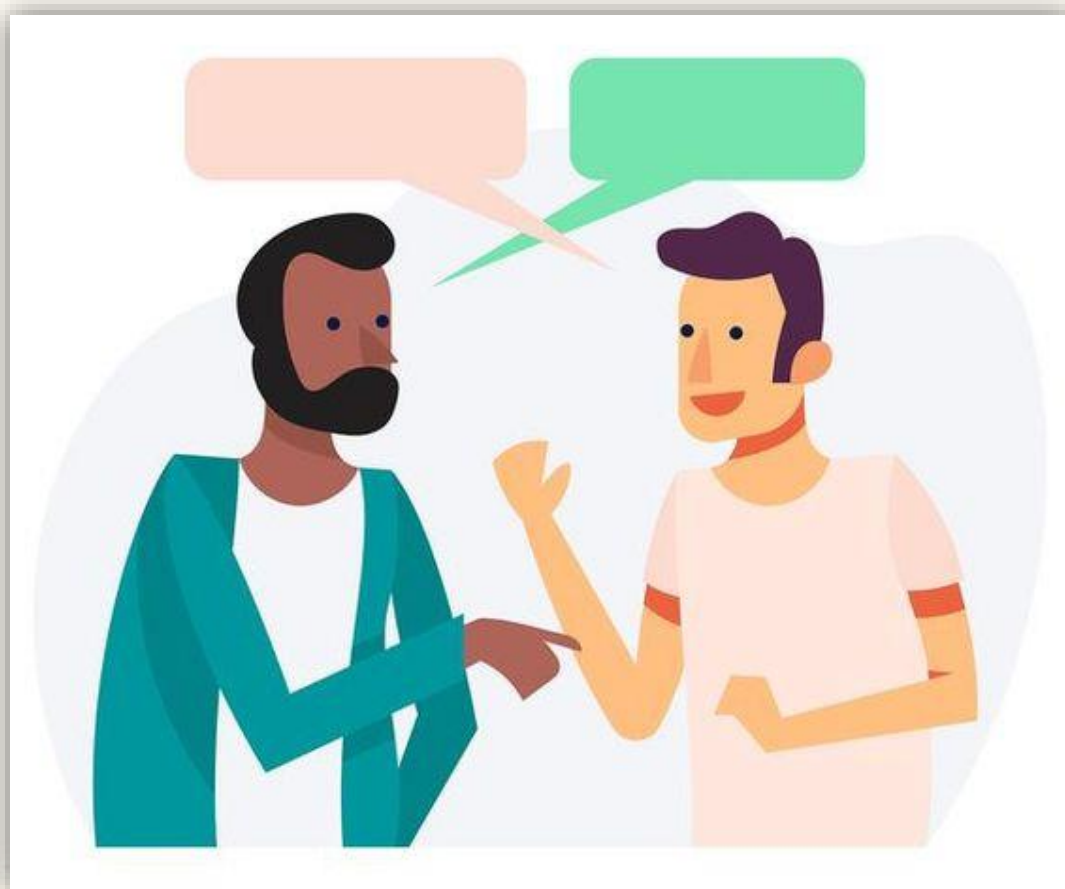


КУРС

КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ



Въведение

В периода февруари – март 2021 г., екипът на **Център за трудова мобилност**, към Сдружение Добруджанско аграрно и бизнес училище, създаден в рамките на проект „Интегрирани решения за заетост в кулинарните изкуства и ресторантьорския сектор за квалифициран и приобщаващ българо-румънски трансграничен регион“ (**ICARUS**), еМС код: ROBG-192, изпълняван по Програма ИНТЕРРЕГ V-A Румъния - България 2014-2020, съфинансирана от Европейски съюз чрез Европейски фонд за регионално развитие, **инициира и проведе интервюта** с над 50 респондента, представители на бизнеса, неправителствения сектор и браншови организации в сферата на туризма и ресторантьорството с опит и интерес в наемането на трансгранични работници.

Въпросниците бяха проведени чрез он лайн анкетиране и дистанционни индивидуални интервюта.

Целта на проучването бе да бъдат установени ключовите личностни умения, които са необходими на търсещите работа в трансграничния регион /Румъния – България/ за по лесна и успешна реализация на пазара на труда.

След обработка и обобщаване на резултатите от проведеното проучване бяха идентифицирани шест ключови личностни умения, необходими за трудова реализация в трансграничния регион.

- Комуникационни умения
- Лидерски умения
- Умения за справяне с конфликти
- Предприемачески умения
- Умения за работа в екип
- Межкултурни умения

Екипът на **Центъра за трудова мобилност** към Сдружение ДАБУ, разработи шест кратки обучителни курса, на база изведените ключови личностни умения, необходими за професионалната реализация на търсещите работа в туристически сектор в трансграничния регион. Всеки курс съдържа теоретична част и въпроси за самостоятелната работа, казуси и тестове.

До края на 2021 година, предстои да бъде направен превод на английски и на румънски език на всички разработени курсове.

Настоящият кратък курс разглежда **комуникационните умения**, които са едни от най-важните житейски и професионални умения, нужни за трудова реализация. Комуникацията дава възможност да се предава информация между отделни хора или групи от хора, това е умението да се представи информация, от една страна и да се разбере предоставена информация, от друга. Наред с това ефективната комуникация включва и умението за разбиране на условията и ограниченията в комуникационната ситуация и адаптиране на собственото поведение с цел да се постигнат целите на участващите в комуникацията субекти, умения, така значими и ценни за пазара на труда.

Когато изучим тази тема, ние.....:

- **Ще познаваме различни модели на общуването**
- **Ще знаем за какво служи общуването в организациите (функции на общуването)**
- **Ще разполагаме с идеи за това по какъв начин управленците могат да използват механизмите на общуването за постигане на организационните цели**
- **Ще знаем по какъв начин общуването влияе върху поведението на хората и групите в организацията**
- **Ще разполагаме с идеи за справянето с различни комуникационни проблеми (вкл. създаването на комуникационни проблеми)**
- **Ще умеем да проектираме и управляваме механизми за ефективно организационно общуване**

I. БАЗОВИ МОДЕЛИ НА ОБЩУВАНЕТО. КАКВО МОЖЕМ ДА НАУЧИМ ОТ ТЯХ ЗА ЕФЕКТИВНАТА КОМУНИКАЦИЯ?

Общуването е *форма на универсален обмен* между участниците в общественото производство. Те обменят идеи, тези и аргументи, предложения, убеждения,... предмети, стоки, услуги... - всякакви резултати от своята дейност – предметно-преобразяваща и психична. Чрез този обмен участниците в съвместната работа по-добре осъзнават своите задачи и функции, мястото си в процеса на съвместната дейност.

Общуването е *начин на съществуване (битие) на човешките общности*. Хората по необходимост живеят и работят заедно, организирани в различни групи и общности. Развитието на човешкото общество предполага натрупването на производствен опит и специализиране на отделните участници в производството. Тази специализация означава, че хората (и групите хора) стават все по-зависими един от друг – за да си осигурят нужните им неща, те са принудени да разменят резултатите от своя труд. Това ги обединява (интегрира).

Общуването е *информационен процес* на обработване, предаване и получаване на информация. В този процес можем да обособим следните основни елементи:

- Изпращач на информация (съобщение);
- Изпращане на съобщение (като действие, акт);
- Канал или канали за пренос на съобщение;
- Посредници, които осъществяват преноса;
- Посока на изпращане на съобщението;
- Получател на съобщението;
- Обратна връзка.

При разглеждане на общуването като информационен процес е важно да отбележим, че изпращачът на посланието влага в него определен смисъл. Като използва даден език, изпращачът „кодира“ в посланието дадени значения. Получателят „декодира“ посланието, опитва се да разбере неговия смисъл. При определени условия смисълът на посланието се разбира еднозначно, т. е. *вложеният* от изпращача и *извлеченият* от получателя смисъл съвпадат. В други случаи такава еднозначност не съществува.

Общуването е *човешка дейност*. Всяка човешка дейност може да бъде описана с мрежата от понятия, включени в горната схема. Със „*субект*“ обозначаваме човек или група хора, които проявяват активност. *Обектът* търпи чужда активност. Именно *човешката активност* е връзката, начина на свързване между субекта и обекта.

- С *потребности* обозначаваме факта, че хората са зависими от условията на собственото си съществуване.
- *Интересите* са израз на насочеността на хората към източниците (и начините) за удовлетворяване на потребностите.
- *Целите* са идеален образ на желаните промени, оня ценен резултат, към който се стремим в своята дейност.
- *Мотивите* на хората са нещото *заради което* или *поради което* хората действат, „двигателите“ на нашата активност. С *ценност* обозначаваме факта, че нещата имат за нас значение, смисъл, стойност.
- Ценностното ни отношение към света поражда правилата, от които се ръководим в своето поведение – това са *нормите*, които регулират нашите взаимоотношения. Целокупната човешка дейност се структурира в конкретни *социални роли* – всеки от нас „играе“ собствения си живот. Аз съм едновременно *мъж, баща, преподавател, добре организиран* и т. н.
- Изпълняваните роли ме наточават с определени очаквания. Така например, децата ми имат представа какво е това *добър баща* и очакват от мен да бъда именно такъв. Студентите пък очакват да бъда *добър преподавател*. Съпругата ми - *добър съпруг*.
- В съответствие с тези очаквания те предявяват към мен своите *изисквания (претенции)*.

Общуването е форма на *взаимодействие*. При описанието на общуването като човешка дейност подчертахме, че активната страна (*субектът*) въздейства върху пасивната страна (*обекта*). В реалната дейност всеки човек

(група хора) е *едновременно* и субект, и обект. Всяка дейност по същество е взаимодействие. Това се отнася в пълна степен за общуването.

II. ФУНКЦИИ НА ОБЩУВАНЕТО. ЗА КАКВО НИ СЛУЖИ ОБЩУВАНЕТО? КАКВИ ЦЕЛИ МОЖЕМ ДА ПОСТИГНЕМ ЧРЕЗ НЕГО?

Човешката дейност има смисъл като средство за постигане на определени цели. Общуването е специфична човешка дейност и затова е ценна именно като средство за постигане на нашите цели. (Давидков, Бизнескомуникации, 2002)

- Чрез общуването ние *изразяваме своето мнение*, позиция, убеждение. И научаваме за мненията и позициите на другите. По такъв начин ние *идентифицираме* себе си и своите партньори. Хората опознават себе си като се сравняват с другите хора. Именно чрез общуването ние *придобиваме* образците, стандартите, с които се съизмерваме. Когато се сравнява с гения, *средният интелект* вероятно изглежда *малък* и *жалък*. Но когато вземем за отправна точка неукния, *средният интелект* придобива характеристиките на гений. Въпросът е с кого искаме да се мерим!
- Общуването ни дава възможност да *формираме* (изградим) *отношението си към действителността* като се запознаем с нея и разберем отношението на другите хора към тази действителност. Тук ние се интересуваме не само от това какви са нещата, но и от това, *как другите хора възприемат тези неща*. Белият хляб може да ни се струва ужасен на вкус. Но когато всички наши приятели твърдят: "Прекрасен е!", започваме да се питаме – ние ли грешим или хората около нас? И е много вероятно да променим собственото си мнение.
- Когато общуваме, ние *защитаваме определени интереси* и *поемаме отговорността* от тази защита. Да защитавам своя интерес означава да обосновавам правото си да мисля и да действам по определен начин. Искам да стана професионален мениджър. *Аз имам право* на това, защото: това е професия, полезна за обществото; това е професия, чрез която ще мога да печеля добре; това е професия, която дава възможност да се изявиш като личност; това е професия, ... Същевременно ние поемаме и носим отговорността за позицията и действията, които защитаваме.
- Ние общуваме, за да се *ориентираме* в обстановката, да *проверим и коригираме* своето мнение и планове. Това ни дава усещането, че сме на прав път. Прави ни по-сигурни и уверени. Всеки човек, за да се чувства добре, се нуждае от надеждни ориентири. Ориентирите ни дават възможност да разберем какво означават другите за нас, ние какво искаме и как да го постигнем. Стабилните ориентири ни дават възможност добре

да планираме поведението си и ефективно да използваме наличните ресурси.

- Чрез общуването ние *координираме* (съгласуваме) собствените си усилия с тези на други хора. По такъв начин съвместните ни действия са по-продуктивни и ефективни. Съгласуването на общите усилия е необходимо условие за постигането на груповите цели по ефективен начин. Чрез него се усилва представянето на колектива и се постига системен ефект – резултат, който не е по силите на отделните участници в съвместната работа, нито е проста сума от резултатите, които всеки поотделно може да постигне.
- Общуването е *средство за получаване, преработване и предаване на информация*. Когато мислим, ние обработваме информация. Когато пишем писмо, ние подготвяме (информационно) послание. Когато гледаме телевизия или слушаме радио, ние получаваме информация. Когато... От самото си раждане ние сме “потопени” в един “информационен океан”. Съвременното общество все по-често се квалифицира като *информационно*. *Информационен* е и новият 21 век. Хората осъзнават нарастващата роля на информацията и свързват успеха и водещата роля в обществото с информационните технологии. Мярка за качеството на съвременното образование е неговото информационно осигуряване и умението на учителите и учениците да работят ефективно с информацията. Всичко това изисква *съвременна информационна култура*. Културата на общуването играе първостепенна роля в нейното изграждане и функциониране.
- Общуването е механизъм за *възпитание и социализация* на човека. Хората усвояват знания и умения, въоръжават се с идеи, развиват своя интелект и чувства, научават се да изпълняват определени социални роли. Това е възможно благодарение на общуването в семейството, с връстниците, в училище, на улицата; чрез средствата за масово осведомяване. Така ние възприемаме положителни примери, на които подражаваме, или такива (отрицателни примери), от които се разграничаваме (дистанциране).
- Чрез общуването ние *мотивираме* другите хора да подкрепят и участват в определено начинание. “Днес ние сме се събрали, за да изразим заедно своето недоволство от управлението на страната. Призовавам ви ясно да кажем “Не” на покварата и корупцията във властта. Да се обявим срещу опитите на чиновници и шарлатани да се обогатяват на наш гръб...” (откъс от изказване на един митинг)
- Общуването е средоточие на *конфликтите*. Конфликтите се пораждат и... разрешават в процеса на общуването¹.

¹ Следващите теми насочват вниманието към конфликтите в организацията и начините за тяхното разрешаване.

Като имаме предвид всичко казано досега, можем да обобщим: общуването е *средство да управляваме своя живот*, да формулираме цели и да работим за тяхното постигане. Изброените случаи не изчерпват възможностите ни да използваме общуването за постигането на цели. Чрез него ние можем да си поставяме и други задачи и да работим за успешното им реализиране.

III. ПО КАКЪВ НАЧИН ОБЩУВАНЕТО ВЛИЯЕ ВЪРХУ ИНДИВИДУАЛНОТО И ГРУПОВО ПОВЕДЕНИЕ НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА?

Както вече се убедихме, общуването е средство за постигане на цели. Организационните цели се постигат чрез обединените, съгласувани усилия на членовете на организацията.

Освен това, общуването е *фактор на добрата организираност*. Чрез него ние се стремим да постигнем висока степен на координираност на индивидуалните и групови действия, така че съвкупният ефект да бъде най-голям.

В духа на казаното темата за общуването в организационен контекст може да се конкретизира в следните направления:

- *Кои са основните форми на общуване в организацията? Какво е характерно за тях?*
- *На какви изисквания трябва да отговаря дадена форма на общуване, за да бъде ефективна? (А какво означава да бъде ефективна?)*
- *По какъв начин чрез общуването се осъществяват основните управленски функции – планиране, организиране, ръководство, контрол?*
- *Кои са основните канали на общуване в организацията? Кои са техните предимства и недостатъци?*
- *Какви физически носители на информация използваме (можем да използваме)?*
- *Какво е съдържанието, посоката, организацията и структурата на информационните потоци? По какъв начин те влияят върху ефективността на управлението?*
- *Какви изводи можем да направим за дадена организация като изследваме формите на общуване в нея?*
- *Какви правила на общуването трябва да се спазват при вземането на групово решение? Какво трябва да се избягва?*
- *Има ли общи правила, които могат да осигурят ефективността на комуникациите?*

При „първо приближение“ въздействието на общуването върху поведението на хората и групите в организацията може да бъде проследено на равнището на формирането и развитието на тяхната *субектно-обектна позиция* (това е въздействие върху формите и степените на организационна



активност/пасивност), потребности, интереси, мотиви, цели, ценности, норми, организационни роли, очаквания, претенции. Същевременно трябва да се вземе под внимание, че поради атрибутивния си характер (общуването е неотменна страна на всяко човешко действие), комуникациите въздействат – пряко или опосредствано – върху всяко организационно явление. Да разгледаме отделни примери.

Формално (официално) и неформално (неофициално) общуване. Официалните комуникации в организацията са част от функционирането на производствената и организационно-управленската структури. Чрез тях се осигурява “оборотът” на информационния ресурс, необходим за функционирането на социалната система. Тези комуникации се материализират в различни формализирани форми – например, вътрешноорганизационни средства за общуване (устни, печатни, електронни), заповеди и нареждания на ръководителите към подчинените, официални допитвания до низше стоящите (като форма на обратна връзка), форми на комуникация по хоризонталните канали (взаимно информирание за уточняване на задачите и съгласуване на общите действия); комуникации с партньори от външната среда (напр. уточнения за доставки, данни за статистиката, здравното и социалното осигуряване, данъчните, прессъобщения и др.).

Едновременно функционират различни канали, чрез които се осъществява *неформално (неофициално) общуване*². Хората общуват помежду си въз основа на личните си предпочитания (харесване – нехаресване, интерес, близост, еднакви – различни усещания за нещата, землячество, физически дадености и др.). Трудовите групи (бригади, отдели, ...) се състезават (или сътрудничат) не само в процеса на производството. Те се състезават и като спортни отбори (във футбола, пиенето, надлъгването) или се подпомагат при реализирането на общ проект (напр. общото желание да свалят шефа на цеха).

И чрез формалната, и чрез неформалната комуникация се удовлетворяват определени потребности на хората в организацията. Някоя от тези две форми, обаче, не е в състояние самостоятелно да удовлетвори цялостно нуждите, свързани с общуването. Поведението на хората и групите в организацията е *съвкупен резултат от въздействието на формалните и неформални потоци на общуване*.

- *Съдържание, посока и интензивност на информационните потоци.* При изследването им обикновено се правят изводи за: ръководните стилове в организацията, властовите взаимоотношения, корпоративната философия на управлението, културата на общуване (в категориите *отвореност – затвореност*) и др. Като правило в организациите с интензивен информационен обмен се прилагат съвременни форми на управление.

² Структурата на неформалното общуване се влияе от структурата на формалното общуване, но не я следва буквално.

- Наличието на интензивен информационен поток *отгоре – надолу* и отсъствието на информация *отдолу – нагоре* е индикатор за авторитарно управление. Анализът на съдържанието на информационните потоци (напр. на управленските решения) дава основание за изводи относно философията на управлението. В някои организации управлението се осъществява чрез тотален контрол – на всеки, на всяка стъпка от производствения процес. В други организации се дефинират (и контролират) желаните цели и технологичните изисквания към производството. В трети – целите и ресурсите.
- Винаги ли можем да твърдим, че интензивният информационен обмен е показател за *откритост и съвременно управленско мислене*? Бюрократията защитава властовите си позиции чрез тайната – бюрократите крият информация и това ги прави по-силни и значими. Но бюрократията може да използва и друга тактика - да демонстрира висока активност в информационния обмен – напр. многократно да препраща преписки на формално основание от едно в друго звено.
- В добре сработената трудова група всеки си знае задачите и върши работата без излишни указания и съгласуване. В този случай формално е налице ниска интензивност на общуването, известна *затвореност*. Това обаче не прави тази група ниско ефективна. В групата "антипод" служителите не са наясно със задачите си и непрекъснато трябва да се допитват до своя шеф и помежду си, да съгласуват, да уточняват. Налице е интензивен информационен обмен, готовност да се общува. Всичко това прави ли групата ефективна?

V. ПРАВИЛА ЗА ЕФЕКТИВНО ОРГАНИЗАЦИОННО ОБЩУВАНЕ

Правилата за ефективното организационно общуване са насоки, не предписания за действие. Всяко едно правило работи при едни условия и не работи при други условия.

Ако искате информацията да стигне до адресата автентична (непроменена), намалете броя на информационните посредници	Ако желаете обратното, ...
Ако искате информацията да стигне до адресата автентична (непроменена), отстранете от пътя й заинтересованите от изопачаването й посредници	Ако желаете обратното, ...

Ако желаете хората в организацията да бъдат спокойни и ефективни, дайте им достатъчно ориентири – какво се очаква от тях, какво не бива да правят	Ако желаете обратното, ...
Ако желаете да подкрепите иновативността на служителите, никога не употребявайте изрази като "предложението ви е глупаво", "май не сте наясно с нещата", ...	Ако желаете обратното, ...
Ако желаете да подкрепите иновативността на служителите, изрази като "ценя това ваше предложение" и "нека го обсъдим заедно" могат да ви помогнат	Ако желаете обратното, ...
Ако искате да намалите слуховете и клюките, анализирайте нуждите от информация и ги задоволете по официалните канали	Ако желаете обратното, ...

ДА ОБОБЩИМ:

- Общуването може да се разглежда като: форма на универсален обмен, битие на организирани човешки общности, информационен процес, човешка дейност, взаимодействие.
- Общуването е средство за постигане на цели. Чрез него ние изразяваме своето мнение (и научаваме мнението на другите); формираме отношението си към действителността; защитаваме интереси и поемаме отговорности; ориентираме себе си и околните – проверяваме и коригираме усещанията и позициите си; съгласуваме усилията си с усилията на партньорите; взаимно се информираме. Общуването е средство за мотивиране (демотивиране), за възпитание и социализация; за разрешаване (и пораждаване) на конфликти...

- Общуването е фактор на добрата организираност и координация; то е средство за формиране и осъзнаване на субектно-обектната позиция на хората в организацията, на тяхната активност/пасивност, потребности, интереси, мотиви, цели, ценности, норми, организационни роли, очаквания, претенции; качеството на общуването влияе върху начина на осъществяване на управленските функции - планиране, организиране, ръководство, контрол.
- Ефективните официални комуникации стесняват полето на действие на неформалните комуникации; съдържанието, посоката и интензивността на общуването са важни показатели за стила на ръководство и организационното здраве;
- При анализа и проектирането на механизми за ефективно организационно общуване се ръководим от целите, които искаме да постигнем и правилата на ефективната организационна комуникация.

V. ЗАДАЧИ И УПРАЖНЕНИЯ

♣ Прочетете внимателно цялата тема. Моля, препишете думите и изразите, чието значение не знаете (или не сте сигурни).

♣♣ Срещнахте ли в темата неща, които не разбирате? Препишете ги. Опитайте се да формулирате какво точно не Ви е ясно.

♣♣♣ На кои въпроси, свързани с темата, желаете да получите отговор?

♣♣♣♣ Може би има и други въпроси, които искате да зададете? Моля, направете го.

Задача 1. Като специалист по организационно поведение сте нает/а за да отговорите на въпроса: „Как трябва да се променят комуникациите във Вашата група (класно отделение) , за да се осигури по-качествено обучение на студентите?" Какъв е Вашият отговор?

Задача 2. Общуването е форма на универсален обмен. Какво обменят помежду си:

• Служителите в организацията	•
• Ръководителите и техните подчинени	•
• Шефовете в организацията	•

• Отделните производствени звена	•
• Организацията и нейните клиенти	•
• Организацията и нейните доставчици	•

Задача 3. При разглеждане на общуването като *информационен процес* се интересуваме от *кодирането* и *декодирането* на посланието. Разкажете кратка история, която илюстрира изкривяване на посланието (несъответствие между вложения смисъл и извлечения смисъл).

Задача 4. Общуването е *човешка дейност* при която изпълняваме определени *роли*. Какви роли играе студентът на изпит при „труден“ преподавател? Какви са взаимните очаквания на студента и преподавателя?

Задача 5. Твърдим, че общуването е *взаимодействие*. Кои са основанията на това твърдение? По какво разбираме, че е налице взаимодействие?

Задача 6. Приведете примери, които показват, че:

• Общуването е средоточие на <i>конфликти</i>	•
• Чрез общуването <i>координираме</i> собствените усилия с усилията на другите	•
• Общуването е средство за <i>организационна социализация</i>	•

Задача 7. Избройте възможно най-много явления в организацията, които можем да отнесем към *формалното общуване*. Кои явления да отнесем към *неформалното общуване*?

Формално общуване:

Неформално общуване:

Задача 8. Проучете общуването между *шеф* и неговите *подчинени*. Какви изводи правите за прилагания стил на ръководство? Характеризирайте:

Комуникационния климат	
Съдържанието на общуването	
Посоката на общуването	
Интензивността на информационните потоци	
Начина на вземане на решения	



Изводи за стила на ръководство:

Задача 9. Вие сте ЛИДЕР и разбирате колко важно за успеха на организацията е доброто общуване. Затова трябва да формулирате *петте златни правила* на общуването в организацията. Кои са те?

Задача 10. Михаил Паришев, наричан от колегите си „Мистър Полиглот“ е специалист по организационно поведение. През почивните дни той струпва много литература, посветена на комуникациите в организацията, и започна да си отбелязва глаголи, които бяха употребени във връзка с общуването. Той записа следните глаголи: *ръководя, контролирам, усилвам, избирам, интегрирам*. Нека му помогнем да разбере по-добре връзката на общуването с тези действия. По какъв начин в процеса на общуването ние:

Управленска функция	Вашето обяснение за връзката му с общуването:
• Ръководим	•
• Контролираме	•
• Мотивираме	•
• Набор и подбор	•
• Интегрираме (обединяваме)	•

Задача 11. Твърди се, че е една от характеристиките на съвременното технологично развитие е *революцията в общуването*. Възможността на хората да общуват интензивно чрез електронните мрежи (вкл. в реално време) създава много нови възможности, но и ограничения.

Какви нови възможности създава революцията в общуването пред хората и организациите?	Какви ограничения налага? Какви промени изисква от тях?

Задача 12. Проучете в две организации кои са *най-често срещаните форми на организационно общуване*. Оценете ги в съответствие с предложената скала. Обосновете своята оценка.

Форма на организационно общуване	Оценка за нейната ефективност ³ :	Обосноваване на оценката
„Оперативка“	3	• Провежда се всяка седмица в определен ден и час • Дневният ред е относително постоянен и известен на участниците • Често започва със закъснение и никой не знае кога ще завърши • Понякога се превръща в „говорилня“

³ Скалата за оценка може да включва параметрите: 5 – много добра ефективност; 4 – по-скоро ефективна; 3 – средно равнище на ефективност; 2 – по-скоро неефективна; 1 – определено неефективна.

„Брифинг“		• •
-----------	--	--

?		• •
---	--	--