



Трансформиращ модел за организационно развитие чрез усъвършенстване на междуличностните отношения

Нели Николова*

Въведение

Междуличностните отношения са сложен процес на взаимодействие в резултат от ежедневно общуване между хората. Пълноценното им използване позволява на организациите да се развиват ефективно, достигайки просперитет и интелигентен растеж. Непрекъснатото усъвършенстване на управлението на междуличностните отношения в една организация в посока изграждане на ползотворни връзки ги превръща в източник на ефикасност и резултатност в работата.

През последните десетилетия служителите се характеризират като ключов фактор, който осигурява устойчиво развитие и конкурентни предимства на организацията в динамичната пазарна среда. Следователно, изграждането и поддържането на позитивни и трайни взаимоотношения между човешките ресурси е от огромно значение за успешната организационна дейност.

Основната цел на настоящата студия е на база изследователски анализ на състоянието на междуличностните отношения в организации, работещи в частния сектор да се разработи трансформиращ социално-адаптивен модел за усъвършенстване на управлението им в процеса на обмен на информация за по-добро организационно развитие. В резултат от приложението му ще се изградят нови интегрирани форми на трудова активност, ще се стимулира прилагането на управленски

иновационни механизми, подходи и процедури за изграждане на човешки и организационен капацитет за постигане устойчивото развитие на малки и средни предприятия в съвременните технологични и социално-икономически условия.

Тезата е, че ефективните междуличностни отношения в организацията и изграждането на интелигентна вътрешна комуникация допринасят за общото организационно развитие.

За постигане на поставената цел са решени следните **задачи**:

- изяснени са същността и значението на понятията: „междуличностни отношения” и „организационно развитие” въз основа на извършен преглед на литературни и електронни източници;
- анализирани са и обобщени основни методи, подходи и механизми за управление на взаимоотношенията в работна среда;
- изведена е релацията „междуличностни отношения-организационно развитие”;
- представени са практически методи за усъвършенстване на управлението на разглежданите отношения, целящо постигането на ползотворна междуличностна атмосфера, поинтелигентна работна среда и превръщането им в стратегически източник за фирмено развитие и конкурентоспособност;
- предложен е алгоритъм за изработване на трансформиращ социално-адаптивен модел за усъвършенстване на междуличностните отношения в съвременната организация с цел осигуряване на устойчивост и ефективност в развитието ѝ.

За реализиране на изследването са използвани анкетни проучвания, дълбочинни интервюта с линейни и топ мениджъри, наблюдения, емпирични, идентификационни и сравнителни методи за обработка, описателни характеристики, анализ и оценка на събраната информация.

Изложение

Организационното развитие се основава на идеите за *груповата динамика и изследване на поведението (действията) в организациите* в концепцията на немския професор **Kurt Zadek**

* гл.ас. д-р Нели Иванова Николова
Технически университет – Габрово, катедра ”Мениджмънт”



Lewin, която става известна и всеобщо призната в научните среди едва в средата на 50-те години на XX век. Lewin е първият учен, който се счита за основател и баща на организационното развитие. В своята книга "Изследване на поведението (действията) и проблемите на малцинствата" (*Action Research and Minority Problems*), публикувана през 1946 г. той разглежда процеса като спирала, образувана от множество последователни стъпки (действия) всяка, от които е създадена на основата на плановия процес, извършените действия и последствията от тях.

В средата на 60-те години на миналия век категорията „организационно развитие” се разглежда като класическа форма на плановата промяна.

През 1963 г. Курт Левин създава „**Теория на полето**”, която може да се използва като модел за промяна на организации, групи или отделни личности. Според него човешкото поведение се анализира в рамките на психологични силови полета, състоящи се от:

- стимулиране на акселериращите (подтикващи към изменения) сили;
- отслабване на рестрикционните (възпиращи измененията) сили;
- промяна на посоката на въздействие на силата.

В книгата си „*Практикуване на организационно развитие*” **Нилсън** го определя като „начин за влияние на членовете на организацията да увеличат тяхната прямота помежду си относно вижданията им за организацията и опита им в нея и да поемат високи отговорности за собствените си постъпки. Хората трябва да се стремят да преследват тези две цели едновременно, да искат да открият нови пътища за работата в екип и да могат по-ефективно да постигат техните собствени и общи организационни успехи.”

Доцент **Кирил Радев** посочва, че организационното развитие днес е обект на изследване в много научни институти по целия свят. Водещите от тях са Университетът Джон Хопкинс (The Johns Hopkins University), Институтът за човешки взаимоотношения - Тависток (Tavistock Institute of Human Relations), Американският университет (American University), Южно-Калифорнийският университет (University of Southern California),

Университетът в Монтерей (University of Monterrey) и др.

Обект на изследването са сътрудници и специалисти, работещи в организации в сферата на производството и услугите. Те са на различна възраст и позиции и с различен общ трудов и специализиран стаж. Изследването се проведе през периода май 2017 г. – март 2018 г. В него взеха участие 198 служители.

Използвани са анкетни карти със следното съдържание:

А. Въстъпителни въпроси - възраст, професионална квалификация, заемана длъжност, продължителност на трудовия стаж.

В. Въпроси относно използвания стил при общуване в конкретната организация и степента на удовлетвореност от комуникацията с ръководителите.

С. Въпроси, свързани с емоционалната интелигентност на персонала и мениджърския екип.

Д. Въпроси, характеризиращи нагласите им към организационни промени с последващи обучения, развиване на компетентности и кариерно развитие на човешките ресурси.

Е. Провеждане на интервюта с цел анализ на речевата култура на личността и влиянието ѝ върху организационното поведение.

Получените резултати са представени в процентно съотношение.

Направените изследвания и анализираната информация от тях ще допринесат за засилване на организационното сътрудничество от една страна между служителите и от друга – между ръководители и изпълнители.

Поставяме си следните **задачи**:

- Създаване на приложими методи и подходи за оценка на въздействието на междуличностните отношения върху устойчивостта на организационното развитие.

- Съставяне на алгоритъм за изработване на трансформация социално-адаптивен модел за по-ефективно управление на междуличностните отношения в организацията.

- Разработване на методика за оценяване отговорите на участниците в проведеното изследване.

- Поощряване придобиването на социални умения като търпение, толерантност, взаимопомощ, разбирателство в група,



хармония и др. знания и култура, които стимулират комуникацията и организационната им активност.

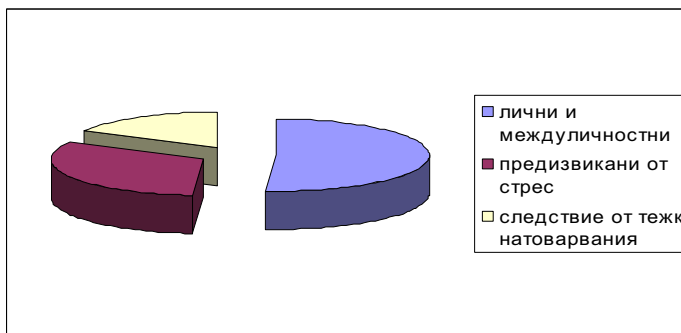
- Подобряване на социалните контакти извън дома чрез делови управленски и адаптирани тиймбилдинг игри, целящи повишаване социалната чувствителност и готовност на човешките ресурси да участват в организационния живот на съвременните фирми.

- Повишаване на възможностите на служителите и работниците за активно трудово представяне и насърчаване на социалната им интеграция чрез учене за ефективно постигане на организационните цели.

- Разпространение и внедряване на разработените подходи в практиката на обучението, които да помогнат на хората да постигнат своите човешки и творчески идеали.

Направените изследвания във фирмената среда на МСП показват, че 70 - 80% от всички трудности в организациите произтичат от обтегнати отношения между колегите, а не от дефицити в уменията на отделния служител или мотивацията. Като най-големи източници на междуличностен стрес анкетираните фирмени сътрудници посочват: неефективните комуникации на работното място; наказателните ръководни стилове; липсата на подкрепа и разбиране от страна на топ мениджмънта; неблагоприятната организационна и социална среда или от характеристиките на самата работа и трудови задачи; чувствата на ниски личностни постижения, фрустрацията, емоционалното изтощение и професионалното прегаряне (burnout); желанието и заканите за отмъщение срещу работодатели и ръководители; изпращането на негативни невербални послания; влиянието на неформалните правила в организациите, работещи срещу откритото и честно общуване и др.

Средно мениджърите отделят 30 или 40% от времето си за справяне с конфликти на работното място. 38% от анкетираните посочват, че съществуват конфликти и на най-високо управленско равнище: един от осем служители (12%) казват, че разногласията между тях и ръководството са чести или непрекъснати. Те извеждат следните основни причини за конфликти на работното място:



Фиг.1. Причини за конфликти в съвременната организация

Културата също играе роля във възприемането на причините за конфликти. Най-масово цитирани са:

- личностните различия;
- неяснотата в изискванията и очакванията към служителите;
- липсата на комуникация между отделите;
- липсата на комуникация в йерархичните нива;
- свръхнатоварването.

Респондентите ни в проучването споделят, че за устойчивостта, растежа и просперитета на организациите им е необходима вътрешно предприемаческа култура. Прилагането на трансформиращи модели и постигането на иновативност могат да бъдат задвижени от фирмени социални предприемачи, които да са активни слушатели на различни заинтересовани страни, да са в състояние да говорят за техните нужди и потребности, създавайки взаимодействие между тях. Те са катализатори за промяна, които вдъхновяват работата на другите и подкрепят успеха им, изграждайки доверие на основата на устойчиво етично поведение и иновативни решения на социалните проблеми. Седем от десет служители (70%) виждат управлението на конфликти като "много" или "критично" важно лидерско умение, а 54% от служителите смятат, че мениджърите могат да се справят по-добре със споровете чрез превантивно решаване на свързаното с тях напрежение. Констатацията, която правят е, че тези умения могат да се развиват чрез обучение. Споделянето на информация на ежеседмични срещи създава среда, в която всяко организационно решение може да се дискутира. Значителна част от



фирмените ръководства подкрепят прозрачността и сътрудничеството между служителите си; създават позитивна атмосфера, повишаваща тяхната продуктивност.

Дизайн мисленето като подход дава възможност да се напасват човешките потребности с разполагаемите технически ресурси, да се интегрира желаното от човешка гледна точка с технологично възможното и приложимото. Изграждането на специални места за почивка, на открити пространства за игри създават благоприятни условия за срещи, рационално общуване и обмяна на полезни идеи. Този иновативен и трансформиращ процес включва нови взаимодействия, начини да се поддържа сплотен, здрав и предприемачески дух в организацията – форми, фокусирани върху човека към алтернативни варианти за неговото вдъхновяване и мотивиране. Атрактивната физическа среда стимулира креативната мисъл на фирмените сътрудници (най-вече на талантите), повишавайки тяхната удовлетвореност от общуването помежду им.

Междупersonностните отношения са сложна система, включваща чувствата, отношенията, връзките и уменията на хората, както и целите на управлението и процеса на промяна, адаптация и разрастване. Те обхващат хоризонталните, вертикалните и диагоналните връзки в организацията. Хората могат едновременно да изпращат и да получават информация. И получателите и подателите имат своя собствена рамка на способности, развита с времето. Добре изградените отношения позволяват да се мотивират сътрудниците, да се формира обща атмосфера на обединение, да се преодоляват конфликти, да се създават отношения на сътрудничество, ориентирани към решаване на общи задачи.

В съвременните условия на непрекъснато усъвършенстващи се технологии общуването е „сърцето“ на колективната работна атмосфера; главен инструмент за формиране личността на новия информационен човек и най-важно условие за сплотяване, интегриране, т.е. вътрешно спояване на членовете за оптимизиране на процесите, в които участват. Взаимоотношенията между служители и ръководители имат непосредствено значение за развитие и усъвършенстване на отношенията към хората и

към самите себе си, към труда и организационното развитие. Ефективната комуникация между работещите е основна предпоставка за качествено предаване и приемане на информация, съобщаване и усвояване на знания и умения, за поддържане на нормално и оптимално равнище на работоспособността.

В дейността си всяка организация е пряко зависима от протичащото взаимодействие между нейните човешки ресурси, породено от техните личностни качества, възприятия, ценностна система, емоционална интелигентност и умения. Богатството на психологическите и интелектуалните способности на личността определя многообразието на междуличностните явления. Когато са добре използвани възможностите и качествата на отделния индивид, те дават значителни преимущества на организацията, в която работят.

Важен елемент в структурата на междуличностните отношения са комуникационните средства за осъществяването им, които са свързващото звено в системата на управление. В тълковния речник понятието „междупersonностни отношения“ се дефинира като общуване, приятелство, другарство, близост, връзка между двама или повече души, които могат да варират от временни до продължителни. Тази близост и приятелство може да е основана и базирана на любов, солидарност и подкрепа, работа заедно и бизнес взаимоотношения, или друг тип социално обвързване. Междупersonностните отношения са формирани в контекста на социални, културни и други влияния. [3]

По своята същност междупersonностните отношения са субективни личностни отношения на: харесване / нехаресване; симпатия / антипатия; предпочитание / неpreferиране, в които влизат хората помежду си в процеса на своята дейност. Самите междупersonностни отношения са тези, които позволяват да се изпълняват съответните роли. Чрез социалните и ролеви отношения се разгръщат и междупersonностните отношения. Следователно социалните отношения не могат да съществуват без междупersonностните отношения.

С по р е д К о л о м и н с к и [2]



„взаимоотношенията са специфичен вид отношения на човек към човека, при които им възможност непосредствено или опосредствено...едновременно или отсрочено да се изрази личностното отношение”. Основна предпоставка за възникването на междуличностните отношения е съвместно осъществяваната дейност.

Н.Попов разглежда междуличностните отношения като част от психологическите отношения и по-точно – в онази част от субект-обектните връзки, които разкриват отношението на индивида към другия индивид. На базата на критерия „предметно съдържание” авторът дели междуличностните отношения на делови и лични.[5]

Н.Обозов [4] посочва, че една от главните характеристики на междуличностните отношения е тяхната „привлекателност-непривлекателност”, която съдържа два елемента: „симпатия-антипатия” (преживяване на удовлетворение или неудовлетворение от контакта с друг индивид) и „привличане-отблъскване” (практическа съставка на тези преживявания).

Една от съществените предпоставки за взаимна привлекателност между членовете на организацията е сходството между техните ценностни ориентации или системата от индивидуални ценности. Друг фактор, който определя равнището на междуличностната привлекателност между членовете на организацията е степента на съвпадение между собствената „Аз-концепция” и представата за другия, както и съвпадението между „Аз-концепцията” на другия с представата, която той е изградил за партньора по общуване. Това сходство между двата образа е и условието за взаимното разбиране.

В голяма част от изследваните микро, малки и средни организации се установи, че все още липсва достатъчно разбиране за стратегическата роля на междуличностните отношения за фирменото им развитие. В проведените интервюта с линейни мениджъри те споделят, че не поставят общуването със служителите си в списъка със задачи за деня. Резултатите от проучването демонстрират ниската ефективност на вътрешните комуникации в българските организации. Появява се необходимостта от разкриване на

нова длъжност – „Специалист вътрешни комуникации”, за да протичат безпроблемно и ефективно междуличностните взаимоотношения на работните места. Подобна професия вече е утвърдена в страни като Великобритания, Австрия, Германия и САЩ. Ролята на вътрешния комуникатор е на стратегическо ниво, на което съветва висшите мениджъри относно комуникационната фирмена политика:

- да комуникира, съветва и ръководи по-добре служителите и организацията;
- да изгражда добра вътрешна мрежа от контакти;
- да поддържа ефективни канали за разпространяване на информацията, която да достига до служителите;
- да разбира фирмената култура и мотивира персонала да я цени;
- да предлага идеи за различни форми на диалог с човешките ресурси и посочва начините за осъществяване на обратна връзка;
- да осигурява баланса в общуването между подчинени и ръководители.

В резултат от проведеното изследване във фирми, работещи в частния сектор, върху междуличностните отношения и управлението им, бяха посочени няколко основни причини за незадоволителното ниво на междуличностната атмосфера в тях:

- ограничени мениджърски компетенции относно управлението на междуличностните отношения;
- недооценени групови и индивидуални личностни тенденции;
- субективна оценка на неформалните връзки;
- използване на негативни социални явления и неформална информация;
- недостатъчно разбиране на ролята на взаимоотношенията между персонала;
- прилагане на манипулативни техники, които нарушават баланса на взаимоотношенията на работното място;
- липса на лидерски роли за стартиране на благоприятни и позитивни междуличностни отношения и обхващащи целия процес на вътрешно общуване както по хоризонтала, така и по вертикала на организационно-управленските структури;
- слабо стимулиране от страна на



ръководителите на взаимополезни модели в отношенията;

- отсъствие на ясни и прозрачни критерии за мотивиране с нематериални награди на служителите към поддържане на добри взаимоотношения и развитие на оптимална работна среда.

Значителна част от анкетиранияте фирмени служители посочват, че отношенията помежду им се влошават, когато организацията им се управлява чрез вменияване на страх, което поражда силен стрес и напрежение сред тях. По този начин работещите се демотивират и дистанциран от фирменото ръководство, а в редица случаи се настройват и негативно към решенията му. Всичко това създава хаос в отношенията, който рефлектира върху цялостното организационно развитие. Започва нечестна борба за надмощие и явна конкуренция, разпространяват се слухове, заформят се интриги и сплетни, които често прерастват в конфликтни ситуации.

От фирмена гледна точка слуховете, освен ощетяващ фактор, са и инструмент. Някои от големите организации ги използват многократно. Чрез тях може да се снижават цените на акциите на конкуренти. Те карат мениджмънта да променя фирмената си политика, да финансира мащабни пиар инициативи и да влага в разработването на нови продукти.

Административните методи, основаващи се на властта дават възможност за влияние върху отношенията, но успехът им зависи от правилното прилагане и използване. Управлението на междуличностните отношения, използващо заповеди и инструкции, е присъщо за авторитарния стил на топ мениджмънта в организациите.

За да се осигури качество и еднопосочност в междуличностните отношения съгласно фирмените стандарти, се прилага методът „регламентиране“, който е следствие от многократно повтарящи се управленски решения. Този метод има висока резултатност при дългосрочна стабилност на организационната среда. Динамично променящите се условия в социално-икономическия живот налагат актуализации на регламентите и ограничаване на обхвата им до познати и постоянни явления.

Своеобразен инструмент за усъвършенстване управлението на междуличностните отношения са лидерските роли „поощрител“, „мотиватор“ и „подстрекател“. Посочените роли са оптимален начин за лидерско влияние в опитите за стимулиране на благоприятни промени в текущите работни отношения и поощряване на добрите и ползотворни взаимоотношения в междуличностната среда. От своя страна лидерската роля на „подстрекател“ се проявява в използване на социално-психологически техники за насочване и поддържане на отношенията към желано поведение, допринасящо за общото организационно развитие. Психологическите и социални подстрекавания са необходими в случаи на проява на слабост в междуличностните отношения или при нарушаване на баланса им, т.е. не е нужна постоянната им употреба. Ефективни методи за реализиране на социално-психологическите подходи могат да бъдат: взаимопомощ, убеждение, аргументиране, демонстрация и др.

Усъвършенстването на управлението на междуличностните отношения преминава през трансформация на формалния ръководител в неформален лидер, което е многостранен, труден и дълготраен процес. За да бъде успешен се изисква богат набор от качества, знания и умения, които са основата за извършване на желаната трансформация. Лидерът трябва да бъде емоционално привлекателен, със социално-психичен такт; да инициира междуличностните контакти; да влияе върху неформалните взаимоотношения в групата и т.н. Освен това е наложително да се възприеме идеята за управление чрез лидерство от мениджърите като се положат усилия от страна на формалните ръководители да се превърнат в неформални лидери.

Близко половината от интервюираните мениджъри в проведеното изследване посочват езикът на тялото от решаващо значение за ефективното лидерство като го поставят на първо място в списъка със задължителните умения на всеки лидер. То се определя от следните фактори:

- развитието на технологиите променя начина, по който комуникират и си взаимодействат фирми, служители и



потребители;

- значението на транскултурната комуникация с глобалната работна сила;
- научните изследвания, разглеждащи пряката връзка между невербалната комуникация и успешното лидерство.

Значителна част от бизнесмените не са наясно с невербалната комуникация или са неграмотни по отношение разчитането на посланията, които носят невербалните сигнали в общуването. Сигнорирането или погрешното интерпретиране на важни невербални сигнали на колеги, клиенти и служители не може да се осъществи желаното сътрудничество на работното място.

Езикът на тялото е бил най-ранната форма на човешкото общуване. В праисторическите времена е било жизнено важно да се разпознава дали даден човек или ситуация са опасни или безвредни и да се преценяват намеренията му, което често пъти е било въпрос на живот и смърт. 27% от анкетирания фирмени служители и работници твърдят, че в стресови за тях ситуации инстинктивно са се съмнявали в поведението на свои колеги, демонстрирайки примитивни емоционални реакции. Във време на кризи и хаос, те допълват, че предпочитат лидери, излъчващи сигурност, компетентност, стабилност и увереност. Това ги кара да се чувстват спокойни в организациите, в които работят. Те вярват, че ще постигнат желаните резултати, водени от сърдечни лидери, изпращащи сигнали на дружелюбност, човешка топлина и грижа, излъчвайки харизма с непресторени невербални жестове, които по естествен и непринуден начин засилват вербалните послания. От друга страна съдържанието, интонацията и езикът на тялото трябва да са съгласувани. Когато думите на лидера казват неща, разминаващи се с жестовете, хората престават да го следват. В подобни случаи дори най-добронамерените поведенчески модели могат да бъдат зле разбрани от един неуместен физически жест или изражение. Несъгласуваността обърква комуникацията и не способства за яснотата и разбирането на посланията. Скрытите намерения и цели унищожават близостта. В такива ситуации е налице манипулация.

В съвремието ни, изпълнено с много

напрегнатост и ангажименти, стресови ситуации и разнообразна информация, човек трябва да познава манипулацията, за да може да различи добре обиграния манипулатор от обикновения човек, скритото послание от типичните пропагандни лозунги, както и предумишлените ситуации от случайните събития. Често манипулацията се оказва един подходящ, бърз и доста ефективен подход за оказване на убеждаващо въздействие при постигане на конкретна цел.

В управленската практика мениджърите твърдят, че вземането на решения е резултат от внимателна и рационална преценка на факти и възможности; за прилагане на стратегия и тактика, голяма част от които се случват на подсъзнателно ниво на базата на чувства, за които дори нямат представа. Разбирането и управлението на тези подсъзнателни чувства е ключът към скритото убеждаване, което е отъждествявано с термина „манипулация” и се разглежда като основен неин инструмент.

Неоспорим факт е, че манипулацията съществува от дълбока древност, може би от както е създаден светът и човекът. Силен аргумент за това становище са множеството скални рисунки в пещерите и праантични изображения, изобразяващи триумфалните победи над врага. В тях откриваме манипулативни похвати, целящи победоносците да бъдат запомнени от потомците си като истински вождове, достойни да бъдат примери и образци. А когато се създават религиите, и особено християнското вероизповедание, църквата започва да влияе убедително върху мисленето и поведението на миряните; в най-уязвимото чувство на човека, свързано с първичния инстинкт за личния комфорт и самосъхранение, а именно – страхът и жаждата за живот. С развитието на съвременното информационно общество се променя мисленето и поведението на хората, поради което е разбираемо и манипулацията да видоизменя и развива своите техники и начини на влияние. Тя е един подходящ, бърз и доста ефективен подход за оказване на убеждаващо въздействие, а понякога свежда до минимум съпротивата срещу промените в организацията

„Заблуди противника, че не можеш да направиш нещо, при все че можеш. Прави се, че не можеш да използваш нещо, макар че можеш.



Подмами го, заблуди го и нападай. Ако е силен, изплъзни му се. Ако си го разгневил, объркай го. Престори се, че губиш, той ще се главозамае. Ако разполага със свежи сили, изтощи го...“
Сън Дзу –откъс от книгата „Изкуството на войната”

Обобщено, ако манипулацията е целенасочено въздействие върху съзнанието и поведението на другите, то комуникацията винаги е обратимо манипулиране. А който желае постоянен успех, трябва да променя поведението си с времето. Почти всички мениджъри споделят, че когато са приветливи, усмихнати и проявяват емпатия в междуличностните си отношения, тогава имат огромно влияние върху хората и може да им въздействат с мнението и идеите си. Истинското убеждаване според тях е базирано върху истината, почтеността и умението да се задоволят очакванията на персонала, когато се опитват да убедят в процеса на ефективна комуникация.

Често пъти хората масово бъркат манипулацията с лъжата и измамата. Но манипулацията е просто едно потребно и практически насочено изкуство – изкуството на убеждаването. Внушението е изключително силно чувство, което трябва да умеем да го прилагаме в ситуации на несигурност и колебание. Йозеф Киршнер смята, че „манипулацията е основен елемент на човешкото съвместно съществуване. Да наложиш мнението си, да убедиш другите, да се утвърждаваш в един враждебен свят, без да се оставяш да те използват, да се сдобиеш с всичко, което искаш да имаш.“ [1].

В общуването между членовете на колектива в една организация се прилагат различни манипулативни похвати, за да може всеки член да постигне своите цели. Доста специалисти, разглеждайки манипулацията, казват, че всеки човек е манипулатор, защото всяко дете е манипулирало своите родители в ранната си възраст. Повечето от нашите респонденти споделят, че колкото и да са чувствителни към чувството за справедливост и коректност, в неотложни ситуации или с цел да подчертаят силата и очарованието на отсрещната страна, е трябвало да проявяват целенасочено ласкателство и похвала като стимул за подчинение и постижения. Те

посочват, че от особено значение са силата на гласа, темпото, артикулацията, изнесеното и мелодично говорене, които най-силно моделират струните на човешката душа, събуждайки чувства и емоции, решения и реакции. Те не пренебрегват и количеството думи в речника, правоговорът, изчистването на чуждици и паразитни изрази, внасянето на хумор в изказа спрямо особеностите на комуникационните ситуации, в които им се налага да попадат и да оказват манипулативно въздействие.

Почти 30% от анкетираните служители потвърждават, че техните топ мениджъри в емоционални ситуации, предизвикани от организационна промяна или криза умеят да се проявяват като добри манипулатори, влизайки в роли, в които демонстрират или очакват съпричастност и състрадание от своите подчинени. Те са запознати с всички подробности, слухове и хипотези относно събитието, предмет на конкретното общуване, разполагат детайлно с цялата информация по дадения казус, за да играят с фактите, да преувеличават или омаловажават, включително и да блъфират, дори ако трябва да спестят някаква подробност, за да предизвикат очаквана реакция (мотивация) от страна на персонала – това за тях е напълно допустимо, за да осъществят максимално ефективно своите комуникативни и манипулативни цели. В подобни случаи, говорейки с много факти и описателност, висшите мениджъри не оставят възможност на любопитните служители и работници да заемат позиция по поставени въпроси в дискуссионните форми на общуване. Анкетираните сътрудници подчертават, че убеждаването е способност, която притежават опитните фирмени ръководители с изграден авторитет, която те старателно развиват и актуализират със съвременните тенденции на времето. Използвайки емоционални думи и изрази в своето изказване те успяват да изглеждат още по-убедителни и внушителни пред колективите си.

Хуморът бързо се превръща в ключ към ефективна междуличностна комуникация. То е не само актив на работното място, но и доказателство за интелигентност, сила на личността и съобразителност. Хуморът може да действа и мотивиращо, да съдейства за



творческото решаване на проблемите и да спомага за намаляване на стреса и напрежението. Използването му като стил на общуване, създава впечатление за спокойствие, увереност и достъпност, повишавайки равнището на взаимодействие.

Изводът, до който достигнахме след проведените интервюта с линейни и топ мениджъри в изследваните фирми е, че мениджърските екипи не използват пълноценно потенциала на връзките между служителите си и масово се подценяват или negliжират неформалните отношения в колективите.

Наличието на естествени лидери е много важен административен механизъм за контрол на междуличностните отношения. Ако естественият лидер се намира извън формалната организационна схема, много често се възприема като пречка за осъществяването на организационните цели. Той може да се превърне в център на колективно съпротивление срещу влиянието на организацията и съзнателно или несъзнателно да извърши действия, с които да създаде неформална група. Способният служител, заемащ много по-ниска длъжност, отколкото му позволят възможностите, може умишлено да насочи своята енергия за стимулиране на недоволството в трудовия колектив. Такива личности често стават организатори на групи, които използват с цел да придобият официално лидерство в организацията, което според тях им принадлежи по право. Бдителните ръководители успяват да контролират и използват тези разрушителни тенденции чрез "поглъщане" на естествените лидери, давайки им официално признание.

Ръководството на всяка организация трябва да възприеме практически методи за управление на неформалните взаимоотношения, за да може да ги използва или поне да намали тяхното отрицателно въздействие. Могат да се използват следните методи:

1. Консултации с групата - хората и групите реагират по-добре на засягащите ги решения, ако предварително ръководството се е съветвало с тях. Консултациите с групата говорят за уважение и намаляват съпротивлението от страна на неформалната организация. Колективните обсъждания помагат за:

- укрепване на сътрудничеството;
- възможността на групата и нейните членове да участват в процеса на изработване на решения;
- удовлетворяване на желанието на групата и лидера да получат определен статус;
- подобряване на взаимното разбиране между групата и ръководството от следващото равнище.

2. Осигуряване лоялността на ръководния персонал – висшето ръководство развива у по-уязвимия ръководен персонал чувство на преданост и отъждествяване с организацията. Това се постига чрез поощряване на привързаността им към организацията под формата например на създаване на клубове на ръководещия персонал, отделни места в залите за обяд, чрез организиране на официални обеда и конференции. По подобен начин всеки ръководител се стреми да завоюва лоялността на лидерите на групи и от тук и на членовете. Така постепенно административният персонал става защитник на гледната точка на организацията пред своите подчинени. Много са редки случаите, в които лесно се завоюва лоялността на ръководните работници и успешно се развива у тях чувството на отъждествяване с организацията. Обикновено този процес изисква време и не винаги дава желаните резултат.

3. Смяна ръководител от средното ниво - ако процесът на завоюване на лоялност е неуспешен, то се прибегва към замяна на ръководителя с по-предан човек. При този подход възникват някои проблеми:

- Новият ръководител може да изпадне в зависимост от колектива в желанието си да се представи добре, особено ако не е запознат с конкретната работа. Това ще го принуди да разчита на професионалните съвети на своите подчинени.
- Новият ръководител ще е изправен пред същите трудности, с каквито се е сблъсквал и стария при спечелване лоялността на своите подчинени. Няма гаранции, че той ще се справи по-добре.

Поради това смяната на ръководителя е механизъм с ограничено приложение, когато става въпрос за развиване чувство на лоялност на подразделението (групата) към



организацията, в чийто състав принадлежи.

4. Преместване на сътрудници на други работни места - това е един добър механизъм, позволяващ укрепване на лоялността и отъждествяването с организацията. Подобна практика води до появяването на значителен брой хора, притежаващи разнообразен опит, което позволява идентифициране с по-големи структурни подразделения.

5. Разместване на кабинетите - въздействието на този механизъм се основава на преценката за правилното разположение на кабинетите. Вече беше споменато, че хората се срещат и установяват неформални отношения по-често с тези, които работят в близост, отколкото с тези, които са по-отдалечени. Поради това формирането на ефективен ръководен апарат изисква разполагане на мениджърите от едно равнище на един етаж или на едно място.

Мениджърите трябва да са наясно, че неформалните организации динамично взаимодействат с формалните. Всяко действие предприето от ръководството предизвиква у участниците положителни или отрицателни емоции. А те имат съществено значение за осъществяването на дейността, за изпълнението на задачите и бъдещото взаимодействие.

Във всяка организация съществува официална структура, с помощта на която сведенията се предават по предназначение. Но формалното предаване е съпроводено и допълвано винаги от голямо количество информация, която се предава според желанието на участниците да споделят, дори и в случаите, когато това е официално забранено.

Системата на неформално предаване на информация е необходима и неизбежна. Много често тя дава възможност на организацията да получи информация, много по-бързо от формалните процедури и да се приспособи към променящите се условия. Но в същото време тя може да доведе до разпад на официалните отношения на пълномощия и да затрудни координацията. Още повече, че неофициално предадената информация често е изкривена и невярна тъй като не подлежи на официален контрол.

Гъвкавото използване на развитата система за формално предаване на информация, допълнена с неформалната, дава възможност на

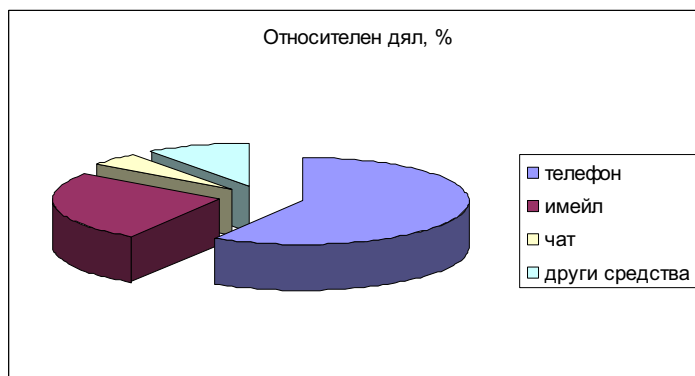
организацията да изпълнява своите задачи бързо и оперативно. При това сътрудниците могат да получат висока степен на разбиране, а ръководството да придобие по-голяма степен на влияние сред неформалните групи, което би било невъзможно ако съществуваше само формалната система.

В съвременните организации все повече се налага необходимостта от изграждане на работни екипи, които като гъвкави форми осигуряват по-голям потенциал за постигане на по-добри резултати. Екипите са разнообразни в зависимост от характера на задачата. Те приемат различни форми: управленски, стратегически, проектни, междофункционални, консултиращи, екипи за бързо реагиране и др. Екипите са групи с допълващи се умения и способности на участниците, които постигат общата цел чрез изграждане на хармонични искрени взаимоотношения, висока степен на доверие, мотивация и самоконтрол. Основните групи екипни роли са: функционални (професионални) и социални (екипни). Много важна и отговорна е и работата на лидера на екипа, чиято основна задача е да мотивира и сплотява членовете като се включва активно в колективната работа.

Наблюдавайки ежедневно останалите, т.е. хората, с които работим, ние се стремим да подражаваме на тези, които са успешни и влиятелни. Поколението, към което принадлежи всеки от нас, е един от многото фактори, които ни моделират като личности. В съвременните организации работят съвместно поне три различни поколения, което е сложно предизвикателство за мениджмънта им. Представителите на различните поколения са същностно различни, движени от разнообразни импулси в зависимост от възрастта, ценностната система и кариерното си развитие.

Глобално променящите се условия в резултат на развитието на технологиите изискват нов начин на общуване. Младото поколение предпочита изпращането на кратки текстови съобщения, контактуване в социални мрежи и чатове пред общуването лице в лице. Анкетирания мениджъри в изследваните организации на възраст между 45-60 г. посочват телефона като най-често използвания начин на комуникиране в ежедневната си трудова

дейност (59%), 26% предпочитат да комуникират с имейли, 5% чрез чат, а останалите 10% посочват други средства.



Фиг.2. Предпочитан начин за комуникация в съвременната организация

Респондентите ни в проучването споделят, че за устойчивостта, растежа и просперитета на организациите им е необходима вътрешно предприемаческа култура. Прилагането на трансформиращи модели и постигането на иновативност могат да бъдат задвижени от фирмени социални предприемачи, които да са активни слушатели на различни заинтересовани страни, да са в състояние да говорят за техните нужди и потребности, създавайки взаимодействие между тях. Те са катализатори за промяна, които вдъхновяват работата на другите и подкрепят успеха им, изграждайки доверие на основата на устойчиво етично поведение и иновативни решения на социалните проблеми.

Възникването на неформалните групи е следствие от естествения стремеж на човека към обединяване с други хора и към формирането на устойчиви форми на взаимодействие с тях. То е свързано и с формирането на среда на взаимодействие между членовете ѝ. Изпълнението на длъжностните задължения изисква определено взаимодействие. Но възниква въпросът дали то напълно и винаги удовлетворява всички членове на организацията? Разбира се отговорът е "не". Хората използват неформалните групи, за да обсъждат предполагаеми или фактически промени. В тези групи се наблюдава тенденция към съпротивление на промените. Това е така, защото човешките ресурси считат, че промените могат да донесат заплаха за по-нататъшното

съществуване на групата. Те виждат в реорганизацията, внедряването на нови техники, разширението на производството и други появяването на голяма група нови сътрудници, което може да доведе до разпад на неформалната група и от тук до съкращаване на възможностите за взаимодействие и удовлетворяване на социалните нужди.

Резултатите от изследването потвърждават, че фирмите, които комуникират ефективно със служителите си, също така дават и най-добрите финансови резултати. Най-ефективният начин за вътрешна комуникация е чрез неформални дискусии между служители и техните ръководители. Служителите имат нужда да се чувстват достатъчно сигурни на своите работни позиции, за да задават въпроси и да предлагат съвет, без да се страхуват от негативни последици. Когато общуват самоуверено, те изразяват открито чувствата, мислите и желанията си.

В част от изследваните фирми на новопостъпили служители освен специално обучение за работа се отделя и време с хора от мениджърския екип, за да могат те да се почувстват част от организационния колектив още от първите си часове в него. Отворената комуникация, грижата за служителите доказват, че организационната култура е развита така, че да привлича към себе си всички фирмени членове. Откровените и открити разговори с мениджърите често стимулират усещането у служителите, че те самите са част от организационната промяна, от процесите, които протичат вътре в нея. Истинският диалог и изслушването с уважение на сътрудниците са в основата на ефективната програма за вътрешни междуличностни отношения.

Те могат да бъдат усъвършенствани с подходящо обучение. Основните видове програми за такова обучение са:

- обучение в партньорско общуване;
- обучение за чувствителност на управленския персонал;
- контрол на конфликтите;
- бизнес дискусии /преговори/;
- публични презентации и др.
- тренинг програми.

С помощта им могат да се създадат условия за по-лесно възприемане на чуждото мнение и усвояване на нови поведенчески модели; да се



намали емоционалното напрежение у комуникиращите; да се усвоят и внедрят нови техники за социално поведение в организацията; да се развият общи умения на учащите за сътрудничество, критично мислене, комуникативност, решаване на проблемни ситуации, водене на преговори, съдействие, лидерство и др.

В 85% от изследваните организации липсват стратегии за управление на междуличностните отношения с ясно поставени цели и програми за постигането им. Препоръчително е в тях да се идентифицират областите на управленска интервенция и да се формулират очакваните резултати. Особено внимание е необходимо да се отдели на хуманната страна в управлението чрез въвеждане на доктрината „човешки отношения“ в него. Линейните ръководители трябва да формират периодично различни по състав работни екипи, които да бъдат източник на нови благоприятни междуличностни отношения.

От получените отговори след проведените дълбочинни интервюта с линейни и топ мениджъри, всички констатираха, че отношенията влияят върху производителността на труда; качеството на работните операции; ефективността на фирмената дейност; работната атмосфера, организационния климат и промени, взаимното доверие и оценка. Повечето фирмени сътрудници споделиха, че междуличностните отношения се пренасят и обсъждат често в извън работно време и косвено влияят върху имиджа на организацията и авторитета на управляващите в публичното пространство.

Културните различия между членовете на екипите в международни компании увеличават възможността от възникване на конфликти, свързани с комуникацията: форми и стил на общуване, проблеми, произтичащи от артикулацията, различни акценти и темп на говорене. Процесът на комуникация изисква кроскултурни умения (Cross-cultural communication skills) - умението да се комуникира адекватно и ефективно в различен кроскултурен контекст с високи познания за специфичната култура и език. Ролята на бикултурните мениджъри в подобен вид екипи е да съдействат за премахване на комуникационните бариери, причинени от езика

на базата на доверие и уважение. Кроскултурният управленски модел открива нови хоризонти за интегриране на различните човешки ресурси и тяхното поведение при вземане и изпълнение на решения. По отношение на насърчаването на ефективните междуличностни отношения те се основават на следните стъпки:

- Избор на поведение и идентифициране на бариерите при общуването.
- Разработване на модел за преодоляване на затрудненията в комуникационния процес.
- Тестване на модела.
- Оценка.

Теми за оценяване:

Гъвкави умения

Общуване

Сътрудничество

Вземане на решения

Умения за водене на преговори

Толерантност

Изразяване

Умение да се ръководи

Стремеж, упоритост, настойчивост, старание

Решаване на конфликти

Базови отношения (начини на мислене)

Насочване към промени

Себеуважение

Съчувствие

Мотивация за постигане на цели

Взаимодействие

Отношение към други групи от хора

Знания относно живота и положението на другите

Желание да се приемат различията

Анализ на организационните действия

Получаване и използване на информация

Ангажираност в организацията

Участие в дейността заедно с другите

Всяка от тези теми е оценявана в три аспекта, разположени върху три различни скали: на знанията; на действията; на чувствата. Върху всяка скала са разположени по пет зони, подредени във възходящ ред, придружени с



текстово описание, което помага да се определи към коя от тях да се отнесат оценяваните. Всяка зона е придружена и от числови оценки, подредени в същия възходящ ред (от 0-1 за най-ниското ниво до 4-5 за най-високото). Оценяваните могат да бъдат както отделни личности, така и една сравнително хомогенна група от хора (например обучаващите се в даден курс). Задачата на партньорите е да оценят кой/коя група в коя зона трябва да бъдат поставени.

Предложеният модел способства за подобряване на междуличностните отношения. Той е приложим за изучаване на собствените действия и тези на другите. Отговаряйки на формулираните въпроси, участниците могат да стигнат до разбиране на собствените си и тези на другите убеждения, а това води до проумяване на моделите на поведение и начините на общуване на работното място. Общуването е социално умение и като всяко едно такова умение може да се тренира и усъвършенства.

Процесът на общуване има четири основни форми: четене; писане; говорене; слушане. Изследвания показват, че 70% от

времето на будване на човек на средна възраст преминава под някаква форма на общуване: писане - 9%, четене - 16%, говорене - 30% и слушане - 45%. Съпоставянето на тези цифри показва, че почти половината от времето на човека преминава в слушане. И въпреки това почти всички хора се обучават в четене, писане и говорене, но малцина са тези които знаят как и могат да слушат ефективно. Практическите изследвания на процесите на общуване показват, че[]:

- ние чуваме половината от онова, което ни се говори (50%);
- вслушваме се в половината от чутото (25%);
- разбираме половината от онова, в което сме се вслушали (12,5%);
- вярваме на половината от това, което сме разбрали (6,25%);
- запомняме половината от тази най-последна половинка (3,125%).

Установено е, че когато хората общуват, те се информират чрез: 55% невербално поведение (жестове, мимики, пози); 38% глас, тембър, сила, ритъм, интонация (параезика); 7% слово и думи.

Общуване, Комуникации (Communication)

Ос на знанието (познанието) (Cognitive Dimension):

Learners knowledge and skills concerning Communication

1	2	3	4	5
Степен Grade	Общо степенуване General scaling	Общо описание General Description	Вашата оценка Your Rating	Индивидуално описание Individual description/ explanatory statement
4-5	Интуитивно действащ Intuitive Acting	Adapt to the given context (assimilate & accommodate) Прилагащ знанията си за общуването (комуникационните си умения) за да подобри разбирателството в условията на група. Използващ тези умения (например в конфликтни ситуации). Applying communication competencies to improve understanding in a group situation. Employing these skills (e.g. in conflict situations)		5.1 Ползвате ли знанията и уменията си за общуване в полза на другите и на общността, в която живеете – например за: а) подобряване на климата на общуване в заобикалящата ви среда; б) за разрешаване на даден спор в групата. Обяснете



3-4	Отнасящ се с безрезервно (абсолютно) разбиране Implicit understanding	To get in contact and maintain communication with others Способен да разбере различните комуникативни способности (умения) и стилове и да превърща (да трансформира) тази си способност (например да интерпретира съобщения, да чете между редовете, способност да разбере скрити послания,...). Ability to understand the different communication abilities and styles and transformation of this knowledge (interpretation of messages, reading between the lines, ability to react on hidden messages)		4.1 Способни ли сте да приемете с разбиране, че различните хора имат различни способности на общуване? 4.2 Бихте ли разбрали една и съща идея, поднесена по различен начин? 4.3 Умеете ли да доловите неизказани думи, скрити послания и др. Обяснете
2-3	Отнасящ се с хладно, съдържано, резервирано разбиране (съчувствие) Distant understanding	To express own ideas, accept and provide feedback Знаещ, че различните хора имат различни комуникативни способности и стилове. Разбиращ (реагиращ на) невербалната комуникация. Knowing that different people have different communication abilities and styles. Understanding (reflecting on) non-verbal communication	3,3	3.1 Смятате ли, че съществуват различни стилове на общуване, които различните хора практикуват? 3.2 Кои стилове на общуване предпочитате? а) по-съдържани б) умерени в) разпалени 3.3 Можете ли да усетите не само думите, но и излъчването на хората, с които общувате? По какъв начин става това? Обяснете
1-2	Знае как... Know how	Understand communication process ...да изрази своите идеи, да приема и да обезпечи обратна връзка. ...да реагира на изявленията на другите. To express own ideas, accept and provide feedback To reflect on the statements of others		2.1 Способни ли сте да изразите своите идеи? 2.2 Способни ли сте да оцените как другите ги възприемат? 2.3. Способни ли сте да възприемате изявленията на другите и да реагирате на тях? Обяснете
0-1	Знае, че Know-that	Rules of communication Лекомислено (необмислено, безразсъдно) общуване, изразяване и приемане (просто го прави...) Un-reflected Communicating (simply doing it...) Expression and reception		1.1 Смятате ли, че за общуването са необходими специални знания, умения и подготовка или то става спонтанно, от "само себе си"? Обяснете.



1)What are rules of communication?

I think that people on level a are not able to know any communication rules
(this would mean that they study or learn actively on communication)

2)same

Ос на действието (Activity dimension)

->learners' activity potential concerning Communication

1	2	3	4	5
Степен Grade	Общо степенуване General scaling	Общо описание General Description	Вашата оценка Your Rating	Индивидуално описание Individual description/ explanatory statement
4-5	Създаващ/изграждащ Developing/ constructing	Създаващ своите кодове на поведение в съответствие с различните ситуации. Creating the own codes of behaviour adaptive to different situations. Адаптация на други (чужди) комуникационни кодове Adaptation of other (foreign) communication codes		5.1. Успявате ли да изградите собствено поведение при общуване в различни ситуации? 5.2 Адаптирате ли се лесно към променящи се условия? 5.3. Когато общувате, правите го подсъзнателно (от само себе си) или го премисляте?
3-4	Откриващ/действащ независимо Discovering/acting independently	Лична интерпретация на комуникационните кодове на другите Personal interpretation of communication codes of the others. Реагиращ на неосъзнатите (необмислените) кодове и съзнателно ги прилага или пренебрегва Reflecting about unconscious codes and consciously applying or neglecting them	4,0	4.1 Чувате случайно неправилни изказвания по добре известен на Вас въпрос. Решавате да премълчите и да не влизате в спор.Така ли е? 4.2. Долавяте ли подтекста в шеговити изказвания на ваши колеги? 4.3. Как реагирате на намеци и забележки, отправени към Вас?
2-3	Решаващ/Избиращ Deciding/selecting	Избиращ правилния код да реагира според ситуацията Choosing the right code to react according to the situation. Реагиращ на неосъзнатите (необмислените) кодове и съзнателно ги прилага или пренебрегва (ставащ независим от становището		3.1 Какво правите, ако някъде нещо не върви? а) опитвате се да прехвърлите вината за това на друг; б) примирявате се; в) полагате усилия да се справите.



		(манталитета) на групата и показващ това със своето поведение). Reflecting about unconscious codes and consciously applying or neglecting them (becoming independent from the group attitudes and reflection of this in the behaviour)	
1-2	Прилагане (употреба), Подражаване Application, Imitation	Използващ шаблоните (стиловете) на обмяна на информация във вербалното и невербалното общуване. Using the patterns of information exchange in verbal and non-verbal communication. Прилагащ кодовете на груповото общуване (например в езиковото общуване и поведение, използвайки ритуали) Applying group communication codes (e.g. in language and behaviour, using rites)	2.1 Владее ли формите на груповото общуване? 2.2 Разчитате ли информацията от езика на тялото на участниците в разговора? 2.3 Подражавате ли на добрите маниери и обноски, демонстрирани от изказващите се?
0-1	Приемащ/осъзнаващ, сеещащ се Reception/ remembering	Признаващ традиционните кодове на поведението в общуването (например общуване на даден език). Recognising traditional codes of behaviour in communication (i.e. language). Неосъзнаващ изпращането и приемането на информация Unconscious sending and reception of information	1.1 В процеса на общуване търсите ли споразумение, което другата страна ще приеме? 1.2 Опитвате ли да се налагате по време на общуване? 1.3 Оставяте ли спокойно другите да се изкажат, без да ги прекъсвате?



Ос на чувствата (емоциите) (Affective Dimension)

->learners' affective competences concerning

Communication

1	2	3	4	5
Степен Grade	Общо степенуване General scaling	Общо описание General Description	Вашата оценка Your Rating	Индивидуално описание Individual description/ explanatory statement
4-5	Направляващ (приспособяващ) другите Regulating with others	Влияещ на другите да отразяват своето комуникационно поведение и да разбират комуникационното поведение на другите Influencing others to reflect about own communication behaviour and to comprehend other persons' communication		5.1 Способни ли сте да влияете с изказването си върху поведението на другите? 5.2 Умеете ли да направлявате разговора в желаната от Вас посока?
3-4	Емоционално саморегулиране (Сдържане на емоциите) Affective self- regulation	Уравновесено емоционално поведение в общуването. Доказващ способността си да общува приспособявайки се към другите чрез отразяване на собствените им чувства и мнения. Balanced emotional behaviour in communication. Proving capacity to communicate adaptively with others by reflecting own feelings and states of mind. Можещ да се регулира (да сдържа емоциите си) заради общуването и уважението към другите (например да избягва някои думи, аргументи и пр.). Being able to regulate for the sake of the communication and for the respect of others (e.g. to avoid certain words, arguments)		4.1. Правите ли компромиси, за да запазите добрите взаимоотношения? 4.2. Деликатно ли подходите към хората или само към проблемите им? 4.3. Въздържате ли се от използване на обидни думи, когато Ви ядосат?
2-3	Съпреживяващ съчувствен Empathetic concern	Showing improper emotional reactions in various situations. Можещ да свърже (да разбере) начинът на общуване на друго лице с неговото настроение и минало (среда, произход). Being able to relate the way of communicating of another person to the mood and background		3.1 Отлагате ли разговор с човек, който не е в настроение? 3.2 Откривате ли проява на искрена емпатия у хората, с които споделяте лични преживявания и случки?



1-2	Приемащ го като перспектива (като нещо далечно) Perspective taking	Често сменящ противоположни реакции при общуването Changing frequently opposite reactions in communication. Проявяващ разбиране към други мнения Understanding other opinions	2,0	2.1. Отнасяте ли се с разбиране към други мнения? 2.2 Променят ли собственото си мнение в процеса на общуване? Обосновете се.
0-1	Безразличие Indifference	Няма резултатна (ефективна) реакция при общуването No effective reaction in communication. Само говори и слуша Just talking and listening		1.1. По време на дискусия не обичате да вземате отношение, а предпочитате да слушате.

Изразяване (Expression)

Ос на знанието (познанието)(Cognitive Dimension): Learners knowledge and skills concerning Expression

1	2	3	4	5
Степен Grade	Общо степенуване General scaling	Общо описание General Description	Вашата оценка Your Rating	Индивидуално описание Individual description/ explanatory statement
4-5	Интуитивно действащ Intuitive Acting	Адаптира методите на изразяване към контекста и собствения си стил. Adapt methods of expression to context and own style. Способен да трансформира знанията си за изразяването към нов контекст. Being able to transfer the "expression"-competence in new contexts.		5.1. При изразяване използвате ли заучени специфични думи? 5.2 Когато обсъждате нова ситуация, се позовавате на: а) своята интуиция; в) на знанията си.
3-4	Отнасящ се с безрезервно (абсолютно разбиране) Implicit understanding	Използва изразяването като едно средство за общуване в различни форми. Use expression as one means for communication in various forms. Прилагащ съзнателно различни начина на изразяване. Способен да постигне най-добрите резултати чрез използване на изразяване по избор. Applying different ways of expression in a conscious way. Being able to achieve best results by using the expression of choice.		4.1 Приемате ли безрезервно (с абсолютно разбиране) посланията на хората? 4.2 Намирате ли най-подходящите (точни) изрази по време на общуването си с другите?



2-3	Отнасящ се с хладно, сдържано, резервирано разбиране (съчувствие) Distant understanding	Знае методи за изразяване. Know methods of expression. Отразяващ (пречупващ) по различен начин изразяването. Разбиращ предимствата/недостатъците. Първи опити да тества различни начини на изразяване. Reflecting on different ways of expression. Understanding advantages/disadvantages. First attempts to test different ways of expression	3,3	3.1 Ако усетите, че не Ви разбират, използвате ли друга форма за изразяване на мислите си? 3.2. Кои са предимствата на устното изразяване от писменото? А недостатъците?
1-2	Знае как Know how	Знае необходимостта. Understand the necessity. Знае как да изрази основни нужди. Има основни знания как да се изрази вербално и невербално. Knowing how to expressing basic needs. Basic knowledge how to express in verbal and non-verbal way		2.1 Помагат ли Ви жестовите и мимиките в общуването с другите? 2.2 Умеете ли да откривате намеренията на хората по жестовите им?
0-1	Знае че Know-that	Изразяването като значение и правила. Expression as a meaning and rules. Не знае, че изразяването подобрява положението. Not aware that expression improves the situation (~)		1.1 Знаете ли правилата на изразяване? 1.2 По какъв начин изразяването може да подобри положението Ви?



Ос на действието (Activity dimension)
->learners' activity potential concerning Expression

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	Your characteristic	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Създаващ/изграждащ Developing/ constructing	Създава собствени методи за изразяване. Develop own methods of expression. Усъвършенстващ методите, адаптиращ методите към нови ситуации. Refining methods, adapting methods to new situations		5.1 Умеете ли да адаптирате начинът си на изразяване спрямо нови ситуации? 5.2 Имате ли изграден собствен стил на изразяване? С какво се характеризира?
3-4	Откриващ/действащ независимо Discovering/acting independently	Откриващ нови възможности за прилагане на същите методи. Discovering new possibilities of use for the same methods. Интуитивно прилагащ различни методи. Applying different methods intuitively	4,0	4.1 Когато се намирате в непозната ситуация интуитивно ли откривате начин за изразяване на това, което чувствате?
2-3	Решаващ/Избиращ Deciding/selecting	Избиращ методите за изразяване от тези, които е научил. Choosing methods of expression from those learned.		3.1 Притеснявате ли се да изразите своята гледна точка(мнение или оценка) устно? Предпочитате ли да изберете някаква друга форма?
1-2	Прилагане (употреба), Подражаване Application, Imitation	Механично прилагане на изразни средства, научени преди. Internalisation of expressions observed, learned previously. Изразяващ се както го правят и другите от групата. Expressing like peer group is doing		2.1 Опитвате ли се да подражавате на другите или използвате собствен стил на изразяване? 2.2 Използвате ли думи, чието правилно значение не познавате?
0-1	Приемащ/осъзнаващ, сещащ се Reception/ remembering	Слушащ и разбиращ другите, когато изразяват самите себе си. Hearing and remembering others expressing themselves. Изразяващ минимум нужди по един непречупваем (неотражаем) начин. Няма капацитет да промени нещо (няма мотивация). Expressing minimum needs in an un-reflected way. No input to change something (no motivation)		1.1Разбирате ли скритите желания и намерения на другите, когато Ви говорят? 1.2 От собствена позиция или от страната на говорещия анализирате дадена ситуация?



Ос на чувствата (емоциите) (Affective Dimension)
->learners' affective competences concerning
Expression

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	Your characteristic	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Направляващ (приспособяващ) другите Regulating with others	Помагащ на останалите да изразят самите себе си. Helping others to express themselves		5.1 Обичате ли да довършвате изреченията или мисълта на другите при изразяване? 5.2
3-4	Емоционално саморегулиране (Сдържане на емоциите) Affective self-regulation	Използващ емоциите като средство за изразяване Using emotions as means of expression. Съгласуваност (съответствие) и баланс между това, което е изразено, и емоционалната изява. Concordance and balance between what is being expressed and emotional manifestation. Изразява собствените си чувства и управлява желанията си съобразно желанията на другите. Express own feelings and regulate wishes respecting others' wishes		4.1 Влагате ли емоции, когато се изразявате по време на общуване? 4.2 Успявате ли да подчините емоциите си на желанията на другите?
2-3	Съпреживяващ съчувствен Empathetic concern	Emotional expression unadjusted to the content expressed. Разбиращ (способен да интерпретира) изразите на другите. Understanding (being able to interpret) expression of others		3.1 Стараете ли се да говорите по-бавно и отчетливо, когато усетите, че не Ви разбират?
1-2	Приемащ го като перспектива (като нещо далечно) Perspective taking	Shifting from lack of emotional involvement to excessive emotional manifestation in expression. Заемащ мястото си в дадена ситуация. Способен да се изрази в ситуация с другите. Self-Positioning in a situation. Being able to expressing in a situation with others	2,0	2.1 Изразявате ли идеите си подробно или предпочитате да се изразите общо?
0-1	Безразличие Indifference	Без емоционално излъчване когато изразява чувства. No emotional involvement in expressing feelings. Незаинтересуван от изразяване на самия себе си. Вцепенен, парализиран, липсва му мотивация. Not interested in expressing oneself Numb, paralysed (?) missing motivation		1.1 Изразявате ли мнение по въпроси, които не засягат личните Ви интереси?



За да е приложим моделът и в международни организации, представените теми за оценка и персоналните описателни характеристики са разработени и на английски език, които да улеснят отговорите на респондентите ни от други националности в обобщаване на събраната информация.

Желание да приемеш различията (Willingness to accept diversity)

Ос на знанието (познанието)(Cognitive Dimension):

Learners knowledge and skills concerning Willingness to accept diversity

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	General Description	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Интуитивно действащ Intuitive Acting	Различието е норма (стандарт) на действие. Различието включва всеки и всички аспекти, никой не е изключен или дискриминиран от него. Diversity is the action standard. Diversity involves everyone and all aspects, no one is excluded, or discriminated against.		Приемате ли това, което виждате, без да се опитвате да го издигнете или принизите в съзнанието си, съдейки по думите на този или онзи?
3-4	Отнасящ се с безрезервно (абсолютно разбиране) Implicit understanding	Знаещ да използва всички възможности на различията. Willing to use all possibilities of diversity Разбиращ различията в подробности (с повечето й значения). Understanding in detail (with most senses) diversity		Лесно ли успявате да намерите общ език с всички, защото изграждате отношенията си с хората винаги като с равни?
2-3	Отнасящ се с хладно, сдържано, резервирано разбиране (съчувствие) Distant understanding	Разбиращ, че различията могат да бъдат разглеждани като благоприятна възможност. Understand that diversity can be seen as opportunities Виждащ предимствата на различията. Seeing advantages of diversity	3,3	Помагат ли Ви различията да опознавате по-лесно себе си? Виждате ли в различията потенциал за еволюция и нови възможности?
1-2	Знае как Know how	Знаещ, че различията влияят на обществото и че те играят роля в дискриминацията. Knowing that diversity influences society and how it plays a role in discrimination		Можете ли да откажете или да пренебрегнете човек, ако той не ви е твърде необходим?
0-1	Знае, че Know-that	Знаещ, че обществото не е хомогенно. Knowing that society is not homogeneous		Знаете ли защо различията правят хората интересни, пораждайки красота, воля, сила и интелект?



Ос на действието (Activity dimension)

->learners' activity potential concerning Willingness to accept diversity

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	General Description	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Създаващ/изграждащ Developing/ constructing	Всички действия са настроени (насочени) към различните групи в обществото. All activities are attuned to the different groups in the society		По какъв начин различията могат да допълват, обединяват и обогатяват? Посочете примери.
3-4	Откриващ/действащ независимо Discovering/acting independently	Предприема действия за други групи повече отколкото за своята група. Undertake activities for other groups than the own group Активно търсец различни (непознати) ситуации. Actively looking for diverse (unknown) situations	4,0	Провокирате ли споделянето на различни мнения от Вашето с цел откриване на добра идея?
2-3	Решаващ/Избиращ Deciding/selecting	Извличащ изводи за собствени действия. Drawing conclusions for own activities Приемащ различието независимо от другите членове на групата (независимо от груповия контекст). Accepting diversity independent from other group members (from group context)		Приемате ли другите такива, каквито са с убеждението, че не могат да бъдат променени.
1-2	Прилагане (употреба), Подражаване Application, Imitation	Join activities outside the own group Приемащ различието както го правят другите членове на групата (в групов контекст). Accepting diversity like other group members do (in group context)		Уважавате ли различния подход в работата на колегите си? Опитвате ли се да им подражавате?
0-1	Приемащ/осъзнаващ, сещаш се Reception/ remembering	Знаещ, че има различни групи без да извлича изводи от това. See that there are different groups without drawing conclusions Признаващ различието. Recognizing diversity		Умеете ли да признавате различието, без да се опитвате да анализирате носителите му?



Ос на чувствата (емоциите) (Affective Dimension)
->learners' affective competences concerning
Willingness to accept diversity

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	General Description	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Направляващ (приспособяващ) другите Regulating with others	Направляващ хората да приемат емоционалните състояния и настроения на други групи (различни хора) по отношение на различията. Bringing people to the emotional states, moods of other groups (different persons) in respect to diversity		Бързо ли се приспособявате към емоциите и настроенията на хората, с които общувате?
3-4	Емоционално саморегулиране (Сдържане на емоциите) Affective self-regulation	Различието е начин на мислене. Всички групи са част от широтата (от общото). Няма място за дискриминация. Diversity is a way of thinking. All groups are part of the scope. There is no place for discrimination.		Опитвате ли се да си налагате самоконтрол над емоциите, предизвиквани от комуникацията с хора с различна гледна точка от Вашата по важни въпроси в трудовото ежедневие?
2-3	Съпреживяващ, съчувствен Empathetic concern	Уважава различието. Respect diversity		Безпокоят ли Ви противоречиви мисли и чувства, отнасящи се до други хора?
1-2	Приемащ го като перспектива (като нещо далечно) Perspective taking	Любопитство към хората от различни групи. Curiosity towards others from different groups	2,0	Преценявате ли до колко различността е приемлива за Вас?
0-1	Безразличие Indifference	Фокусиран изключително върху своята група. Focussing exclusively on the own group.		Какво е това, което ни прави различни и защо сме безразлични?

Насочване към промени (Orientation towards changes) - to describe this part of the “active citizenship competence” of an individual or a group.

While carrying out an assessment of your choice please value the state of your subject referring to the 3 AC-dimensions: Cognitive, affective and activity related competence.

There are 5 states on each dimension axis, the first column giving the numerical value, the second describes the scaling (giving a title to the respective state) and the third column delivers a general description of the conditions/states.

We would like to ask you to first select a rating that fits to scaling (column 4) and describe the assessment results for the person/group in the respective cell in column 5.



Ос на знанието (познанието) (Cognitive Dimension):
Learners knowledge and skills concerning Orientation towards changes

1	2	3	4	5
Степен Grade	Общо степенуване General scaling	Общо описание General Description	Вашата оценка Your Rating	Индивидуално описание Individual description/ explanatory statement
4-5	Интуитивно действащ Intuitive Acting	Опитващ се да повлияе на собственото си положение чрез активна промяна. Trying to influencing own situation by active change		Имате ли нужда от промяна в отношението Ви към живота? Какви стъпки предприемате, за да се случи това?
3-4	Отнасящ се с безрезервно (абсолютно) разбиране Implicit understanding	Активно подкрепяне на нови ситуации. Active support of the new situation		Участвате ли активно в създаването на организационна структура, длъжностни характеристики и системи за оценка и възнаграждение, които да са в унисон с визията за промяна и да вдъхновяват оптимизма и самоувереността?
2-3	Отнасящ се с хладно, сдържано, резервирано разбиране (съчувствие) Distant understanding	Разсъждава за предимствата/недостатъците на собственото и на ново обкръжение (околна среда). Reflection about advantages/disadvantages of the own and the new environment	3,3	Възприемате ли всяка промяна като заплаха за своята работа или статус?
1-2	Знае как... Know how	Има някои идеи за други/нови обкръжения и условия на живот. Разсъждава за предимствата/недостатъците на собственото обкръжение (околна среда). Вслушва се в другите. Having some ideas about other/new environments/life circumstances Reflection about advantages/disadvantages of the own environment, Listen to others		Уважават ли се вашите идеи и мнение за естеството на промените и ключовите дейности, подлежащи на трансформация? По какъв начин се стимулират креативните предложения за промяна?
0-1	Знае, че Know-that	Знаещ само собственото обкръжение (околна среда) и неговите дадености. Knowing only the own environment and the specifications		Смятате ли, че ограничените правомощия на сътрудниците /в рамките на предписаните им роли/ са съществена пречка пред способността на организацията да се променя и обновява.



Ос на действието (Activity dimension)

->learners' activity potential concerning Orientation towards changes

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	General Description	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Създаващ/изграждащ Developing/ constructing	<p>Всестранен и стабилен подход към промяна на положението на индивида/групата, пренасяне на опита от промените в нови ситуации.</p> <p>Comprehensive and sustainable approach to change the individual/group situation, transfer of change experiences to new situations</p>		Фирменото ръководство осигурява ли възможност за формулиране и оценка на алтернативни решения с цел осъществяване на ефективна промяна?
3-4	Откриващ/действащ независимо Discovering/acting independently	<p>Променящ познатите ситуации в живота.</p> <p>Changing known living situations</p>	4,0	Считате ли, че обратната връзка и комуникацията между служителите от различните равнища може да се разглежда като принос за подобряване на взаимоотношенията и организационна промяна?
2-3	Решаващ/Избиращ Deciding/selecting	<p>Знаещ, че има по-добри пътища за действие и разсъждаващ върху тях. Първи опити за промяна.</p> <p>Knowing that there are better ways to act and reflecting about this. First trials to change</p>		Какво Ви мотивира да участвате компетентно в реализирането на програми и стратегии за промяна?
1-2	Прилагане (употреба), Подражаване Application, Imitation	<p>Следва другите в нови начини на действие.</p> <p>Following others in new approaches</p>		Изпитвате ли необходимост от обучение за повишаване на чувствителността към промените?
0-1	Приемащ/осъзнаващ, сега се Reception/ remembering	<p>Няма промяна намирайки се в групата си.</p> <p>No change, staying in the group</p>		Налага ли се възгледът, че организацията е добра, когато устоява на промените, без сама да се променя?



Ос на чувствата (емоциите) (Affective Dimension)

->learners' affective competences concerning

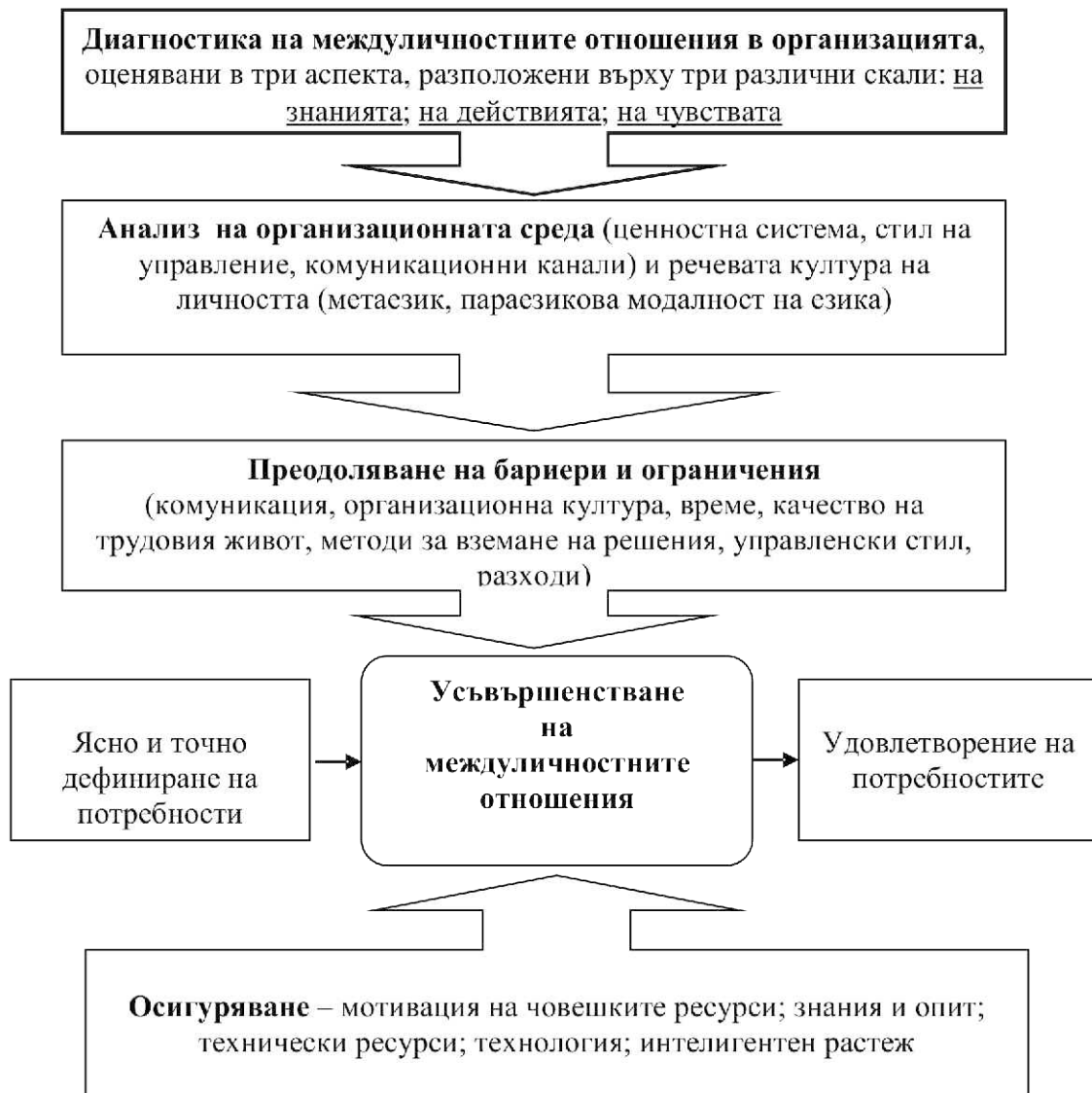
Orientation towards changes

* new suggestions

1	2	3	4	5
Grade	General scaling	General Description	Your Rating	Individual description/ explanatory statement
4-5	Направляващ (приспособяващ) другите Regulating with others	Влияещ на другите да приемат и активно да влияят на новите ситуации. Influencing others to accept and actively influence new situations*		По какъв начин влияете на другите по отношение на адаптирането им към извършените организационни промени?
3-4	Емоционално саморегулиране (Сдържане на емоциите) Affective self- regulation	Навлиза в нови ситуации, отворен за промени. Diving into new situations, openness for change		Общувате ли с хората открито и честно относно въпроси, притеснения или страхове, свързани с промяната?
2-3	Съпреживяващ съчувствен Empathetic concern	Сравнявайки собственото си положение с нови (алтернативни) положения, правещ изводи и планове за подобрене. Comparing own situation with new (alternative) situations, drawing conclusions and improvement plans		Коя е най-значимата организационна промяна, която познавате? Какво Ви дава основание да твърдите, че тя е “значима промяна”?
1-2	Приемащ го като перспектива (като нещо далечно) Perspective taking	Пасивно, неутрално (но не негативно) становище относно промените. Neutral attitude towards change (not negative)	2,0	Кои са основните причини за липсата на заинтересованост от промени в организацията?
0-1	Безразличие Indifference	Стоящ в своето обкръжение, чувствайки сигурност само в него. Staying in own community, feeling save only in this community		Проявявате ли организационно пристрастие към определена практика, процедури, технологии и обкръжение?



Организациите непрекъснато се променят и всяка промяна предлага възможност за усъвършенстване. Алгоритъмът за изработване на трансформация социално-адаптивен модел за по-ефективно управление на междуличностните отношения в организацията е представен на следващата фигура:



Фиг.3. Междуличностните отношения като трансформиращ процес от съществуващо към желано състояние



В организационна среда начинът на общуване оказва влияние върху ефективността на изпълняваните дейности и крайните резултати от тях. Динамиката на процесите във външната заобикаляща ни среда, стресовите ситуации, породени от автоматизацията и използването на нови технологии в работата; от липсата на сигурност и удовлетвореност на работното място се отразяват върху взаимоотношенията между хората.

Всички анкетирани служители в извършеното проучване посочват стилът на ръководство с най-решаващо влияние върху междуличностните отношения в организациите им. Въз основа на преки наблюдения и проведени срещи, се отличиха следните особености:

§ Либералният стил на управление, прилаган в част от изследваните фирми, стимулира и поддържа социалната активност на личността, без да потиска или парализира нейната самостоятелност и творческа активност. Създава организационна среда, благоприятна за доброжелателни колегиални взаимоотношения и неподходяща за клюкарстване, интриги, клевети, доносничество, подмазване, завист и озлобление, които понякога стоят в основата на неформалните комуникации.

§ Изграждането на поведенческа култура на личността изисква провеждането на обучения за усвояване невербалните форми на ефективната междуличностна комуникация.

§ Необходимост от повишаване емоционалната интелигентност на човешките ресурси, заемащи управленски длъжности в съвременната организация с цел усъвършенстване на ключови нюанси на поведението им като проява на обоснована емпатия, самосъзнание, самокритичност, автотивация, самоконтрол в процеса на общуване с персонала и адаптивност към променящите се условия на средата.

Заклучение

Устойчивото организационно развитие е свързано с изграждане и поддържане на добри междуличностни отношения, осигуряващи наличие на благоприятна работна среда. В технологичния век, в който живеем способността да комуникираме с партньори и

конкуренти, демонстрирайки добри обноси и поддържайки дълготрайни и стабилни взаимоотношения, ни осигурява успех в кариерата и бизнеса. За това се изисква култура на общуване и нейното непрекъснато усъвършенстване.

За постигането на балансирана междуличностна трудова атмосфера е необходимо съвременните управленски екипи да прилагат подходящи методи, механизми и подбрана съвкупност от средства за постигане на положителни отношения, благоприятстващи развитието на организациите. Този процес изисква непрекъснато усъвършенстване мениджмънта на междуличностните отношения в тях чрез въвеждане и използване на иновативни методи за управлението им.

Неоспорим факт е нарастващата роля на човешките ресурси, които със своите знания, умения и взаимоотношения в динамичната фирмена среда се превръщат в стратегически фактор за интелигентен организационен растеж. Активното и оптимално управление на трудовите взаимоотношения е решаваща стъпка към адекватен отговор на предизвикателствата пред организациите днес. Всичко това налага актуални и своевременни действия от страна на ръководителите, разработване и реализиране на стратегии и мерки за усъвършенстване управлението на сложните междуличностни отношения, посредством които ще развият българските организации в съответствие с директивите на ЕС за създаване на стимулираща работна среда.

Литература:

1. Kirshner, Y. Manipulirayte, no pravilno. S., 2000, s.13
2. Kolominski, Ya.L. Psihologiya vzaimootnosheniy v malayh grupah. Minsk, 1976, s.12
3. Mezhdulichnostni otnosheniya. Uikipediya, svobodnata entsiklopediya
4. Obozov, N.N. Psihologiya mezhdulichnostnayh vzaimootnosheniy. Kiev, 1990, s.68
5. Popov, N. Sotsilna psihologiya. S,1999, s.134