

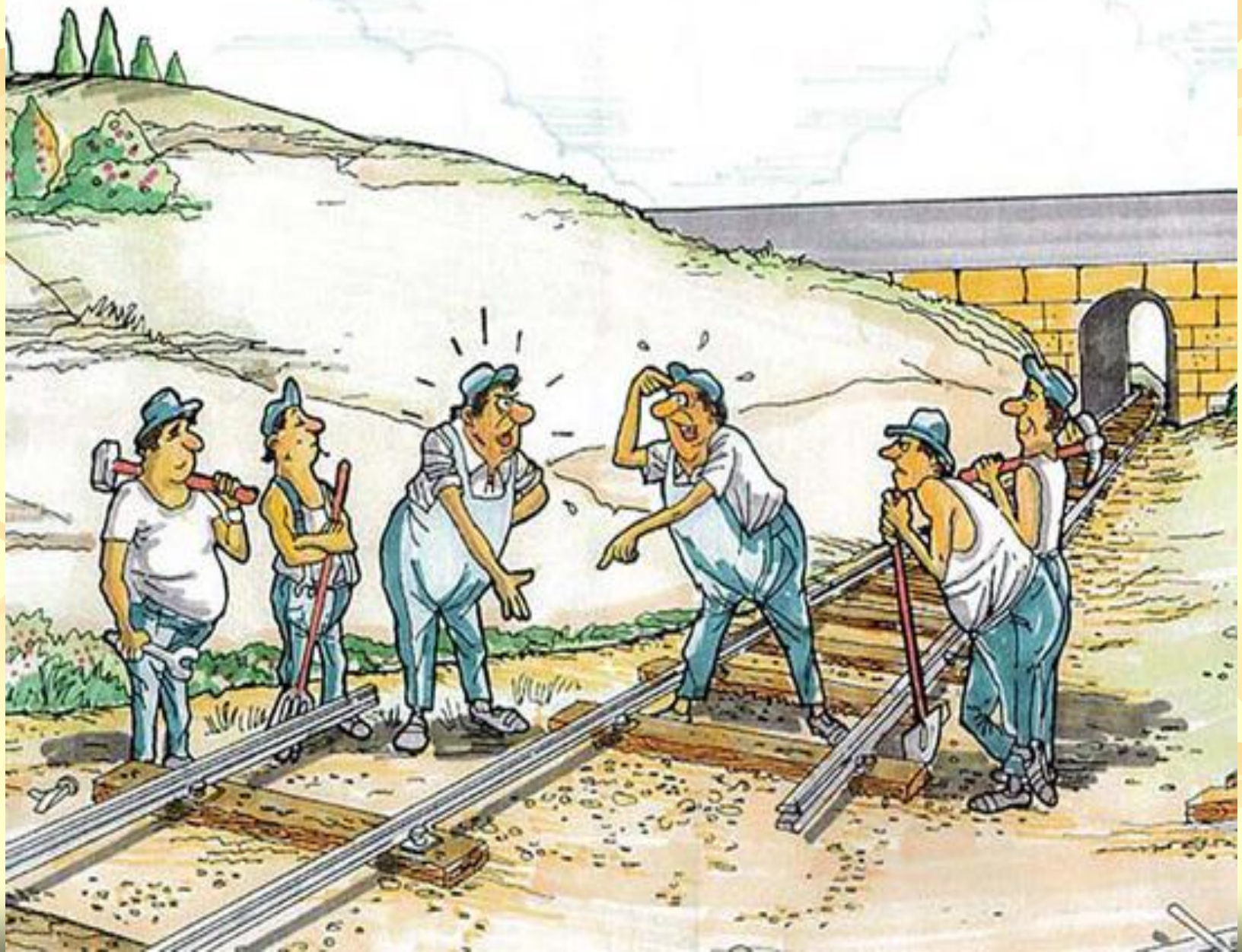
***РАБОТА в ЕКИП,
КОМУНИКАЦИЯ и
УПРАВЛЕНИЕ на
КОНФЛИКТИ***



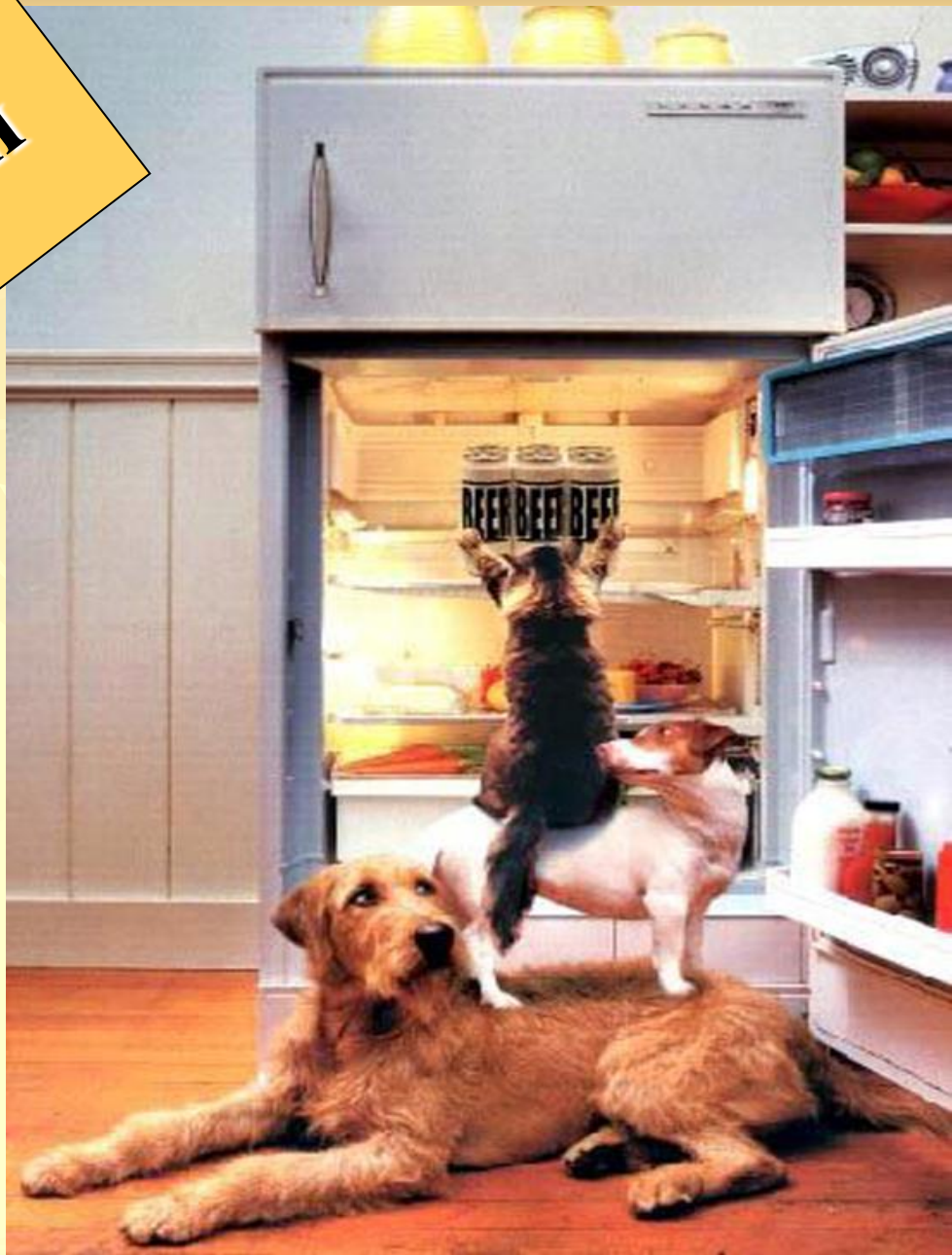
Пример за добре организирана логистика и перфектна работа в екип



Team Work



Работа в екип

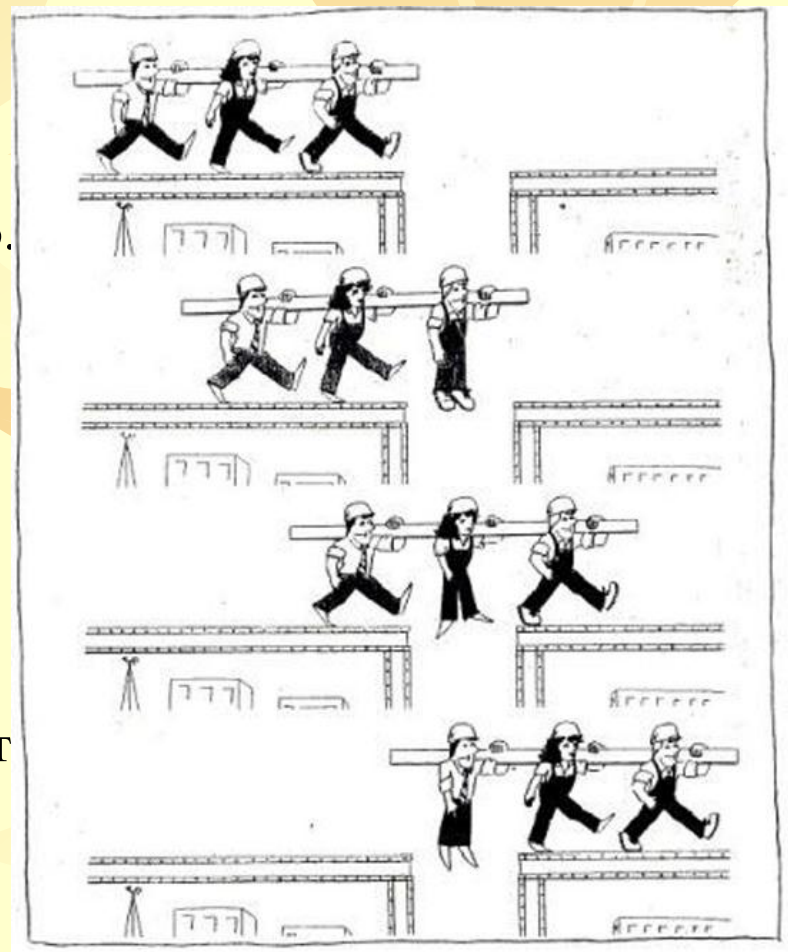


Какво е работа в екип?

Работата в екип представлява **сътрудничество, сработване, вършене на работа заедно**. Приемането, споделянето на една и съща **цел** превръщат група хора в екип. Без разбиране, приемане и ангажиране с общата цел хората не просто не работят ефективно, те не са екип. Успехът на работата в екипа е свързан с **етиката** на тази работа. Всеки екип, за да функционира и успява, трябва да има свои норми и правила, по които да се ръководи - **Етичен кодекс** или **Правила на честта**. Тези правила трябва да са лесно разбираеми, да не се променят и да са валидни за всеки в екипа. При липса на правила, хората създават собствени такива.



- 1. Никога не изоставяй съекипник в нужда.
- 2. Критикувай при необходимост и бъди готов да бъдеш критикуван.
- 3. Празнувай всички победи.
- 4. Спазвай всички споразумения и оправи нарушените възможно най-бързо.
- 5. **Бъди прям.** (Ако имаш проблем с някого, иди директно при него и го разреши)
- 6. **Бъди отговорен** – не обвинявай другите, не съди.
- 7. **Бъди находчив** – търси решения на проблемите преди да ги стовариш на другите.
- 8. Не позволявай лични неща да застанат на пътя на **Голямата цел (Мисията)**.
- 9. **Бъди лоялен** към екипа.
- 10. Посвети се на личностното си развитие.



Жизнен цикъл на екипа - Раждане

В първите няколко месеца от живота на екипа сплотеността между отделните членове и неговата ефективност са ниски. Има много несигурност/неяснота по отношение на това, как хората от екипа трябва да работят заедно, какво може да допринесе всеки един от членовете, как екипът ще си взаимодейства с външния свят. Членовете на екипа все още не са обвързани един към друг, не са съпричастни към екипа и са все още силно потопени във „външен свят”. Има неясни идеи за това, какво трябва да прави екипът и кой каква роля да има в целия този процес. Това е детството на екипа – периодът, в който най-много неща се научават и се откриват околният свят и смисълът на нещата.

Жизнен цикъл на екипа - Юношество

Когато членовете на един екип започнат да се учат един от друг и постепенно да осъществяват успешно една или друга работна задача, започва да нараства както сплотеността в екипа, така и неговата ефективност. Това от своя страна засилва ентусиазма на отделните членове, тяхната мотивация и съпричастност. Членовете на екипа комуникират позитивно и се наблюдава нещо като „верижна реакция” – успехите увеличават сплотеността, нараства ефективността на екипа, което води до нови успехи. Това е периодът на юношеството за екипа, през който се поставя основата за по-нататъшното развитие и живот на екипа.

Жизнен цикъл на екипа - Зрялост

Характеризира се с много голяма сплотеност между членовете на екипа и много висока ефективност. Екипът си изгражда екипна памет, която е основана на миналите успехи.

Тази екипна памет е в основата на различните роли в екипа, на компетенциите, начините на действие и реакция към „външния свят”.

Екипната памет позволява на екипа да действа като опитен и мъдър възрастен, който е в състояние да се справя с различни предизвикателства. Екипът е опитен и знае как да действа, затова е в състояние да постига голяма ефективност.

Но успехът има тъмна страна - може да замае екипа, да го превърне в прекалено самоуверен, който постепенно започва да пренебрегва промените във външната среда.

Сплотеността на членовете на екипа, която е много висока, също има негативна окраска – липса на достатъчно внимание и интерес към външния свят.

Екипът сякаш става самодостатъчен на самия себе си и няма нужда и интерес да комуникира много със света извън екипа.

Ако в този период се появи нов член, той трудно ще бъде приет от останалите и трудно ще си намери мястото в екипа.

Екипната памет също може да изиграе лоша шега. Възможно е възприемането на света да стане абсолютно подвластно на екипната памет и тогава екипът не е гъвкав и не отчита адекватно особеностите на случващото се отвън.

Жизнен цикъл на екипа – Застой, стареене

Екипът все още може да бъде доста ефективен, но нещо се е случило с комуникацията и сплотеността на отделните членове. Хората започват да не си говорят или да не се изслушват, защото вече знаят много неща един за друг, знаят какво да очакват един от друг. Става им скучно. Ролите се познават, реакциите са предвидими. Екипната памет „склерозира” и не е вече толкова ефективна. Възможно е спомените да изплуват и да изместят реалността. Екипът не отчита новите реалности, а се зальгва със стари спомени.

Жизнен цикъл на екипа - Разпадане

Неизбежно настъпва последната фаза от жизнения цикъл на екипа. Той вече не е нито много ефективен, нито членовете са сплотени. По-скоро те се изолират и не комуникират много помежду си. Някои от тях се обръщат към външния свят и търсят ресурси за възраждане на екипа. Има много меланхолия и спомени за доброто старо време. Екипът умира, но това умирање може да се превърне в ново начало.

Роли в екипа - Председател

Коригира и структурира начините и пътищата за постигането на екипните цели

- Разпознава силните и слабите страни на всеки от екипа
- Способен е да използва оптимално възможностите на екипа

Стабилен, доминиращ. Притежава лидерски качества и е истинският лидер на екипа (не е задължително да бъде формалният лидер).

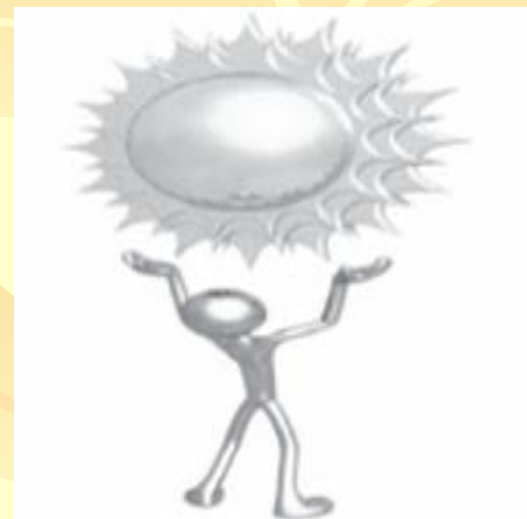
Работи последователно за постигане на практически резултати. Интелигентен, но не много креативен. Разпознава силните и слабите страни на хората, с които работи, и убедително ги убеждава да използват силните си качества. Достатъчно толерантен да изслушва мнението на другите и достатъчно самоуверен и сигурен в себе си да даде съвет.



Роли в екипа - Оформител

- Дава форма и предлага посока на работата в екипа, изяснява целите и предлага приоритетите
 - Опитва се да очертае и да даде форма и вид на резултатите от съвместната работа на екипа
- Неспокоен. Непрекъснато търси мястото си в екипа.

Способен е да организира и ръководи определени дейности в екипа. Ако в екипа няма лидер, той може да изпълнява тази функция. Много енергичен, амбициозен, приема предизвикателства. Не е много търпелив и често се фрустрира. Лесно влиза в спор и разногласия, но не е злопамятен и злонамерен. Постигнатите резултати му вдъхват увереност и го окужават.



Роли в екипа - Растение

Предлага нови идеи и стратегии, особено при трудни ситуации

Търси възможности за разрешаване на проблемите

Висок коефициент на интелигентност. Идеите му са оригинални и често предлага разрешения на проблемите, които другите не очакват.

Не е много дипломатичен. Когато критикува, често напада и оскърбява другите. Влага твърде много енергия в творческото разглеждане на нещата.

Понякога не отчита реалността.



Роли в екипа – Човекът, който казва “Внимание!”

Анализира проблемите

Преценява идеите и предложенията, така че екипът може да вземе добро и правилно решение

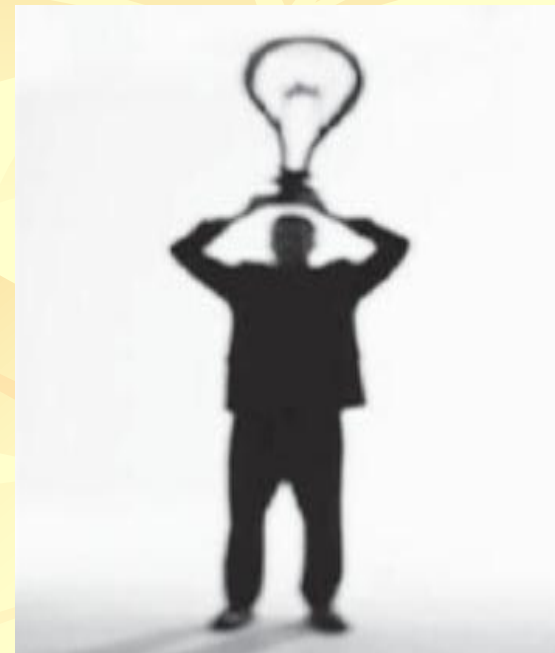
Висок коефициент на интелигентност.

Сериозен

и уравновесен, много рядко реагира спонтанно.

Способен е да вижда слабите страни на предлаганите планове и аргументи. Предпазва екипа от въвличането му в недобре обмислени и недобре организирани проекти. Опитва се да види нещата от всичките им възможни страни.

Необходимо му е много време, за да вземе решение. Не е агресивен и ако дискусията стане прекалено „напечена“, е склонен да не взема участие в нея. Силно чувство за справедливост



Роли в екипа - Управител

- Свежда идеите до практиката, превръща плановете и стратегиите в работни процедури
- Работи системно и ефективно по изпълнение на целите, които екипът е приел

Стабилна, силна личност с висок самоконтрол. Практична фигура в екипа, организатор. Доверява се на своите колеги. Приема нещата такива каквито са. Планирането и изпълнението на работата при него са перфектни.

Остро защитава своята позиция и мнение.



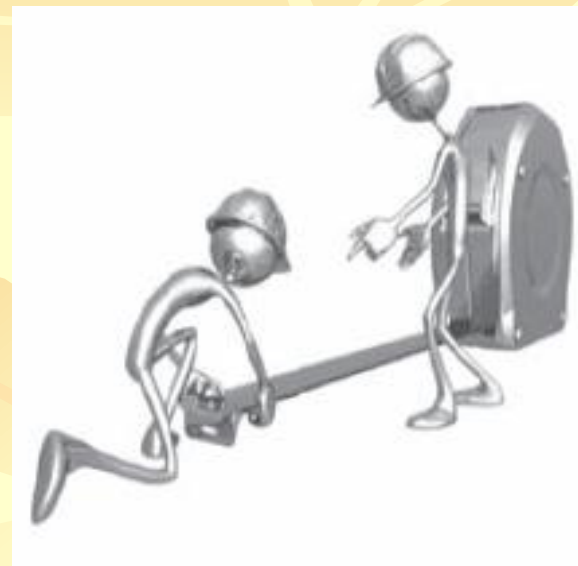
Роли в екипа - Работник

- Окуражава и защитава членовете на екипа
- Подпомага общуването вътре в екипа
- Цени и подпомага развитието на екипния дух

Активно се включва в комуникацията с другите. За него целите на

екипа са по-важни от личните цели.

Подкрепя колегите си и когато се налага, им помага. Има много добри умения за водене на преговори и може да достигне до споразумение в точния момент.



Роли в екипа - Изследовател

- Търси идеи, информация и ги представя на екипа
- Осъществява полезни за екипа външни контакти

Позитивна нагласа.

Лесно влиза в контакт с другите.

Трябва да бъде стимулиран, в противен случай лесно губи интерес и мотивация.

Работи добре в кризисни ситуации и винаги се опитва да предложи и намери нови идеи и стимули.



Роли в екипа - Финалист

Вдъхва увереност на екипа тогава,
когато нещата не вървят

- Паметта на екипа – напомня важните факти, така че никой да не ги забрави
- Непрекъснато следи за неща, които изискват повече внимание

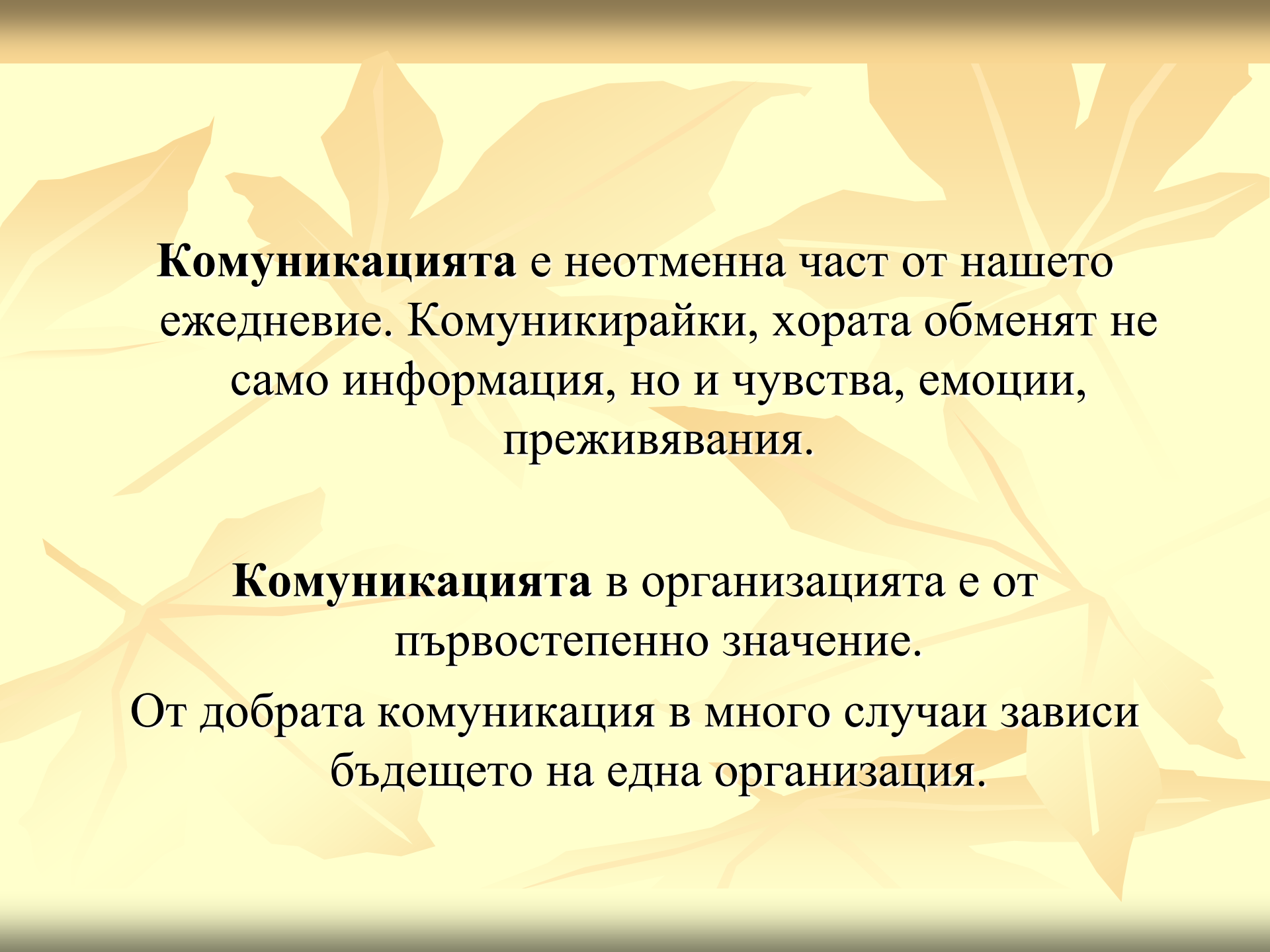
Когато нещата не вървят добре, той е човекът от екипа, който се притеснява най-много.

Лично проверява всичко. Опитва се предварително да планира и пресмята всичко.

Податлив на стрес.







Комуникацията е неотменна част от нашето ежедневие. Комуникирайки, хората обменят не само информация, но и чувства, емоции, преживявания.

Комуникацията в организацията е от първостепенно значение.

От добрата комуникация в много случаи зависи бъдещето на една организация.

Цели на комуникацията:

- **Свързване и пренасяна** на информация от един човек на друг;
- **Предаване** на идеи, факти, мисли, чувства, ценности;
- **Вербални** /речеви/ и **невербални** форми на общуване, чрез които получателят на информация да разбира изпратеното му съобщение и заложения смисъл в него;

Елементи на комуникацията

- Зараждане на идеята
- Кодиране
- Предаване
- Приемане
- Разкодиране
- Възприемане
- Използване
- Обратна връзка



Елементи на комуникацията

- **Кодиране** - с помощта на символи, интонация и жестове, което превръща идеята в съобщение.
- **Предаване или избор на канал** - осъществява се под най-различни форми - реч, писмен доклад, телефон, компютърна мрежа, видеоконференция и др.
- **Приемане** - инициативата вече е поета от получателя на съобщението, който трябва да започне да функционира (със съответна нагласа, компетентност, готовност).
- **Разкодиране** - обмяната на информация е ефективна, ако получателят демонстрира разбирането на идеята, нейния смисъл.
- **Възприемане** - свързва се с възпроизвеждането на действия, очаквани от онзи, който е насочил информацията - приемащи или отхвърлящи нейното послание.
- **Използване** - информацията може да бъде използвана така както е възприета - за непосредствена употреба, за сведение и бъдещи действия или просто забравена.
- **Обратна връзка** - този, който е предал, получава информация от този, който е приел съобразно това, как е прието, декодирано, възприето и евентуално използвано съобщението му.

Видове комуникация

- ***Низходяща*** комуникация - справки, бюлетини, брошури, съвещания, срещи;
- ***Възходяща*** комуникация - получаване на информация за настроението и потребностите на подчинените с цел вземането на адекватни решения. Да се имат предвид формите на „пречупване“ на информацията - информационното закъснение, филтрирането на информацията
- ***Формална*** – служебна комуникация – писмена и устна, определена от формата на организацията
- ***Неформалната комуникация*** (слухове, клюки, сплетни)

Комуникацията може да бъде писмена и устна

- Писмена комуникация

Писмената комуникация ако се използва само тя рядко е достатъчна и ефективна, понеже:

- Не позволява на възприемащия да си изясни всички пунктове, които могат да възникнат;
- Няма възможност за задаване на въпроси;
- Много често писмения документ остава да бъде разгледан по-късно, което понякога води към неговото загубване някъде из документацията;
- Напълно е възможно да прочетеш внимателно документа и да не разбереш за какво се отнася. На всеки се е случвало;
- Дори когато документът е добре прочетен,
- ние възприемаме само малак процент от това,
- което е написано или напечатано.

Ако ситуацията обичайно налага писмена комуникация, тя трябва да бъде само част от цялото.



- ***Устната комуникация*** трябва да се използва, независимо преди или след писмения документ, за да сме сигурни, че всички пунктове са разбрани напълно от всеки. Дори на срещи, в които предварително са раздадени писмени материали, е добра идея да се искат устни изказвания, за да сме сигурни, че вниманието на всеки се насочва към най-важните точки.
- Оставяйте на слушателя възможност за обратна връзка. Това ще му позволи да задава въпроси и да посочи дали е разбрал или не е разбрал напълно казаното. По този начин и двамата ще знаете какво сте очаквали и как се чувствате.

- Перифразирането е важна дума тук. Нищо не се доказва, ако слушателят просто повтори вашите фрази дума по дума. Напълно е възможно той да го прави, без да разбира смисъла на съобщението, което се крие зад тях. Но да предаде същото съобщение със собствени думи означава, че правилно е разбрал какво е казано.
- Комуникацията чрез трето лице рядко е успешна. Когато едно съобщение се предава по линията от човек на човек, рядко същото съобщение достига до края на линията във вида, в който първоначално е пуснато – ефект “Развален телефон”



Неформалната комуникация

- Представлява средство за общуване много по-мощно от формалната комуникация и имащо много по-голяма тежест в почти всяка организация.
- Характеристики:
 - - по-бърза от формалната
 - - не винаги точна, макар и да се смята от повечето хора за достоверна.
- Функции на неформалната комуникация:
 1. Запълва празнините на формалната комуникация.
 2. Изпреварващ предупредителен сигнал за въвеждането на организационни промени.
 3. Средство за създаването на организационната култура. (Отразява и формира ценностите в дадена организация.)
 4. Механизъм за подсилване на груповата сплотеност.
 5. Начин за неформално убеждаване – прокарване на собствените идеи.

Знаете ли, че...

- Хората **мислят** със скорост 500 думи в минута.
- Хората **говорят** със скорост 150 думи в минута.
200 срички в минута – относително бавно;
350 срички в минута – относително нормално;
- Хората **пишат** със скорост 15 думи в минута.



Бариири в общуването

- - **СЛОЖНО, ПРОТИВОРЕЧИВО ИЗКАЗВАНЕ** - съчетано с объркана организация на изложение. Получава се в резултат на неподготвеност, липса на опит или яснота по отношение на собствените цели и намерения.
- - **ЗАТВОРЕНО ОБЩУВАНЕ** - самоограничаващо се в рамките на това, което трябва да се каже, без „открехване“ и споделяне на лична позиция, собствени мисли и намерения от участниците в обсъжданията. Движението само в една предварително набелязана орбита превръща конкретния участник в беседата в обикновена “трансмисия” на указания „отгоре“ и стеснява възможностите за гъвкавост и адаптивност при нововъзникнали условия.
- - **ИЗБИРАТЕЛНОСТ НА ЧОВЕШКОТО МИСЛЕНЕ**, пречупване през изградените стереотипни представи и нагласи, тази устойчивост може понякога да изопачи смисъла на чуждите изказвания.
- - **РАЗСЕЯНО СЛУШАНЕ** – невнимателно изслушване на събеседника, обусловено от егоцентризма на конкретния участник, от прекалената му заетост със собствената изява в общуването. Честото отвличане по второстепенни неща, постоянното прекъсване на партньора или „реенето“ на мислите по време на разговора, са някои от признаците за нарушената концентрация.

Бариири в общуването

- - **ОТСЪСТВИЕ НА ДОВЕРИЕ И НАДЕЖДНОСТ**
между партньорите в общуването - прави невъзможно обективното възприемане на получената информация. Тази бариера е особено устойчива, ако от предишните взаимоотношения са останали неудовлетвореността или усещането за доминиране на едната страна над другата. Равнопоставеността на позициите и мненията са от съществено значение за успешното протичане на обсъжданията.
- - **ЛИПСАТА НА ВСЯКАКВА ОБРАТНА ВРЪЗКА** с другите събеседници, като говорещият концентрира цялото си внимание върху това, което казва, без да се интересува от това, какво мислят неговите слушатели и как те възприемат изложението му.
- - **НЕУМЕНИЕТО ДА СЕ ВЛАДЕЕ ТЕМПОРИТЪМА НА РЕЧТА ИЛИ ДА СЕ ИЗПОЛЗВА ЕТИКЕЦИЯТА** - менторския тон, откритата критика, поученията и умишленото „изплъзване“ от основните теми на разговора, категорично се разминават с етикецията на общуването.



Барьерите могат да се издигнат от:

- - **РАЗЛИЧНИ СОЦИАЛНИ НАГЛАСИ И МАНТАЛИТЕТ НА ХОРАТА**, от устойчивостта на културните традиции и обичаи на конкретната среда, и раждаща противоречия в подхода, възприемането, адекватността на емоционалната и словесна гъвкавост при общуването с другите;
- - **РАЗЛИЧНОТО ТЪЛКУВАНЕ НА СЕМАНТИКАТА В ОБЩУВАНЕТО**, когато отделни ключови думи не се схващат в контекста на ситуацията, в която се използват и започва да се търси същността им извън параметрите на предназначението или се има предвид единствено личната интерпретация;
- - **ПРОТИВОРЕЧИВОСТТА НА НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ**, които могат да блокират общуването поради липса на синхрон със словесния израз;
- - **НЕМИНУЕМОТО ИЗОПАЧАВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯТА** при преминаването ѝ през организационни структури (или посредници), които слагат отпечатъка на своите интереси и пристрастия - затрудняващи обективното възприемане на нещата.

Ефекти на междуличностните отношения

- **ЕФЕКТ НА СТЕРЕОТИПА** или формираните представи и еталони, които изместват реалното съдържание и характеристика на конкретния човек. Една от илюзиите в човешките отношения се свързва с това, че нашите усещания за другия често се идентифицират с предварителни нагласи, отразяващи неговото социално положение или професия.
- **ЕФЕКТЪТ НА ФИЗИЧЕСКИЯ ОБЛИК И ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ** се свързва с хиперболизирането на физическите знаци (наличието на брада, очила или изразена особеност от физическата конструкция на човека). Например пълните хора често се идентифицират с добродушието и флегматичността, а на тези с „високите чела“ се приписва и висока интелигентност.

Ефекти на междуличностните отношения

- **ЕФЕКТ НА ПЪРВЕНСТВОТО**- Съществува тенденция първоначално получената информация да оформя мисловна рамка, през която преминава всяка последваща информация. По-детайлно действие на този ефект: най-значима е първоначалната информация, получена за непознат човек; най-значима е последната информация, получена за познат човек.
- **ЕФЕКТ НА ОРЕОЛА** - ако цялостното впечатление за човека е благоприятно, то неговите положителни качества се надценяват, а на отрицателните се търси оправдателен или случаен характер. Образува се ореол /наслагване/около възприемания субект - ореолът на негативното поведение принизява положителните начала в личността. Обикновено те отразяват инерцията и устойчивостта на първото впечатление, което продължава да въздейства дори и при изменено поведение на партньора или събеседника.

Ефекти на междуличностните отношения

- **ЕФЕКТЪТ НА ВЗАИМНОТО ВЛИЯНИЕ** също подвежда обективното оценяване на онзи шеф, който променя или формира своето мнение за даден сътрудник не от преки наблюдения, а под въздействието на други, близки до него хора и по този начин възприема тяхната оценка като своя собствена.
- **ЕФЕКТЪТ НА ОТРАЖЕНИЕТО** или илюзията за логика във взаимодействието, при което ако ние сме благосклонни към някого, то нерядко очакваме подобно отношение и от другата страна към нас.
- **ЕФЕКТЪТ НА ПРЕНАСЯНЕТО** се развива на основата на описания вече психологически механизъм, но засяга по-голяма група от хора. Ако изпитваме положително отношение към двама души, то в повечето случаи очакваме психически комфорт между тях. При сформирание на екипи, е необходимо да се има това предвид, че очакваната психическа съвместимост не се оказва толкова реална, а дори може да предизвика конфликти, скрита неприязън, антипатия или други форми на дискомфорт.

Ефекти на междудличностните отношения

- **ЕФЕКТЪТ НА НЕВЕРБАЛНОТО ОБЩУВАНЕ** произтича от наличието на дисонанс между това, което казваме и това, което излъчваме. Ако мимиката, цялостното Ви поведение е в противоречие с това, което говорите, тогава напълно закономерно може да се издигне стената на отчуждението между вас и другите. Приятните думи, съпроводени със студеното, безизразно изражение на лицето или още повече, ако то отразява чувството на досада, може да пречупи и най-ентусиазирания събеседник.
- **ЕФЕКТЪТ НА ОЧИТЕ** - често „допълва“ или потвърждава първото впечатление, хода и основните акценти във взаиморазбирането. Този феномен не се ограничава с обикновеното наблюдение на другия, а се измерва с доброжелателния поглед и неговата мекота, със спокойния ритъм на зрителното възприемане, разширените зеници, които определено се явяват сигнали на положителното отношение, стимулиращи опознаването. Натрапчивата зрителна фиксация към другия носи неприятни усещания; честото поглеждане „встрани“ или бягство от прекия зрителен контакт, в повечето случаи се тълкува като неискреност и желание да се прикрие нещо важно в разговора;

Ефекти на междуличностните отношения

- **ЕФЕКТЪТ НА ТЪЛКУВАНЕТО** когато някои прояви се анализират единствено като продукт на личността, а те могат да са функция на ситуацията и обратно, провалите на личността се приписват единствено на нея като се елиминира външното стечение на обстоятелствата. Например при неуспех на даден сътрудник ние изцяло го приписваме на него самия, на ограничените възможности, на интелектуалния потенциал и т.н., а отхвърляме или подценяваме вероятността полученото фиаско да е следствие на създалите се обстоятелства.
- **ЕФЕКТИТЕ НА КРИВОТО ОГЛЕДАЛО** се проявяват на основата на склонността на човека, оценявайки другите, да акцентира на онези черти, които самият той не притежава. Не може да искаш от тях организираност, когато бюрото ти е в хаос и безпорядък; да държиш на тяхната лоялност, когато приказваш и обещаваш едно, а вършиш съвсем друго; да наричаш сътрудниците „некадърници“, когато не си изложил ясно задачата или нямаш точна представа за целите.

Невербална комуникация

- лицева експресия
- жестове
- ТОН И ВИСОЧИНА НА ГЛАСА
- ПОГЛЕД
- ДВИЖЕНИЯ НА ТЯЛОТО
- ПОЗА
- начин на обличане
- докосване
- физическо разстояние



Функции на невербалната комуникация

- **Една от основните ѝ функции** е да замества речта (например при глухонеми лица);
- друга цел е да придружава изговореното съдържание и с нея се свързва и “невербалното изтичане на информация”, когато вербалното съобщение противоречи на изразеното по вербален път: изчрвяване, изпотяване, тремор и налягане на мускулатурата.
- Невербалната комуникация илюстрира графично онова, което се казва: подчертава части от вербалните изказвания (чрез по-силно ударение върху някоя дума, използване на паузите, вариране на тона и скоростта на говорене);
- способства за дефиниране на взаимоотношението: ако някой иска да влияе върху другия, като го доминира, може да използва по-висок глас, по-високо говорене, избиране на централна позиция на масата или в стаята, стоене на по-издигнато място, седене зад бюро, прекъсване на другия, когато говори, дълго гледане на другия.

■ **Ъгълът на тялото** засяга движения напред и назад, които посочват положителна нагласа, докато движенията настрани внушават несигурност и съмнение. Облягането назад често означава, че човекът е отегчен, тревожен или разгневен. Лицето предава безброй съобщения, като най-важната област от него са очите. Ръцете са канал, при който ключовият фактор за интерпретация е интензивността. Човек използва повече движения с ръцете, когато иска да предаде мнението си, по-широки и енергични движения – да подчертае това, което казва. Отворените и отпуснати ръце обикновено са положителен знак, особено ако дланите са вдигнати нагоре. Жестовите на докосване на себе си и “оправяне на облеклото” обикновено сочат напрежение. Кръстосаните ръце и крака изразяват закритост. Силно кръстосаните ръце, съчетани с напрежение, издават агресия, кръстосаните пръсти говорят за притеснение.



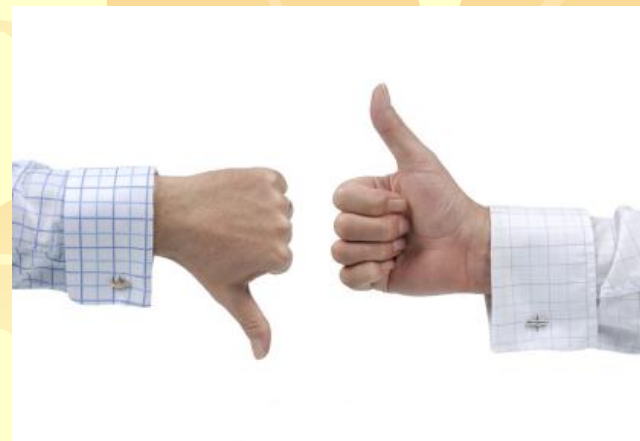
■ **лицевите изражения** играят съществена роля в комуникацията, тъй като са изключително добри индикатори на основните емоции. основните човешки емоции (страх, радост, тъга, отвращение, изненада, гняв) са културно универсални и могат да се предават чрез лицевите изражения, поза, поглед, жестове, физическо разстояние и други.

■ изследванията показват, че заплашителните лица в множество култури съдържат повече триъгълни и диагонални линии отколкото кръгли форми. Жените се усмихват значително по-често и повече, отколкото мъжете. Усмивката може да изразява интерес, добронамереност, съчувствие, но и подигравка, сарказъм и т.н.



Седемте основни изражения - щастие, изненада, неутрално, тъга, страх, отвращение и гняв

- Повечето от **жестовите** са културно обусловени и са различни в отделните държави, като страните от Средиземноморието са по-богати на жестове от северноевропейските култури. В повечето случаи жестовите се използват за подчертаване на изреченото, много често хората използват движенията на ръцете, за да стимулират по-бърз мисловен процес, когато не могат да се сетят за подходящата дума например.



- За разлика от жестовите, които са краткотрайни действия, включващи малка част от тялото, **позите** са действия, които включват по-голяма част от тялото за по-дълго време. Основните категории човешки пози са три: стояща, седяща (клекнала) и лежаща. Позата може да посочва различия в статуса, положителна или отрицателна нагласа и желание за убеждаване.



■ **Погледът** е един от най-често срещаните и най-мощните невербални сигнали. Зрителният контакт обикновено сигнализира фокусиран интерес и води до повишена физиологична възбуда у реципиента, но точното значение на зрителния контакт зависи от конкретното взаимодействие, защото може да сигнализира интимност, ангажираност и внимание, но и доминация, агресия или превъзходство.

Изследванията показват, че в типичния разговор между двама души хората се гледат един друг в 61% от времето, а погледът се среща в 31% от времето. Ако единият от партньорите насочва погледа си към другия през 1/3 от времето, това обикновено означава неискреност и прикритост, а ако е през повече от 2/3 от времето обикновено изразява повишен интерес, агресивност или възбуда.

■ **Очите** придават и собственото ни състояние на възбуда. Едуард Хес (Hess, 1965) обстойно документира разширяването на зеницата, когато окото вижда нещо приятно. Бебетата и малките деца имат по-широки зеници от възрастните.



■ **Интонация и сила на гласа**

придобиват особено значение на смислообразуващите елементи в контекста на съдържанието на речевото изказване.

Смята се, че: тихия глас изразява – тъга, интровертност, подчиняемост, харесване и др.; умереният – активност, радост и др.; силният- превъзходство, екстравертност, настойчивост и др.

Мълчанието (паузите) също са мощно паралингвистично средство. При разговор с непознати или слабо познати хора то се свързва с дискомфорт и отрицателни чувства и хората бързат да го прекратят, защото го приемат за смущаващо.

Ролята на пространството - социалната дистанция може да се класифицира в четири основни зони в зависимост от целите на взаимодействието:

1. Интимна (0 - 60 см): любов, успокоение или борба; могат да се докосват
2. Лична (60 – 120см): приятели, познати, преобладават вербалните размени, а не толкова докосването.



■ 3. Социална / консултативна (1,20 – 3,30 м):
подходящо разстояние за професионалистите
при взаимодействие с клиентите си;
докосването не е възможно и не е приемливо.
4. Публична (повече от 3,30 м): разстоянието,
което се поддържа при безлично и формално
взаимоотношение, на официални срещи с
важни обществени фигури.

Основните функции на личното
пространство са отбранителната и
себепредпазващата, от една страна, а от друга
е индикатор за привличането и харесването.
Статусните различия, полът, възрастта,
класата и културата влияят върху начина на
използване на междуличностното
пространство.

■ Личното поле се определя и от някои
географски фактори, например големината на
държавната територия и гъстотата на
населението, дали става дума за голям град
или малко селище (в малкото селище полето е
по-голямо), в какво пространство и територия
е живял човек непосредствено след раждането
си.



■ **Лъжата.** Определен брой знаци издават кога човек не казва истината. Когато задавате някой важен въпрос, следете отговора на тялото. Ако забележите неволно движение с ръка към лицето, шията, косата или слепоочието, вероятно казаното не отговаря съвсем точно на истината. Следващият показател, е че погледът внезапно се забива в тавана или в пода.

■ Хората, които лъжат, използват повече двоумения в речта, правят повече говорни грешки, дават много детайли в отговора си, повишават тона на гласа си, дават по-кратни отговори, объркват словореда, използват хумор и зарказъм за избягване на темата, чувстват се дискомфортно и извърщат глава или тяло, използват отвличащи елементи /отмятане на коса/, а понякога несъзнателно поставят някакъв обект между себе си и вас.



Знаете ли, че ...

- *Говорим с думи, но общуваме с цялото си тяло*
- 55% - лице, пози, жестове
- 38% - интонация на гласа
- 7% - думи



Основни принципи на деловите контакти

- пълнота
- краткост
- уважение
- конкретност
- яснота
- учтивост
- коректност



Пълнота

- Вашето делово съобщение или изказване е пълно, ако то съдържа всички факти, които са необходими за получателя на писмото, съобщението или слушателя, за да реагира както вие желаете. Трябва да се има предвид, че получателите на съобщението се различават по своя манталитет. Те се влияят от обкръжаващата ги обстановка, от различни мнения, потребности, различно положение, поведение и емоции.

Краткост

- Краткото изложение (текст, съобщение и т.н.) спестява време и средства, както на автора (изпращача), така и на получателя. Необходимата краткост е постигната, когато сме казали онова, което сме искали да кажем, с възможно най-малко думи без накърняване на други принципни изисквания. С отстраняването на ненужните думи се открояват важните моменти.

Уважение

- Този принцип изисква да се отнасяме с уважение и почтеност към околните и нашите партньори - да се съобразяваме с получателя на нашето писмо или слушателя на нашето изказване, с неговия интерес, като мислено се поставим на негово място. Необходимо е да разглеждаме въпросите и от тяхна гледна точка. Това означава да се отнасяме с разбиране към човешката природа, към интересите на получателите, без да пренебрегваме нашите интереси.

Конкретност

- Да общуваш конкретно означава да изразяваш специфичното, определеното, яркото и да избягваш неопределеното и общите думи.

Ясноста

- Това означава вашето съобщение да бъде предадено така, че получателят да разбере какво желаете да предадете. Вашето желание е получателят да изтълкува вашите думи със същото значение, каквото сте имали предвид. Трудности в интерпретирането на думите се появяват, когато думите имат различно значение за лицата поради това, че индивидуалният опит никога не е идентичен на опита на другите.

Учтивост

- Учтивите писма, съобщения и т.н. спомагат за засилването на съвременни дружелюбни (приятелски) отношения между участниците в общуването, както и за спечелването на нови приятели. Учтивостта се основава на искреното уважение към другите. Това не е просто използване на думите “моля” и “благодаря” - необходимо е да се даде верният тон в деловите контакти и поведение.

Коректност

- Принципът “Коректност” (точност, правилност) означава повече от правилна граматика, пунктуация и произношение. Едно изявление може да бъде безупречно граматически и механически и все пак да обиди или отблъсне клиента и да се провали целта на изявлението.

- Затруднената комуникация е свързана с неумението да се слуша. т.е. при недобре развити умения за ефективно слушане. Да се схване разликата между чуване /усещането на звукове вибрации/ и слушане /разбиране на смисъла/.

ТЕХНИКИ ЗА СЛУШАНЕ

- 1. Създаване на зрителен контакт;
 2. Показване на присъствието с кимвания на главата и подходящи лицеви изражения. Над 50% от информацията, която получаваме е от кинетични знаци – изключително важна е неформалната информация.
 3. Да се избягват отвличащи вниманието действия и жестове;
 4. Да се задават въпроси за да се увери отсрещната страна, че я слушат.
 5. Перифразиране – по време на комуникацията трябва да повтаряме със собствени думи това, което другата страна казва – да я уверим, че обръщаме внимание;
 6. Да не се прекъсва отсрещната страна;
 7. Ако искаме и ние да бъдем изслушани, въпреки че понякога отгатваме какво ще каже другата страна, трябва да изслушаме, за да ни бъде дадено възможност толерантно да изкажем мнение;
 8. Плавен преход между слушане и говорене – и двете страни трябва плавно да прехвърлят ролята на слушател/ говорител

Невербални знаци

■ Положителен телесен език

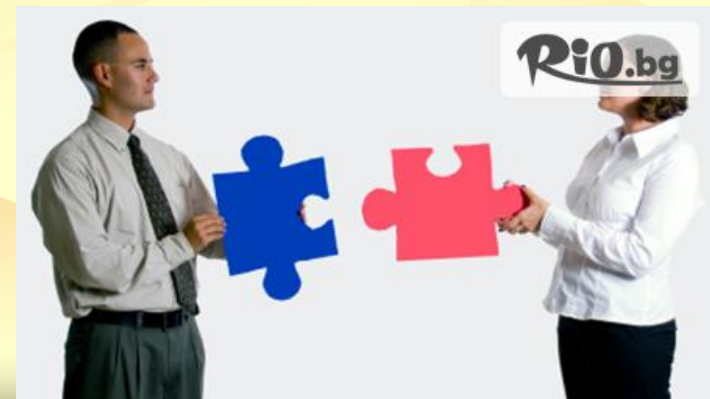
- 1. Гледа другия в лицето
- 2. Прави чест контакт с очите
- 3. Кима и се усмихва
- 4. Ръцете са скръстени
- 5. Отворени длани
- 6. Държи пръсти под ъгъл
- 7. Ако е прав, се навежда към другия
- 8. Не сяда с кръстосани крака
- 9. Навежда се леко към другия човек
- 10. Седи, когато другият седи, става, когато и той става
- 11. Поддържа отпусната поза

Отрицателен телесен език

- Изобщо избягва да гледа другия човек
- Отбягва очите на другия или гледа агресивно
- Многократно си облизва устните или си прочиства гърлото
- Ръцете са сгънати
- Стиска си ръцете здраво заедно
- Барабани по масата или сочи с пръст към другата личност
- Стои над някой, който е седнал
- Сяда с кръстосани крака
- Ляга, опъва се някак си отдалечавайки се от другия човек
- Крачи широко из стаята без да обръща внимание на телесния език на другите хора
- Движи се нервно

Управление на конфликти

Конфликтът е следствие и отражение на противоположните или несъвместимите интереси. Винаги когато реализирането на единия интерес изключва възможността за осъществяването на другия интерес, се получава пресечна точка, която се изразява в противоборство или противопоставяне на тези два интереса. Конфликти могат да възникнат вследствие на различия в потребностите, оценките, целите и действията или на влияния, които са външни за индивида.



- **Функционални конфликти**
- -Повишават организационната ефективност и адаптация.
- -Повече ентусиазъм и по-добри решения
- -Нови възможности
- -Гъвкавост

- **Дисфункционални конфликти**
- -Намаляват продуктивността
- -Накърнява се морала и мотивацията
- -Повишава се напрежението
- -Нарушава се комуникацията



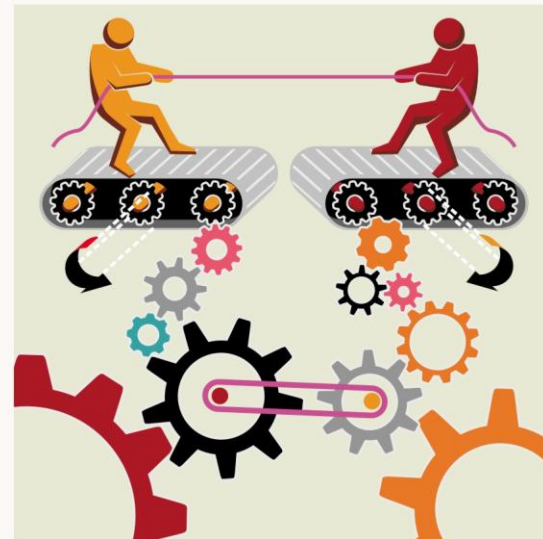


**Съществуват четири основни типа
конфликти:**

- вътрешноличностен конфликт
- междуличностен конфликт
- между личността и групата
- междугрупов конфликт

Външни причини за конфликт в организацията

- 1. Условията за труд.
- 2. Организацията на работа.
- 3. Заплащането.
- 4. Разпределението на задачите.
- 5. Атестирането и оценяването.
- 6. Разпределението на техниката.
- 7. Изборът на работното място.
- В повечето случаи причините са обективно съществуващи и са действителна предпоставка за противоречия. Често обаче причините са: неадекватният стил на ръководство или личностни параметри (като: неадекватно възприемане на ситуацията, нереална оценка, противоречие в целите на индивида и организацията и т.н.).



Влияние на конфликтите върху личността



- Обикновено личността е в стресово състояние. Тя е в емоционален и физически дискомфорт. Повишава се прагът на усетливостта, стеснява се обемът на вниманието, появяват се нарушения в мисловните и паметовите процеси.
- У "победения" често се наблюдават апатия, отчуждение, потиснатост, промени в мотивационната сфера (загуба на интерес към работата и групата). Социалната и трудовата активност намаляват. Те намаляват и при "победителя", тъй като конфликтът заема почти цялото внимание на участващите страни.
- Изследванията показват обратна корелационна зависимост между параметрите на конфликтността и удовлетворението от труда.
- След конфликт може да има и позитивно влияние. То е свързано със спадането на напрежението и освобождаването на енергията за работа. По време и след конфликта се наблюдават колебания в производството, увеличаване на злополуките и аварията, загуба на човекодни.

Стратегии и тактики на поведение в конфликтна ситуация

Тактики, които се използват за разрешаване на конфликти в по-широк управленски и психологически смисъл са следните:

- **Противоборство** – конфликтът се разрешава, чрез волево решение и от позицията на властта. Допълнителни аргументи за подобно решение могат да бъдат – увереността, че взетото решение е правилно, необходимо е бързо да се разреши конфликта; мениджърът има авторитет и затова може да се приеме леко дори и нестандартно негово разрешение.



- **Сътрудничество** – когато има нагласа към приемане на различията в следствие на по – дълбок анализ и затова е изгоден и за двете страни; още повече ако съществуват прикрити причини, от които идват източниците на неудовлетвореност, свързано с неблагоприятия в работата, недостатъчно уважение, ниско заплащане и т.н. Именно тактиката на откритото обсъждане ще помогне за търсенето на нови алтернативи, като това може да стане по – успешно, ако конфликтните страни притежават сравнително еднаква власт или различното им положение в работата няма особено значение за тях при разрешаването на конфликтната ситуация.



- **Компромис** – при тази тактика конфликтните страни получават частично удовлетворение, правят взаимни жертви от своята позиция, но на повърхностно равнище, без да се търсят скритите причини. Водещата нагласа е не толкова преследването на дългосрочни взаимноизгодни решения, а в примиряването с временни решения и използването на подходи, които са някакъв ефективен вариант за момента, ако това ще съхрани взаимоотношенията и ще удовлетвори предпочитанията да се получи дори нещо малко, отколкото да се загуби всичко.



- **Отклонение (избягване)** – когато възникналият проблем не е толкова важен за организацията и не е необходимо да се губи енергия и да се спира набраната инерция. Тогава най – често се прибегва до сменяне на темата на разговор, която е източник на конфликти, отлагане на поставения въпрос или просто се излиза от помещението. Тази тактика е ефективна, ако не се разполага с достатъчно информация, за да се вземе отношение, ако нещата са изпаднали в безизходица, но заедно с това може да се тълкува като бягство от проблема, потискане на конфликт и неумение да се управлява ситуацията.



- **Отстъпка**, приспособяване и изглаждане на противоречията, когато се действа съвместно с противоположната страна, без да се отстояват на всяка цена личните интереси. Тази тактика е приемлива, ако в конфликтната ситуация е засегната в по – голяма степен другата страна, или ако последната има повече пълномощия и власт. Тя може да се окаже излишна и с кратковременен ефект, ако едната страна не оценява достатъчно отстъпките, които прави другата.



Типове събеседници и тактики на поведение

Условното разграничаване на типовете събеседници и съответните „тактики“ по отношение на тях е един от начините за разбирането на „тайните“ на човешките контакти и възможните източници за конфликт.

„ХОЛЕРИЧНИЯТ“ тип събеседник проявява невъздържаност, нетърпеливост, постоянен стремеж към излизане от професионалните рамки на беседата и често предизвиква поради това негодуванието на другите. Жадува да контролира останалите, да властва над тях с неизчерпаемост от идеи. Но ако липсват, това се модифицира в даването на негативни мнения, в засилването на критичния, непоколебимия и агресивния тон или със засипването със съвети, които са често резултат на бързо отреагиране и недостатъчно обмисляне на възникналата ситуация.

Тактика на спокойствието: да се призовава към по-спокоен тон, тъй като неговата „взривност“ нерядко „затъмнява“ яснотата на аргументите му; да се търси в неформалните контакти успокояване на страстите и разкриване на истинската причина за тази конфликтност в поведението.



- **„ПАСИВНИЯТ“** тип събеседник поради неувереност или незаинтересованост остава „скрит“ или „настрани“ от основните проблеми на обсъждането. Избягва по всякакъв начин вземането на решение по даден въпрос или се задоволява с общи твърдения. Тук блокиращите механизми обикновено се свързват със страха от провал, комплексите да не изглежда смешен и глупав при задаване на въпроси или поради интровертността на нагласите - въпреки че може да предложи много, не винаги е в състояние да изрази мислите си.



- **Тактика на подкрепата:** да се покаже искреното желание и интерес към мнението му по въпроси, близки до неговите знания и опит, като се подчертаят съзнателно качествата му на специалист, което ще му позволи да се отпусне и да се заинтригува от понататъшния ход и развитието на беседата.



■ **„ВИСОКОМЕРНИЯТ“** тип събеседник трудно понася критичен тон по адрес на неговото изказване, на основата на „вроденото“ самочувствие или по-високия социален статус в сравнение с другите. Той може да си повдига цената и като използва сарказма по отношение на другите и се ръководи от погрешната теза, че като стреля „напосоки“, с иронията си печели популярност.



■ **Тактика „Да ... Но ...“**: да се избягва използването на директна критика, като при диалога с него се употребяват по-често косвените форми: „Да, вашата идея има основание, но ...“
А на язвителността му да се противопоставя постоянната конструктивност, докато той сам не се излекува.



- **РАБОТЕЩИЯТ НА „ПРАЗНИ ОБОРОТИ“** - често се „отплесва“ встрани от основната тема на обсъждане или имитира активност като обсипва с всякакви въпроси участниците в беседата, без задължително да са обвързани с това, което се говори и водещи до истинска бъркотия. Като че ли единствената му цел е да осигурява заетост на околните и на себе си, но и да прикрие собствената си некомпетентност.

- **Тактика на „бумеранга“:** непрекъснато да се подсеща да търси връзката между въпросите, които задава и обсъжданата тема, като се предоставя възможност и на другите участници да коригират неговите прояви.



- **„НЕТАКТИЧНИЯТ КОМПЕТЕНТЕН“**,
опияняващ се от своите знания, постоянно прекъсва и взема думата дори без да има сериозни основания за това, освен да удовлетвори непресъхващата си амбиция за изява. Проблемът на този тип е, че действително знае много, но действа така, сякаш знае всичко.

- **Тактика на скромността:** да му се дава възможност да поеме възлови моменти в развитието на беседата, но ако започне много да „знае“, тактично да му се напомни, че има и други участници в нея.

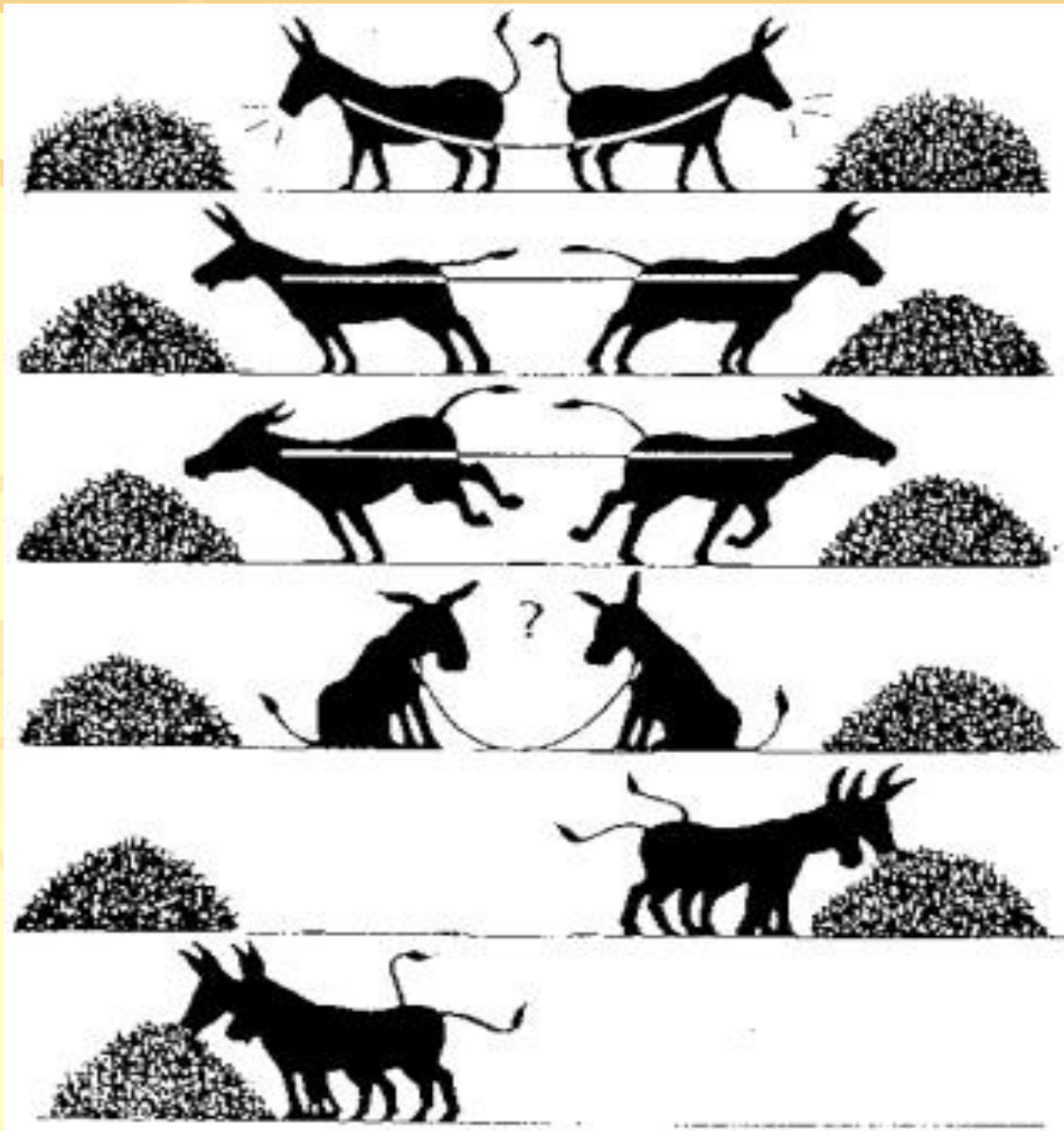


- **„ТАКТИЧНИЯТ КОМПЕТЕНТЕН“** успява винаги да запази рационалното си мислене, спокойния тон и етичната мяра в общуването. Тези достойнства го правят опорното лице на масата за преговори при всяка една беседа и тема на разговор.

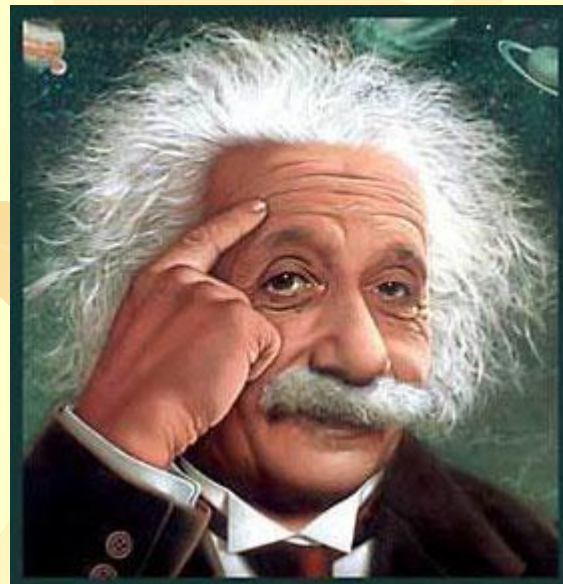


- ***Тактика на доверието:*** да му се предоставя инициативата при преодоляване на конфликтни ситуации и периодичното включване при правене на важни обобщения и изводи, водещи към конструктивното завършване на беседата.





*Не можем да
решим проблемите,
като използваме същия
начин на мислене, който
сме използвали, когато
сме ги създавали.*



Алберт Айнщайн

**БЛАГОДАРЯ
ЗА
ВНИМАНИЕТО!**



*Систематизирал и обобщил:
Петя Найденова –
психолог*