

Хофстед определя четири измерения на различията между националните култури, по които може да бъде класирана всяка страна.

1. Измерението "разстояние до властта "

Това измерение се отнася до начина, по който се гледа на властта в една култура. Във Филипините и Индия, които имат култури със силна власт, се наблюдава значително разстояние между шефа и подчинения. Както казват Пю и Плат, "Неравенството се приема: "има място за всеки и всеки трябва да е на мястото си". Подчинените смятат висшестоящите за различни хора. Наистина се смята, че хората с власт трябва да се опитват да изглеждат колкото може по-властни. "В културите с по-слаба власт (като Австрия и Израел, например), неравенството между висшестоящите и подчинените е сведено до минимум. Те гледат един на друг като на колеги и взаимозависими хора.

Признаването на културните различия в това измерение се отразява на стила на управление. Мениджър от страна, която е класирана като страна с голямо разстояние до властта, би се чувствал доста неудобно, ако подчинените му, идващи от страни с малко разстояние до властта, се държат с него като с равен. И обратно, подчинените от страни, чиято култура е с голямо разстояние до властта, често се боят да изразяват несъгласие и са неспособни да поемат отговорност. Подчинените от култури с малко разстояние до властта биха очаквали да се консултират с тях, преди да се вземат решения.

1. Измерението "избягване на несигурността "

Второто измерение се отнася до степента, в която една култура се справя с нововъведенията и обича да поема рискове. Гърция, Япония и Португалия са страни, в които тенденцията да се избягва несигурността е много силна. В тези култури хората се чувстват застрашени от несигурните ситуации. Те стават много тревожни и изживяват голям стрес, когато се сблъскат с подобни ситуации. От друга страна, в техните култури се цени упоритият труд, спазването на правилата, стабилността на кариерата, не се толерират отклоненията и се уважават много възрастните. Избягването на несигурността е слабо за културите в Дания и Хонг Конг. Там несигурността в организационния живот се приема по-леко и се преживява по-слаб стрес. Макар да съществуват правила, те са по-малко и са гъвкави, отворени за промяна, когато е необходимо.

Всеки мениджър трябва да е наясно с преобладаващата култура. Както винаги обаче, трябва да се предпазва от стереотипите и да се определя дали даден човек отразява или не своята национална култура. Ако я отразява, трябва да се осигури стабилност и да се намали колкото е възможно несигурността за този човек; (а) Това може да означава много ясни дефиниции за работата и ролята на този човек, както и признаването, че има малка вероятност той да се чувства удобно с минимални, гъвкави правила. Човек (б) би предпочел по-голяма гъвкавост, по-малко правила, по-голяма автономия в работата и ролята си.

1. Измерението "индивидуализъм - колективизъм "

Третото измерение на Хофстед отразява степента, до която културата насърчава индивидуалните за сметка на колективистичните или групови интереси. САЩ и Великобритания имат силно индивидуалистични култури. При тях ударението се поставя върху личната инициатива и постижения, върху лидерството, правото на личен живот и мнения, както и върху високата степен на лична отговорност (с по-ниско чувство за отговорност и вярност към другите, които са извън най-близките хора от семейството). Иран и Хонг Конг са примери за колективистични култури, при които ударението се поставя върху принадлежността на човек към екипа, вярва се в груповите решения и предаността към организацията.

Последствията за работата и проектирането на длъжностите при наемане на хора с индивидуалистични идеали и колективистични идеали са различни. При индивидуалистите тенденцията е да работят по-добре сами, отколкото в екип, като предпочитат да имат значителна автономия в работата си. Ако работят в екип, вероятно е да запазят индивидуализма си вместо да се съобразяват с правилата в групата. Хората с колективистичен дух са много по-доволни да работят с други хора в екип, тъй като не желаят да вземат самостоятелно решения. За тях групата и собствената им принадлежност към нея са най-важните аспекти от работата им.

4. Измерението "мъжественост - женственост "

Това название е доста несполучливо, тъй като подсилва стереотипите за мъжественост и женственост. "Мъжествените" култури като Австралия и Италия ценят амбицията, постиженията, парите и материалните възнаграждения, печеленето вместо губенето или компромисите, агресивните, властни мъже и грижовните жени-майки. Женствените култури, като например Холандия и Швеция, поставят ударението върху качеството на живота и околната среда и значимостта на хората. Вярва се също така в равнопоставеността на половете.

2 УПРАВЛЕНИЕ НА РАЗЛИЧИЯТА

2.1 Признаци за конфликт

Преди да започнете да се занимавате с конфликта, е необходимо да умеете да прозрете, че той съществува. В много случаи признаците на конфликта са съвсем видими - спорове, остри реплики, кавги, избухвания, възможно е да се появи борба, дори официални спорове и жалби.

Лесно е да се забележат подобни конфликти. За съжаление много конфликти са далеч по-незабележими. Подобно на айсберг, основната им част е потопена под повърхността на ежедневието в организацията. Но ако се вгледате внимателно, ще видите и нещо над повърхността. Някои признаци на скрит конфликт са:

* хладни или строго официални взаимоотношения между хората;
* трудно или неловко мълчание по време на събрания;
* отсъствия от събрания;
* въпроси, които непрекъснато се появяват в дневния ред на събранията, но

винаги остават нерешени;

* нежелание за общуване между хората или групите;
* един човек или една група, които "подценяват" други;
* оттегляне на някои хора от обсъждания и отбягване на въпроси;
* постоянно прибягване до официални правила и процедури.

Откриването на подобни симптоми в ранен стадий може понякога да отклони сериозния, разрушителен конфликт, посредством обсъждане и консултиране.

Градивен и разрушителен конфликт

Конфликтът не е непременно лош или непродуктивен, било от гледна точка на организацията като цяло или от гледна точка на хората и групите в нея. Важно е да се осъзнае, че дали на конфликта ще се гледа като на градивен или разрушителен, ще зависи до голяма степен от позицията и гледната точка на хората, които го наблюдават. Един спор между мениджърите на два отдела за размера на техния дял от новите ресурси може да донесе полза на организацията, защото може да доведе до по-добро разбиране за потребностите на двата отдела. Той обаче може да се окаже болезнен за единия или двамата участници в него.

От конфликта може да има полза в няколко случая.

Подобряване на междуличностните отношения

Хората се нуждаят от пространство, за да излеят силните си чувства, породени от някои аспекти на работата и някои от колегите си. Това е навярно по-здравословно, отколкото да се таи гняв или омраза.

Често пъти не осъзнаваме колко силни могат да бъдат нечии чувства по отношение на определени въпроси. Внезапната конфронтация може да разкрие защо някои взаимоотношения не са били успешни и така да помогне за подобряването им в бъдеще.

Подобряване на динамиката в групата

Конфликтът може да спомогне за подобряване на динамиката в групата чрез разкриване на личните планове и поставяне на основи за подходящи групови дългосрочни цели, норми и процедури.

Откритият спор между колеги може да насърчи други, по-неуверени или по-малко агресивни членове на групата да участват по-активно с идеите си.

Подобряване на идеите и практиката

Принуждението да се доказва правотата на идеите може да помогне на човека или групата да премислят по-ясно и енергично своите идеи.

Алтернативните предложения и идеи могат да помогнат на групата да достигне до по-добро разрешение на настоящия проблем.

Конфликтът може да разкрие някой по-дълбок структурен или процедурен проблем, който трябва да се обсъди. Например един мениджър по продажбите получавал непрекъснато агресивни коментари от подчинените си. Когато се конфронтирал с един-двама от тях по този повод, той разбрал, че проблемът се корени в нереалистичните цели, които поставял при продажбите.

Градивният конфликт може да доведе до подобряване на взаимоотношенията между хората или групите, както и до ново и по-добро разбиране на проблемите в организацията. Градивният конфликт освен това обикновено интегрира или поне спира разделението между групите, които са в конфликт. Известно е, че конфликтът гради солидарност между онези, които са на една и съща страна. Хората проявяват склонност да се групират и да подсилват идентичността на групата, като си създават усещането за " ние и те". Но конфликтът може да обедини и опониращи си страни. По време на конфликта всяка страна може да получи по-добра представа за дългосрочните цели и гледища на другата страна. Наистина, може да стане очевидно, че на практика не съществува истински конфликт. Конфликтът може да е бил породен от недоразумение или спорът може да доведе до ново решение, от което и двете страни да останат доволни. Тези обединяващи резултати от конфликта са по-вероятни, ако между страните съществува доверие и ако те са открити: тоест, ако не задържат нарочно информацията за своите истински намерения и ако избягват да използват заплахи, манипулация и санкции, за да постигнат съгласие.

В противовес на това, ако доверието и уважението между страните се наруши, те могат да задържат информация и да си отправят заплахи. Гледищата и аргументите на едната страна е по-малко вероятно да се приемат от другата. Така ще се намали вероятността да се открие нещо общо помежду им. При тези обстоятелства е вероятно да се появи засилена поляризация на гледищата, а враждебността и недоверието между страните да продължат. Подобна динамика често се наблюдава в периодите, предшестващи стачки в промишлеността. В такива случаи е по-вероятно конфликтът да бъде разрушителен от организационна гледна точка.

Следователно, дали един конфликт е градивен или разрушителен, зависи от стила и подхода на страните в него, което пък отчасти зависи от техните характери и междуличностни умения. Но това не е всичко. Конфликтите се влияят и от по-обширни организационни или исторически фактори, като например съществуващи групировки и съюзи.

Модели на конфликт

По всяко време в дадена организация би могло да има най-различни несъгласия и конфликти. Ако хората винаги се оказват на една и съща страна, сигурно съществува поляризация на гледищата, което би могло да доведе до разрушителен конфликт и нарушаване на целостта и насоката на организацията. От друга страна, ако хората открият, че съюзниците в един конфликт са опоненти в

друг, по-малко вероятно е да има проста поляризация в гледните точки. При всеки спор "общите приятели" ще действат като амортисьори, предпазващи конфликта от ескалация, като го ограничават, обясняват и търсят допирни точки между пряко засегнатите. Многобройните различия, щом не са прекалено големи и не създават модел за преки съюзи, способстват за градивния конфликт и повишават приспособимостта и гъвкавостта на организацията.

За да се осмислят конфликтите, те трябва да се разглеждат в техния исторически контекст. Нашите реакции към конфликта са обусловени от предишния ни житейски опит в подобни ситуации. Също както недоверието може да породи недоверие, така и опитът от разрешаване на конфликти по открит и ненасилствен начин може да засили доверието и да повиши вероятността бъдещите конфликти да бъдат градивни. С времето е възможно да се появят съвсем различни видове конфликт, както и модели за разрешаване на конфликтите, в иначе подобни организации.

Щом веднъж се развият модели на недоверие, разделение и разрушителни конфликти, възниква и тенденцията те да се подсилват един друг и да не се поддават на промяна. Наистина всяка страна ще смята, че другата е неспособна да се промени и че от тях не може реалистично да се очаква да правят нещо друго освен това, което правят. И двете страни остават твърдо на позициите си. Подобна поляризация може да има своите плюсове и за двете страни, което ги окуражава да продължават. Тя спомага да се опростят сложните въпроси и двете страни знаят върху кого да хвърлят обвинението, ако нещата потръгнат зле.

2.2 Източници на конфликт

Въпреки факта, че конфликтът в организациите е често срещан, той е странно убягващо явление. Дори когато очевидно съществува конфликт , често пъти е трудно да се каже точно за какво се отнася. Двете страни вероятно няма да постигнат съгласие относно естеството на противоречията си - доста често срещано е едната страна дори да отрича, че изобщо съществува някакъв конфликт. Сега ще очертаем някои от общите източници на конфликти в организациите.

Недоразумения

Под недоразумения разбираме различия и конфликти в резултат на наистина погрешни схващания за това, което е казано или подсказано - хора, които нещо не са доразбрали. Самите недоразумения могат да се изяснят доста лесно, щом се разпознаят. Недоразуменията обаче често пъти отразяват по-дълбоки различия и конфликти, които обикновено се решават по-трудно.

Различия в ценностите и принципите

Различията в ценностите често се изразяват в несъгласие относно това как трябва да се управлява организацията. Сблъсъкът между ценностни системи може да е причината и за несъгласие с краткосрочните цели на организацията. Например какъв трябва да бъде относителният приоритет на разходите, свързани с мерките за контрол на замърсяването или за насърчаване на по-здравословна работна среда,

спрямо разходите за връзки с обществеността, имащи за цел да подобрят имиджа на организацията?

Различията в принципите най-често са в основата на конфликтите, свързани с най-подходящите средства за постигане на определена цел. Например кой е най-ефективният начин за осъществяване на определена маркетингова кампания или на даден проект?

Различията в ценностните системи и принципите възникват по няколко причини. Всеки човек внася в организацията своите особени ценности и принципи, основаващи се на конкретния му житейски опит. Ценностната система и принципите се оформят също така и от процесите на групова социализация в организацията. Разбира се, в организацията могат да се появят различни групировки. Различията могат да възникнат в резултат на структурни деления, например администрация против развойни звена, централен персонал против регионален или местен персонал, ръководство против работници. Различията могат също така да бъдат резултат или да се изразяват посредством по-неофициални групировки; например групирането може да е въз основа на възраст, трудов стаж, професионален опит или пол.

Различия по интереси

Служебно положение, статут, ресурси и т. н. са все "дефицитни стоки", които повечето хора желаят да притежават. Тъй като непрекъснато трябва да се вземат решения за разпределението на тези дефицитни стоки, организациите се превръщат в арени за сблъсък на интереси. Във всеки спор или конфликт могат да участват най-различни интереси: лични, на отдела, на работниците като цяло, на ръководството и т. н. Съществува тенденция отделните служители и групите да се съюзяват, за да преследват и защитават това, което смятат за свои общи интереси.

Междуличностни различия

Поради различни причини някои хора срещат трудности да се разбират с други. Това може да се дължи на различия в характерите, темперамента или стила. В резултат на това хората могат да се дразнят и да влизат в конфликт - обичайният термин затова е "сблъсък на характерите".

Чувства и емоции

Чувствата и емоциите на хората също често пъти се преплитат в конфликт. Ние обаче невинаги съзнаваме защо някои наши чувства са толкова силни или може би отричаме това. Вместо да признаем, че се чувстваме обидени или отблъснати, предпочитаме да говорим за "принципа". Може да не сме съгласни с някой, чиито думи ни обиждат. Също така конфликтът може да събуди силни емоции и да доведе до по-нататъшен конфликт. Щом веднъж се събудят емоциите, лесно е да се изгуби чувството за мярка и да се ескалира конфликтът. Емоциите, събудени в една ситуация, лесно могат да се прехвърлят и върху друга. Понякога относително тривиална ситуация може да доведе до изблик на гняв и отрицателни емоции, които са се натрупвали от известно време по различен повод.

Няколко от описаните по-горе източници могат да участват в конфликта. В решителен момент един конфликт може да тласне към друг или да го усложни на друго ниво. Това, което изглежда като конфликт на едно ниво може всъщност да е взаимосвързано с конфликти на други нива. Например много от т. нар. "сблъсъци на характерите" са често пъти симптоми или израз на други различия, отнасящи се до ценностната система, принципите или интересите.

В основата на много организационни конфликти са различията, свързани с ценностните системи, принципите и интересите. Именно тези различия оформят "политическите" спорове, които са постоянно на "дневен ред" в организациите.

Друг полезен начин да се опитвате да проумеете конфликтите е да мислите за тях като за игри. Конфликтите могат да се смятат за игри, при които има печалба, правила и стратегии. Хората влизат в конфликт, защото се състезават за печалбата, като например ресурси или политика, която искат да преследват, или пък повишение. Конфликтите в организациите обикновено протичат при известни правила: неконтролираните конфликти са рядкост. В конфликтите също има и стратегия. Страните в конфликта могат да планират, да оформят съюзи, да предугаждат и да рискуват, за да стигнат до желания от тях резултат.

Изходите от конфликтите могат да се разделят на три типа:

* печеля-губиш, при който печелившата страна печели за сметка на губещата, например при облог между двама души;
* печеля-печелиш, при който и двете страни печелят от конфликта;
* губя-губиш (най-лошият изход), при който губят и двете страни.

Представата за изходите "печеля-губиш" и "печеля-печелиш" има важно влияние върху управлението на конфликтите, тъй като двата изхода изискват различен подход. Ако желаният или неминуем изход е "печеля-губиш", състезанието е уместно. Ако има шанс и двете страни да спечелят, има място и за сътрудничество, и за конфликт. Изходът "печеля-печелиш" предлага възможността за градивен конфликт, изход, при който и двете страни могат да имат полза от спора.

Много конфликти вътре в организациите водят до потенциален изход "печеля-печелиш". Вземете например преговорите. Външно те могат да изглеждат като конфликт от рода "печеля-губиш". Повишението на заплатите на служителите е всъщност загуба на ресурси, които са на разположение на организацията. Обаче по-високото заплащане може да се обвърже с промени в работата или с въвеждане на нови технологии, от които организацията ще има полза. В резултат на това и двете страни печелят.

Как се развива даден конфликт зависи от представите на участниците в него. За съжаление общото мнение е, че за да спечели един, губи друг. В резултат на това на много конфликти, които имат потенциален изход "печеля-печелиш", се гледа като на такива с изход "печеля-губиш".

2.4 Стратегии за управление на конфликти

Тук ще се спрем на проблемите, възникващи при решаване на конфликтите в групата, за която отговаряте. Има няколко вида подходи или стратегии, които можете да използвате, но преди да решите кои от тях да приложите, трябва да направите оценка на ситуацията. Ще трябва да разгледате фактори като: сериозността на конфликта, как е разположен във времето - дали трябва да се реши бързо или не, кой изход е подходящ, своята собствена власт, личните си предпочитания, силни и слаби места при решаването на конфликта. Ако той е относително тривиален или е просто приятелско съперничество, може да решите, че е по-добре да следва своя ход без вашата намеса. Ако съществува опасност конфликтът да ескалира и да стане разрушителен, обаче, трябва да се намесите. Нека разгледаме различните стратегии, които можете да следвате, ситуациите, за които биха били подходящи, и вероятната им ефективност. Различните стратегии, които е възможно да се използват в отговор на конфликта, могат да се групират в пет общи подхода: пренебрегване, допускане, намаляване или задържане, разрешаване, предотвратяване.

Пренебрегване

На много хора им е трудно да разрешават конфликти. Несигурността и разнообразните емоции, които те често предизвикват, могат да доведат до неудобство, тревога или заплаха. Един начин да се опитате да избегнете тези трудности е да пренебрегнете проблема. Ако сте честни, може би ще си припомните ситуации, в които сте правили това. Понякога, разбира се, в изтощителния и натоварен свят на организационния живот, може просто да пропуснете симптомите на конфликта. В много случаи това е без значение -конфликтът може да не е много дълбок или може да е в резултат от нормални различия в мненията. Има опасност обаче конфликтът да е разрушителен. В този случай пропускът да го разрешите може да изглежда като бягство от отговорностите ви на ръководител.

Допускане

Ако конфликтът е градивен, има вероятност да е временен или пък е относително тривиален, може нарочно да го оставите да следва своя ход. Ако са наранени нечии чувства и има разстроени хора, може да пожелаете да вземете мерки и да помогнете да се овладее ситуацията.

Това може да означава да окажете помощ на някои хора, като им позволите да обяснят чувствата си и ги окуражите да разгледат конфликта в перспектива. Както обяснихме по-горе, някои конфликти изригват, тъй като хората изпитват стрес и тревога. Може да се наложи да вземете мерки, за да им помогнете да се справят със стреса - като примерно им дадете отпуск или им уредите консултация. Обратното, ако не сте сигурни как ще се развие конфликтът, можете да предпочетете да наблюдавате за кратко, като позволите на конфликта да се развие, но го наглеждате. В случай че се окаже разрушителен, ще се наложи да се намесите.

Трудно се взема решение дали да се намесите или не в даден конфликт. Ключовият въпрос, който трябва да си зададете, е: "Този конфликт пречи ли значително на изпълнението на трудовите задължения?" Сетне се появява навярно по-трудната преценка: "Дали намесата в този конфликт ще подобри нещата или по-скоро ще ги влоши, като се припише на конфликта по-голяма важност, отколкото той заслужава?" Нека сега разгледаме стратегиите, които можете да използвате, ако решите да се намесите.

Намаляване или задържане

Стратегиите, насочени към намаляване или задържане на конфликта, могат да се разделят от своя страна на краткосрочни, "бързи и нечестни" реакции и реакции, които вероятно ще бъдат по-ефективни в дългосрочен план.

Краткосрочни стратегии

Много потенциални конфликти могат да се разрешат бързо и задоволително, като се изясни ситуацията между заинтересуваните страни, като се изчистят недоразуменията или се постигне споразумение, че различията са оправдани. Има обаче и някои стратегии, които трябва да се използват, само ако чувствате потребност веднага да направите нещо за конфликта. Те могат да донесат бързо облекчение, но обикновено не решават основния конфликт, затова няма вероятност да са ефективни в дългосрочен план, ако конфликтът е дълбок. Тези стратегии до голяма степен зависят от това как ще използвате властта и правомощията си за решаване на конфликта. Затова е по-вероятно да са ефективни, ако групата ви вярва и уважава вашата преценка.

Арбитраж. Можете да помолите двете страни да представят аргументите си пред вас, след което да прибегнете до вашите правомощия, за да вземете решение.

Убеждение. Понякога можете да убедите хората да престанат с конфликта си или да го разрешат по начин, който не вреди на работата. За целта можете да посочите отрицателните последствия, които конфликтът има върху групата, организацията или тях самите.

Натиск. Понякога хората могат да бъдат принудени или заплашени да прекратят конфликтното си поведение; например може да им се каже: "Ако не престанеш, ще се наложи да напиша доклад за поведението ти или да прибягна до дисциплинарни процедури." Опасността е в това, че хората могат да се почувстват още по-наранени и ядосани или могат да насочат гнева си към вас. Конфликтът може отново да се появи, когато хората сметнат, че може да им се размине без заплахи.

Откупване. Може да успеете да убедите хората да се откажат от конфликта, като им предложите нещо, което желаят и което може да се получи без конфликти. Това може да намали уважението им към вас. Съществува и опасността да продължат конфликта, след като са получили желаното.

По-дългосрочни стратегии

Не е изненадващо, че по-дългосрочните стратегии вероятно отнемат повече време отколкото току-що описаните краткосрочни стратегии. Вероятността да се

окажат ефективни, обаче е по-голяма, ако конфликтът се основава на дълбоки различия. Те могат и да не отстранят конфликта, но да помогнат той да се намали, да помогнат на вас и на отсрещната страна да се справите със ситуацията.

Разделяне. Един начин да се опитате да установите мир е да раздалечите двете страни една от друга, като например преместите единия или двамата участници в конфликта в нова група или отдел. Тази стратегия е невъзможна в малки организации или пък в такива, при които съществува силно взаимодействие между отделите. Разделянето е по-вероятно да се окаже успешно там, където конфликтът е междуличностен или ограничен до неколцина участника.

Посредничество. Може да се опитате да помогнете на всеки от участниците в конфликта да проумее позицията на другия и да приеме, че е валидна. Можете да успеете да го направите за колеги или членове на вашата група. На вас обаче може да погледнат като на човек, който е прекалено вътре в нещата, за да бъде безпристрастен. Страните могат да предпочетат за посредник някой друг от организацията или човек отвън (особено ако става дума за малка организация), когото уважават и считат за безпристрастен.

Жалби. Можете да препратите или да позволите на страните сами да препратят спора за разрешение към по-висша инстанция в организацията. За някои видове спорове, например относно заплащането и дисциплината, а така също и за оплакванията, може би съществува добре установена процедура. За други спорове може да са необходими действия според ситуацията. Страните могат да предпочетат това, защото смятат, че ще бъдат изслушани по-безпристрастно. Обратното, заплахата от отнасянето на проблема до по-висша инстанция може да окуражи страните да се опитат да решат въпроса сами.

Конфронтация. Когато един конфликт се таи от известно време непродуктивно точно под повърхността, като предизвиква лоши чувства, може да се окаже по-целесъобразно тези чувства да се извадят наяве. Организира се една среща-сблъсък, на която антагонистите да изразят действителните си чувства и възприятия един към друг. Потенциалните рискове на тази стратегия са високи. На практика тя може да събуди чувства и да задълбочи конфликта или пък хората могат да откажат да участват. Поради тези причини конфронтацията обикновено се осъществява с помощта на опитен външен посредник. Потенциалните плюсове са също относително високи, ако упражнението се окаже успешно. Може да доведе до нова атмосфера на откритост и честност и може да бъде първият стадий в постигането на по-голямо доверие.

Разрешаване. Стратегиите за разрешаване на конфликтите обикновено са дългосрочни, но те имат за цел да открият решение на конфликта. Те не само се опитват да решат настоящия проблем, но и да създадат условия, при които е по-малко вероятно разрушителният конфликт да се появи в бъдеще.

Установяване на общи дългосрочни цели. Както видяхме по-горе, личностите и групите могат да имат дългосрочни цели, които да си противоречат. Можете да успеете да накарате членове на вашата група да отделят тези различия

или поне да намалят тяхната значимост, ако успеете да откриете дългосрочни цели на по-високо равнище, по които всички да се съгласят.

Преструктуриране. Понякога самата структура на организацията налага конфликтни изисквания на личностите и групите. Може да се наложи да се дефинират отново ролите или разделението между групите и да се променят техните официални краткосрочни цели, за да се преодолее конфликтът.

Подобряване равнищата и процесите на общуване. При наличие на лошо общуване и липса на разбирателство между личностите и групите вътре в организациите има вероятност ценностните системи и интересите да се поляризират. Подобряването на общуването и свалянето на бариерите между групите навярно ще намали потенциала за разрушителен конфликт. Един често срещан метод да се направи това на организационно ниво е да се местят хората между различните групи в организацията, да бъдат насърчавани да работят с нови хора и да развиват ново разбирателство, включително и да оценяват организацията от гледната точка на различни роли. Надеждата е, че това ще ги направи по-възприемчиви към различията и така предишните приоритети и враждебност ще изглеждат не толкова сериозни.

Интерактивно спазаряване. Целта на интерактивното спазаряване е да трансформира изхода "печеля-губиш" в изход "печеля-печелиш". То се състои в това, че нито една от страните не трябва да се отказва от каквото и да било, което счита за жизнено важно. Вместо това страните биват насърчавани да търсят не компромис, а творческо решение, което задоволява и двете страни. Например въвеждането на плаващо работно време може да помогне на персонала да постигне по-голяма автономност и гъвкавост, докато ръководството може да постигне дългосрочните си цели, поддържайки равнището на производство.

Предотвратяване. Вероятно най-ефективният начин да се справим с разрушителния конфликт е на първо място да се опитаме да го предотвратим. При условие, че хората и групите винаги ще имат различия, понякога неразрешими, как можете да го постигнете? Отговорът е, че със сигурност не можете да го постигнете, но най-добрият ви шанс е в това да насърчавате създаването на климат, при който хората да търсят решения с изход "печеля-печелиш" вместо решения "печеля-губиш".

Стратегиите за разрешаване на конфликтите ще помогнат да се създаде климат, който предотвратява появата на разрушителен конфликт в бъдеще. Важно е да се насърчава у хората отношение да търсят творчески решения от вида "печеля-печелиш" или поне някакъв компромис. Това е много по-вероятно да се случи, ако хората си вярват и имат желание да общуват открито и честно. Един начин да се създаде подобна атмосфера е като се даде добър пример на другите.

Препоръки за предотвратяване на разрушителни конфликти:

* Уважавайте другите и се отнасяйте с тях така, както бихте искали те да се отнасят с вас.
* Питайте хората за мнението им и ги изслушвайте внимателно.
* Предлагайте критика по градивен и внимателен начин.
* Не приемайте, че знаете какво смятат или чувстват другите по важни въпроси; проверете, преди да действате.
* Преди да вземете решения, които ще се отразят на работата и на други хора, консултирайте се с тях или ги насърчете да участват в решенията.
* Насърчавайте хората и групите, когато работят в сътрудничество или са участници в здравословен конфликт - "Мисля, че това бе наистина полезно решение", "Сигурен съм, че в резултат на това ще стигнем до по-добро решение".
* Не правете, не насърчавайте и не прощавайте лични нападки към други хора, било то на публично място или зад гърба им.
* Търсете начини да дадете възможност и на двете страни в спора да си тръгнат с известно достойнство - не притискайте никого до стената, откъдето единственият начин да се измъкне е да си признае поражението.

За съжаление, не всички конфликти могат да имат изход "печеля-печелиш". Някои, като например конкурирането за ограничени ресурси или повишение, неминуемо предполагат печеливши и губещи. Има по-малка вероятност подобна конкуренция да се изроди в разрушителен конфликт, оттегляне или избягване, ако хората смятат, че е била честна. Конкуриране с изход "печеля-губиш" с по-голяма вероятност ще се приеме и ще даде резултат, ако са изпълнени следните условия:

(а) Правилата и процедурите за провеждане и преценка на подобно  
конкуренция се смятат за справедливи. Ако хората смятат, че конкурирането е  
несправедливо, по-вероятно е те да се оттеглят или да се демотивират, или пък да  
се опитат да се съпротивляват на системата или един на друг.

(б) Успехът зависи първо от усилията на самите участници. И отново, ако  
конкурентната борба е решена от фактори извън техния контрол, вероятно е да  
бъде сметната за нечестна.

Заключение

В този раздел се опитахме да ви дадем по-ясна представа за множеството различия, които съществуват между отделните хора и групите на работното място. Подчертахме необходимостта да се приемат и ценят тези различия на индивидуално равнище и да се пазите от стереотипите поради липса на разбирателство и познание за хората, които по някакъв начин са "различни" от вас или от мнозинството. Известна представа за груповите различия, особено на национално равнище, е необходима като основа за разбирателство и оценка на индивидуалните различия.

Проблемите на работното място, които ескалират до официални жалби или изискват официални дисциплинарни мерки, трябва да бъдат сведени до минимум.

В добре управляваните организации те обикновено са единични случаи. Работниците и служителите трябва да знаят правилата, наредбите и процедурите, които ръководят тяхната работа. Най-важното е да знаят как да направят оплакване и в каква форма. Целта на мениджъра е да решава тези проблеми колкото е възможно по-рано.

Конфликтите възникват поради различия между хората или защото има някаква несправедливост в начина, по който ръководството и организацията се отнасят към личностите и групите. Конфликтът е неизбежна част от живота на организацията, макар че не бива да бъде смятан за неизбежно разрушителен. Много конфликти са градивни и здравословни.

Като мениджър вие трябва да проявявате разбиране към различията, които са в основата на конфликта и са негови източници, за да можете да прилагате подходящите стратегии за разрешаване на потенциално разрушителни конфликтни ситуации. Имате на разположение няколко изхода от тези ситуации, които по всяка вероятност зависят от фактори като: силата на конфликта, участниците в него, културата на организацията и вашия управленски стил.

Ключови термини

Принципи от които се ръководят организациите за да уважават и ценят различията у хората вместо да се съсредоточават върху групите: мисия и ценности, обективни и справедливи процеси, обучена работна сила: информирана и безпристрастна, активна гъвкавост, съсредоточаване върху личността, култура, която овластява.

Моделът за оценяване на различията включва пет етапа: премахване на стереотипите; да се научим да слушаме и да търсим различията в предположенията на хората; изграждане на автентични и значими взаимоотношения с хората, които считаме за различни; засилване на личното овластяване; изследване и откриване на груповите различия.

Четири измерения за културните различия между страните, по които да се оценяват - разстояние до властта (голямо-малко), избягване на риска и несигурността (силно-слабо), индивидуализъм - колективизъм (висок - нисък), мъжественост - женственост (висока - ниска). Важно е да имаме представа за културните различия във всяко от тези измерения, макар основните въпроси на управлението да са в общи линии близки в различните култури.

Дискриминацията на работното място на основата на пола или на расата е незаконна в Европейския съюз.

Сексуалният тормоз на работното място се счита за дискриминация в законодателството. Сексуалният или расовият тормоз, както и тормозът от всякакъв вид на работното място може да доведе до заболяване, душевни терзания и нетрудоспособност, затова отношението към него трябва да е много сериозно.

Нефизическото насилие на работното място включва тормоза, грубото отношение, заплахите и преследването.

Традиционната процедура за разглеждане на жалби включва писмено предупреждение, официално устно предупреждение и временно отстраняване от работа. Ненаказателният подход към дисциплината заменя предупреждението с напомняне и има за цел да накара работника да осъзнае необходимостта от подобряване на поведението си и да поеме отговорността за това.

Конфликтът не е непременно разрушителен. Ползата от градивния конфликт е следната: подобрени междуличностни отношения, подобрена групова динамика, подобрени идеи и практика.

Осмислянето на продължителните конфликти включва разглеждането им в исторически контекст и откриването на моделите на конфликта, както и решаването му.

Източници на конфликт - недоразумения, различия в ценностите и принципите, различия в интересите, междуличностни различия, чувства и емоции.

Подходи към разрешаването на конфликта: пренебрегване, допускане, намаляване или задържане, разрешаване, предотвратяване.

Въпроси за дискусия

1. В кои аспекти от наемането на работна сила равните възможности са особено важни?

2 . Помислете за всички начини, по които се различават хората, и направете списък на тези области на различия.

3. Помислете за човек, когото познавате и когото всички смятат за  
"различен". Разбира се това може да се дължи на факта, че този човек се държи по  
особен начин или изглежда, че има "личностен проблем" или различни ценности и  
принципи, или пък е от различна раса, култура, пол, има някакъв недъг и т. н.  
Смятате ли, че този човек се чувства: оценен; чувства, че индивидуалните и  
груповите му различия се вземат под внимание; мисли, че другите искат да научат  
нещо от него; способен да изгради добри работни взаимоотношения? Ако сте  
отговорили с "не" на някой или на всички въпроси по-горе, можете ли да  
предложите начини за подобряване на ситуацията?

1. По какви начини бихте сметнали себе си за член на една или друга "по-различна" група в работата?
2. В какво виждате предимствата да изграждате отношения с хора, които считате за различни от себе си?
3. Вие като мениджър как бихте се отнесли към човек от:

(а) култура със силно избягване на несигурността?

(б) култура със слабо избягване на несигурността?

1. Какви са последствията за работата и проектирането на длъжностите при наемане на хора със:

(а) индивидуалистични идеали?

(б) колективистични идеали?

1. Опитайте се да оцените себе си и позната ви организация по четирите измерения на Хофстед. Смятате ли, че различието се признава и управлява добре?
2. Отбележете две конфликтни ситуации, в които сте били въвлечени или които сте наблюдавали. Прегледайте признаците на скрития конфликти определете кои са били очевидни във всяка една конфликтна ситуация. Ако е имало такива признаци, били ли са те забелязани, преди конфликтът да стане открит?

10. Помислете за неотдавнашен конфликт, в който сте били замесени, и  
напишете какво мислите за основните различия между вас и другата страна в  
конфликта по отношение на недоразумения, различия в ценностите и принципите,  
различия в интересите, междуличностни различия, чувства. Смятате ли, че  
отсрещната страна е видяла основните различия по подобен начин? Ако можете,  
защо не попитате отсрещната страна или някого, който е действал като посредник?

1. Какъв е изходът в следните ситуации?

(а) Ръководството на голяма строителна компания бърза да подаде  
документи за участие в търг за държавни договори. На този ход се противопоставя  
персоналът от различни отдели, които имат няколко възражения против  
сключването на още договори. Ръководството не смята, че тези възражения са  
важни и решава все пак да преговаря за някои от договорите.

(б) Новата маркетингова кампания, предложена в една химическа  
компания, предизвиква спорове в организацията. Персоналът от отдела по  
маркетинг смята, че това ще бъде най-ефективната им кампания досега. Някои  
други служители се противопоставят, защото смятат, че компанията се представя в  
отрицателна светлина. След утихване на първоначалния гняв, двете страни се  
събират, за да обсъдят кампанията. Споразумяват се за нова кампания, която и  
двете страни намират за по-добра.

(в) Управителният съвет решава, че най-важното е да се разшири  
информационното и библиотечно обслужване в компанията. Това означава, че за  
целта ще трябва да се вземе помещение, принадлежащо на един от другите два  
отдела. Те обаче нямат желание да се лишат от помещенията си, затова представят  
предложенията си на управителния съвет. Той трябва да реши кой отдел да отдели  
една стая.

(г) Целият личен състав на един общински център за събирания и занимания  
е уморен и изтощен. Искат да затворят центъра за две седмици по коледните  
празници. Членовете на ръководството не са доволни, защото смятат, че по това  
време на годината е важно центърът да бъде отворен, особено заради хората, които  
се чувстват самотни или изолирани. След разгорещени на моменти дискусии някой  
предлага центърът да работи, като се използват доброволци. Ръководството и  
персоналът разработват съвместно ефективен план, за да осъществят това  
предложение.

Можете ли да измислите как изходите "печеля-губиш" да се трансформират в изходи "печеля-печелиш"?

1. Помислете си за ситуация, която сте пренебрегнали или сте позволили на даден конфликт да продължи без вашата намеса. Сега мислите ли, че сте взели правилното решение? Обосновете отговора си.
2. Кои от стратегиите за намаляване или задържане на конфликта се използват в следните примери?

(а) Вследствие на недоразумение двама души от личния състав, Сали и  
Камал, са организирали курсове за обучение в един и същ ден, с използване на една  
и съща апаратура. Единственото решение изглежда е било да се отложи единият  
курс. Сали и Камал не са успели да се споразумеят и се скарали. Мениджърът по  
обучението извикал и двамата, като ги изслушал поотделно. Той решил курсът на  
Сали да се отложи поради факта, че ще предизвика най-малки неудобства и  
неприятности за организацията.

(б) Двама хонорувани служители в една строителна организация постоянно  
се дразнели един друг. Липсата на сътрудничество помежду им и постоянните им

нападки започвали да се отразяват зле на атмосферата в организацията. Мениджърът решил, че това трябва да се прекрати. Повикал и двамата в своя кабинет и обяснил, че според него техните отношения имат разрушително въздействие върху работата им и атмосферата в организацията. Обяснил още, че ще уреди работното им време така, че да съвпада колкото може по-малко. Той обаче ги предупредил, че ако има други инциденти в бъдеще, ще помисли за дисциплинарни мерки.

(в) Двама инженери по софтуер получили нов проект за осъществяване на информационно обслужване за организацията. Много скоро обаче те започнали да срещнат трудности при съвместната си работа. Всеки от тях имал ясни, но различни гледища за това как трябва да се направи разработката. Затрудненията, които двамата предизвиквали, били повдигнати от колега на събрание на ръководството. Директорът по персонала бил помолен да обсъди проблема с двамата инженери, за да разбере, дали може да намери допирни точки помежду им и да разреши въпроса.

14. Помислете за някакъв конфликт от миналото, в който сте се намесили, за да се опитате да го намалите или задържите. Какви стратегии използвахте? Бяха ли те ефективни? Можехте ли да използвате други по-ефективни стратегии? Отбележете как сте се справили с тази конкретна конфликтна ситуация и как бихте се справили с подобна ситуация в бъдеще.

1. [↑](#footnote-ref-1)