

## Основи на комуникацията

Общуването е основен проблем на социалната психология и на психологията на мениджмънта. Общуването е основна социална потребност на човека. Доказано е, че хората не могат да съществуват без да общуват. Корените на общуването ние търсим в самата жизнена дейност. Именно чрез общуването се реализира цялата система от жизнени отношения на човека. Общуването е важно и в емоционално отношение. Чрез общуването хората изразяват не само своите мисли, но и своите чувства. Хората общуват помежду си не само, за да осъществят основната си жизнена дейност, но и да изпитат удоволствие от самото общуване. Нещо повече през последните 50-60 години на нашия век психолозите са доказали, че по-високата компетентност в общуването изпълнява ролята и на защитен механизъм срещу стресовите фактори на дадената среда. Анализът на общуването налага да се разкрият същностните страни, съставките, компонентите на понятието общуване. Голяма част от авторите са единни в разбирането си, че общуването съдържа 3 взаимно свързани страни: 1) комуникативна страна - в този случай общуването се разглежда като обмен на информация, т.е. като комуникация 2) интерактивна страна - тук общуването разглеждаме като взаимодействие. То се характеризира като обмен на действие или поведенчески актове, в резултат на което се стига до промяна на външното поведение или на вътрешната психическа дейност на участниците в общуването. 3) перцептивна страна - от тази страна общуването се разглежда като взаимно възприемане и взаимно разбиране на субектите на общуването.

От казаното следва, че общуването не е възможно без обмяна на информация между общуващите, но то не се изчерпва с тази обмяна, а обезателно включва взаимодействието и взаимно-разбирането и постигането на съгласие и задоволяване на потребностите от емоционално въздействие.

Като всеки процес, така и процесът на комуникиране преминава през различни фази. Общуването като обмен на информация притежава някои характерни черти:

- общуването не може да се разглежда само като изпращане или приемане на информация. То е свързано с отношението между двата индивида, всеки от които е активен субект.
- при обмяна на информация чрез общуването хората взаимно си влияят, т.е. обменът налага въздействие върху поведението на участниците в комуникативния процес.
- комуникативното влияние е възможно, когато лицата, които приемат и предават информация, си служат с еднаква система за кодиране и декодиране.
- при човешката комуникация могат да възникнат и специфични комуникативни бариери от социален и психологически характер.

В основата на комуникацията, като основна страна на човешкото общуване лежат и някои принципи:

1. Комуникацията може да бъде съзнателна или несъзнателна. Обикновено хората планират своите думи внимателно, но се случва и да направят някоя забележка или коментар, за които по-късно съжаляват. Освен това хората несъзнателно изпращат невербални съобщения, като например неприятна физиономия, нетърпеливо потропване с пръсти по масата, отегчена въздишка.
2. Всички съобщения имат два аспекта съдържание и отношение. Съдържанието се изразява с думите, а отношението с начина, по който се казват. Отношението показва чувствата към другата страна харесване, нехаресване, власт или подчинение, спокойствие или раздразненост.
3. Комуникацията е необратима.
4. Комуникацията е неизбежна това е нейната най-важна особеност. Всичко, което човек прави или казва, както и това което не прави и не казва, му осигуряват някаква форма на контакт с околните, с други думи човек непрекъснато излъчва информация, независимо от това дали желае или не желае. Това става по два основни начина: а) вербален: той е свързан със словото б) невербален: движение на тялото.

## Вербална комуникация - изкуството да се разговаря и спори

Деловата комуникация е обвързана здраво с вербалните умения, с реторичните техники и похвати, с прилагането на способности за убеждаване на бизнес партньора, с различните логически и емоционални средства за влияние и за формиране на определено мнение. В модерния мениджмънт непрекъснато се засилва употребата на електронни и автоматизирани системи за информиране и управление. Но тази тенденция не е в противовес на друга една тенденция: все по-голямо значение да придобива личностното влияние чрез говорното слово и неговото богатство. Зачитането на човешките ценности и етиката на отношенията е една от основните причини да говорим за хуманизиране на бизнес комуникацията. Това хуманизиране се аргументира и чрез големия ефект, който имат личните разговори, дискусии, спорове между отделните представители на деловия свят.

Красноречието е не просто още едно положително качество за търговеца, предприемача, продавача, а сериозно условие за успехи в кариерата му и съществен белег за степента на фирмената му култура. Ораторското майсторство на бизнесмена неминуемо произтича и от общите принципи за реторичното изкуство:

- *Яснота на общественя интерес;*
- *Яснота на мисълта;*
- *Яснота на говора.*

Бизнесменът не може да си позволява лукса да бъде слаб оратор и да не умее да си служи със словото. Много често му се налага да провежда съвещания, да води конференции, заседания, кръгли маси; търсен е от журналисти за интервюта и коментари; участва или пък сам организира пресконференции и т.н. Тромавата реч, непоследователността на мисълта, неяснотата или пък - което е още по-лошо - н е д о с т о в е р н о с т т а на думите му са достатъчни, за да бъде той дискредитиран, възприет несериозно и обявен за нелоялен партньор, конкурент или съдружник.

Реторични умения, които стопроцентово се отнасят до способностите на деловите хора да убеждават чрез слово:

1. *Правилен строеж на речта.*
2. *Осъществяване на контакт със слушателите (клиентите, деловите партньори, журналистите и др).*
3. *Точен подбор и отлично познаване на значенията на думите.*
4. *Емоционалност, яснота, краткост и простота на говорене.*
5. *Толерантност и недидактичност.*

Ако, примерно, са наруши третото правило и в деловото вербално общуване започнат да се използват думи, изрази и фрази съвсем не на място, то от това - естествено - най-много ще пострада бизнесът. Вече стана ясно, че в организационния живот не трябва да има нищо неясно, неопределено или съмнително (и като действия, и като думи).

В процеса на комуникирането в деловия свят твърде съществено е мястото и значението на м е т о д а на в н у ш е н и е т о. В редица случаи търговският или предприемаческият успех са много по-добре гарантирани при наличието на способност за стилизация на въпросите, чрез която да се постига положителен рекламен ефект.

Много пъти и най-добрите намерения и замисли на бизнесмена са се проваляли от това, че той по време на съвещанието или пък преговорите е говорил нервно и превзето; че се е придържал към първоначалния текст, а не е отчитал промяната в контекста на разговора и дискусиата. Бизнес-реториката предполага също импровизация (разбира се, когато нейна основа е компетентността, добрата информираност и специалната нагласа) и непринудено държане. Една мисъл, която би следвало да ни накара да се вгледаме в собствените маниери, стил на поведение и максимално да потиснем изкуствеността на говорене и на държане. Защото доверието, което е основна ценностна категория в организационните взаимоотношения, се показва особено ярко чрез реторичните умения, чрез умелата организация на думите и адекватното им поднасяне.

## 1. **Изкуството да се разговаря**

Вербалната комуникация, като традиционален мост за контактуване между хората, за тяхното взаимно разбиране и духовно проникване е все още с нищо незаменяемо и некомпенсируемо. Дори и най-преуспяващите бизнесмени и мениджъри не си позволяват лукса да подценяват въпроса за уменията да се разговаря. Точно обратното. Без значение дали са изпаднали в критична ситуация или пък се радват на добри печалби, те отдават голямо значение на езиковото комуникиране, непрестанно търсят възможности за сближение и опознаване чрез тази толкова стародавна форма. Не е случайно, че са измислени коктейлите и банкетите. Психологията на тези и други подобни похвати се корени в създаваните приятни, уютни условия, които предразполагат към откровен и добронамерен разговор, към откритост и добра воля в съвместните действия с партньора.

Речевото общуване спомага за получаването на обширна и точна информация, свързана с движението на стоките, появата на нови конкуренти, обединяването на силите и т.н. Много често именно при разговор може да се получи съвет за излизане от затруднено положение, да се подсказе идея за разширяване на производството и обогатяване географията на пазара. Разговорът, заедно с всичко, посочено дотук, е и възможност за проверка на определени мениджърски съмнения, за изясняване на позициите насаме, "тет-а-тет".

Вербалното общуване в редица случаи е спасителен изход от сложни и заплетени трудови ситуации. Колкото и да са почтени и конструктивни намеренията на предприемача, ако не се поднасят по подходящ начин в процеса на събеседването с партньорите, те могат лесно да бъдат провалени (да останат криворазбрани или изобщо неразбрани). Изкуството на речевото общуване предполага още в самото начало "изравняване", макар и привидно, в статусите на двете или повечето личности. Трудно може да се разчита на искреност от страна на събеседник, комуто е дадено да се разбере, че е в неизгодна, подчинена позиция. Той не само започва да се преструва, но и по всякакъв начин търси възможност компенсаторно да преодолее това усещане. Взаимността в разговори между бизнесмени се постига чрез уважение на другата страна, чрез зачитане на нейните интереси, чрез внимателното й и з с л у ш в а н е. Оказва се, че твърде малко са хората, които умеят истински да слушат другия по време на контакта си с него. Те не само проявяват избирателност към отделни части от разговора, но и считат за полезно през цялото време да бъдат (в краен случай - да изглеждат) концентрирани в думите на партньора.

Добрите бизнесмени-събеседници не само умеят да изслушват другите. Те ги поощряват да разказват все повече и повече за себе си, за своите идеи, за интересни примери из търговския или производствения си опит. Това те правят с усмивка, с непрекъснато и почти незабележимо утвърдително кимане на глава, със задаването на уточняващи въпроси. Философията на добронамереното поведение по време на разговор се изразява в целта да се научи максимално много, да се инкасира факти, имена, случаи, които ще бъдат полезни в бъдещия бизнес. От друга страна - с подобно джентълменско поведение се задължава партньорът да отвърне със същото.

Не бива обаче неоснователно да се идеализира техниката на речевото общуване. Все пак според конкретната среща, целяща сключването или пък развалянето на сделка, разговорите могат да имат различни нюанси. Рецепта за универсално държане няма. И все пак като че ли по-добре постъпва онзи мениджър, който при общуването говори по-малко, а повече слуша.

За да е ефикасна беседата между деловите хора, самата тя трябва да бъде делова. А за това е потребна кондензираност на мисълта, точност в изразите, добре премерена както словоохотливост, така и лаконичност - според това дали убеждаваме в предимствата на едно начинание, или пък отговаряме на деликатни въпроси. Речевата култура от модерен мениджърски тип не се изгражда бързо и лесно. Наблюдението на околните в процеса на разговора, самонаблюдението и навременното коригиране на пропуските и недостатъците в езика и стила на общуване, търсене на подходящи фрази, зачитане на достойнството и автономността на партньора - всички тези, а и редица още други действия допринасят за шлифоването на уменията да се разговаря.

Изкуството да се разговаря е синтез от умения да се разбираме с хората. Неговият професионален, бизнесменски аспект в никакъв случай не предписва сухотата и прагматизираната

деловитост да изместват топлотата и живостта на общуването. Балансът между деловата съсредоточеност и симпатичната духовитост е една от важните гаранции за успех в междуличностната комуникация. Чувството за хумор, остроумието и словесното богатство са една чудесна гарнитура към професионалния разговор, която интригува и забавлява, привлича и освежава участниците в беседата.

Винаги дразнят онези събеседници, които нетактично прекъсват партньора си преди да е довършил мисълта си, задават въпроси не толкова за да научат нещо ново, колкото, за да го притеснят и объркат. Да не забравяме, че честната игра в бизнеса в най-голяма степен зависи именно от лоялността на водения разговор, от коректността на партньора.

## 2. Спорът в бизнеса

На знаменития американски експерт по човешките взаимоотношения Дейл Карнеги принадлежат думите: "Единственият начин да се победи в спора е той да бъде избегнат". Подтекстът на тази мисъл включва и идеята за миролюбивост, проява на такт, гъвкавост и потискане на враждебността. Карнеги препоръчва заобикалянето на споровете не само във всекидневното общуване, но и особено в сферата на бизнеса като аргументира тезата, че много рядко благодарение на тях човек променя своето мнение и, че почти никога една победа в спора не води до спечелен клиент, не осигурява успех за фирмата.

В различни моменти и по различни поводи могат да възникнат полемики и дискусии в предприемаческия свят. По въпросите на пазарната действителност, производствената динамика, движението на цените, стоквата изненада, конкуренцията и средствата, прилагани в процеса на това състезание, кадровите дела, използването на търговски техники и др. постоянно се разменят мнения, често пъти в остра и много остра форма. Навярно не е излишно едно нюансирне на водените спорове в бранша, тъй като поставянето им под общ знаменател е неоснователно и влече със себе си риска от упрек в невежество и в професионално късогледство.

**СПОРЪТ С КОНКУРЕНТА.** Колкото и да са засегнати нашите интереси, колкото и професионална ненавист да сме натрупали към съперника в производството и търговията, все пак следва да намерим сили да се овладеем и ако не може да избегнем спора, да го осъществим културно, с точна аргументация и проява на професионална етичност. Сами сме заинтересовани да реализираме "**градивна консумация**" на спора, т.е. в процеса на размяна на мнения и възгледи да се инкасира максимално количество информация за платежните способности, резервите и склонността за отстъпки у конкурента.

**ДИСКУСИЯТА С ПОДЧИНЕНИТЕ.** По-точно в тези случаи е действително да се използва думата "**дискусия**", а не "**спор**". И все пак, доколкото го има, спорът между колегите е в интерес на просперитета на компанията и състезанието между доводите е насочено в крайна сметка към подобряване на положението, към усъвършенстване на трудовите условия, на конкурентоспособността, на качеството на изделията, на ефикасността на пласмента и т.н.

**СПОРЪТ С КЛИЕНТА.** Дори купувачите и потребителите да предизвикват конфронтация на мненията, не е истински бизнесмен онзи, който се поддаде на това предизвикателство. Нюансът в този тип спорене се свежда не до това клиентът да бъде сломен с фирмените аргументи, да бъде разубеден и разобличен в невежество, а до тънкото изкуство да му бъде внушена и още една истина, за да не бъде така категоричен в предпочитанието си към продуктите на другата фирма. В тези ситуации спорът с клиентелата е и прекрасна възможност за директна или скрита реклама, а също и за установяването на трайни и стабилни връзки. Дългосрочността и перспективността в деловите контакти с потребителите може да се осигури и чрез притъпяване на оstriето на спора, и чрез самата култура на водене на дискусията. Много е важно да се изтъква заинтересоваността на клиента, както и изгодата, която той евентуално ще получи. Бизнесмените могат да почерпят ценни данни от словесните дуели с онези, за които работят - за характера на потребителското търсене, за манталитета на консуматорите, за техните финансови възможности и конкретни желания, предпочитания, изисквания.

**РИТУАЛИЗИРАНЕТО НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СПОР.** Ритуалният момент в размяната на противоположни мнения играе терапевтична роля на психически отдушник. Чрез символиката и размяната на определени знаци той допринася за смекчаването на конфликтите, за поддържането на атмосфера на етичност, взаимно уважение и толерантност. Именно добре познавания и овладян професионален ритуал не допуска конкретната дискусия да се изроди в кавга, застрашаваща да прерасне в скандал. Последното е крайно нежелателно от гледна точка на чистотата на фирмената репутация.

Смисълът на бизнесменския спор е в плътността на осъществявания контакт, в постигнатата доверителност дори при размяна на обвинения и остри, във **в з а и м н о с т т а** на борбата за надделяване на по-доброто, на по-качественото, на по-полезното за обществото. Идеалната му цел е наглед абсурдна - да победят и двете страни!

### **Невербална комуникация - принципи и техники на гледане и ръкуване**

Осъществяването на комуникация без думи – само с помощта на разменяни жестове и гримаси, на различни телесни движения и фигури в пространството все още за мнозина представлява една от загадките на човешката цивилизация. Наистина трудно се проумява как е възможно хората да се разбират помежду си мълчешком - без да си служат с говорната култура, без да произнасят гласно своите мисли и чувства: твърдения или възражения, въпроси или отговори. Невербалната комуникация е процесът, в който хората чрез разменяни телесно-пластични сигнали (неустни) и конкретно организиране на пространството осъществяват връзка помежду си, предават си сведения, чувства и мисли, или казано накратко - общуват и се разбират без думи - само с помощта на знаците и фигурите.

Несъмнено е това, че теорията твърде отскоро се занимава с дълбочинното изучаване на езикът на човешкото тяло и по-специално с характера и особеностите на невербалната комуникация. Според редица източници, систематизираните проучвания в тази област бележат своето начало от 60-те години на нашия век. Могат да се отбележат десет основни невербални сигнали, които се предпочитат в комплексните изследвания:

1. *Телесен контакт.*
2. *Отстояние (в близост или на разстояние от група хора или отделни лица).*
3. *Ориентация на поглед, телесна позиция.*
4. *Поява (индивидуални качества - дрехи, физика, прическа).*
5. *Поза (характерна за отделни раси, социални групи, религии, професионални сдружения).*
6. *Движения на главата (например специфичното кимане с глава на българина).*
7. *Фациална експресия.*
8. *Жест на ръцете, главата, тялото.*
9. *Поглед (например срещането на погледите по време на разговор, което понякога достига до 75 % от общото време на диалога).*
10. *Невербални елементи на говора - емоционалното ниво на речта, паралингвистичните или прозодичните елементи.*

Невербалната комуникация както в бизнесменското общуване, така и изобщо във всекидневните взаимоотношения между хората засилва непрекъснато своето значение. При това - напук на ширещото се невежество и недооценяване на различните прояви на езика на тялото. И рано или късно деловият човек стига до истината за неограничените възможности на жестове и усмивки, на мимики и погледи, на пози и походи. Пътищата на това познание са многообразни и варират от интуицията до целенасоченото културно вникване в телесната семиотика, в науката за изучаване знаците на човешкото тяло. Личната територия при невербалната комуникация е разтегливо понятие и рискът от недоразумения е твърде голям в случаите, когато не се познават конкретните й национално-географски измерения. Нормалното разстояние по време на делови преговори в средите на американци и англичани е една ръка отдалеченост; между германци - по-голямо, а между италианци - значително по-късо. В бизнес комуникацията често се прилага далечната фаза на личната дистанция (отдалеченост **75 - 120 см**), която едновременно създава усещането за сигурност и позволява воденето на персонална дискусия. Близката фаза на социалната дистанция (**120 - 210 см**) се среща в безпристрастния бизнес и случайните делови контакти

(среща на бизнесмена с нов клиент, с кандидат за работа или с непознат колега), а далечната фаза на същата дистанция (отдалеченост **210 - 360 см**) е удобна за по-формални бизнес взаимоотношения. Интересен знак в поведението на шефа, свързано с намаляването на това разстояние: сигурен белег, че в общуването със своите подчинени той желае да се държи по-малко началнически. Най-голямото разстояние в бизнес комуникацията се нарича публична дистанция и нейната близка фаза (**360 - 750 см**) е твърде подходяща за съвещания, на които босът дава указания, инструктира или говори по друг конкретен повод на своите работници. Далечната фаза на публичната дистанция твърде рядко намира приложение в бизнес контактите, тъй като тук отдалечеността е **750 см** и повече и е подходяща за политици и общественици, появяващи се на публични събирания.

Четири са по-съществените принципи в осъществяването на невербалната комуникация между хората:

- **Невербалната комуникация е културно детерминирана;**
- **Невербалните съобщения могат да се конфронтират с вербалните съобщения;**
- **Невербалните съобщения са до голяма степен безсъзнателни /подсъзнателни/;**
- **Невербалните канали са важни за комуникационните отношения и нагласи.**

Често безмълвните сигнали влизат в противоречие с казаното. Много са нещата, които могат да ни издадат - очите, ръцете, раменете, главата като цяло. Защо става така? Защото забравяме, че колкото и убедително да се опитваме да говорим на своя събеседник има кодове, които тялото ни изпраща и които не потвърждават словата ни. Например, уверяваме своя колега, че сме готови да му помогнем и да го сменим в работата, а очите ни играят встрани, нагоре и надолу, но не се задържат върху неговите. Ако той има тренирани рецептори за невербално общуване, няма да му бъде трудно да схване неискреността.

Безсъзнателната (или подсъзнателната) природа на невербалните символи проличава в така баналните случаи на разговори по телефона, когато машинално отговаряме, че сме много добре, а всъщност отпадналият ни глас издава съвсем друго - угриженост, умора или отегчение. Отпуснатите рамене, прегърбеността или набръчканото чело също могат да сигнализират за отпадналост, апатия, липса на ентузиазъм. Така че телесните движения са по-близо до това, което става в подсъзнанието ни - реалните чувства и мисли, отколкото до онова, което било поради добро възпитание, било поради външните обстоятелства се опитваме (уви - обикновено безуспешно) да покажем на околните. Невербалните канали са чудесни средства за предаване на емоционални състояния, усещания и нагласи, тъй като - къде интуитивно, къде целенасочено, хората са ги опознали и си служат с тях.

### ***Техники на гледане и ръкуване***

Погледът, усмивката, ръкостискането са изключително съществени компоненти в невербалното делово общуване. Очите, например играят толкова голяма роля в живота изобщо, а не единствено в мениджърската комуникация, че всяко подценяване тук може да бъде фатално. По състоянието на погледа околните имат възможността да преценят увереност и несигурност, откровеност и склонност към лавиране, неотстъпчивост и готовност за корекция в тактиката. Самото лице на човека е определящо за възприемането му от другите хора, а очите му са най-информацията компонент. Те са носители на сведения и специфични черти, издаващи личностната "стратегия" и "тактика". Показват не само характер, същностни особености, интелект и темперамент на личността, но и моментно емоционално състояние, ситуативно преживяване, конкретна черта или още струна на душата, задействана от един или друг дразнител. Всеизвестно е, че човешкият поглед носи посланието на вътрешния свят издава характера и показва душевността на хората. В деловите взаимоотношения много неща са формализирани - т.е. подчинени са на определени изисквания, които не бива да се нарушават. Това се отнася за начина, по който се оформят документите, за реда на офериране, за количествените критерии при сключването на сделка, за определени протоколни изисквания, когато се водят преговори и т.н. Погледът принадлежи към онази незаменима част от несловесната комуникация, която в много случаи е в състояние окончателно да предреши успеха или провала в бизнес контактите.

Няма да е преувеличено, ако се каже, че добрият мениджър се познава още по ръкостискането. Подаването на ръце при запознаване, в процеса на разговорите и при раздяла е утвърден ритуал. Смята се, че произходът му датира още от времената, когато хората са посягали по-често към оръжието и, че протегнатата ръка всъщност е била знак за мирни намерения. Но ръкуването съвсем не е само ритуален жест за приветствие и сбогуване. Много често той се използва, за да се демонстрира единство в мислите, напредък в търговските преговори, успех в договарянето.

Ето и някои техники за ръкостискане в деловото общуване:

- *Ръкувайте се винаги стегнато и енергично. Отпуснатата ръка в никакъв случай не е белег на деловитост и надеждност;*
- *Не задържайте прекалено дълго и не друсайте прекалено силно ръката на партньора си.. Това може да му създаде усещане за дискомфорт;*
- *Ознаменувайте винаги съблемните моменти в преговорите с ръкостискане. Така подсилвате значението на акта, като му придавате емоционален оттенък;*
- *Използвайте ръкуване в стил "ръкавица" (както някои наричат ситуацията, в която лявата ръка прихлупва двете здрависващи се ръце), когато се срещате с много близък човек или, когато искате още по-силно да подчертаете значението, което отдавате на вашия партньор;*
- *Вялото, отпуснато ръкуване никога не прави добро впечатление;*
- *Пръв при среща подава ръка шефът, а подчиненият се ръкува след тази покана.*