

COMMUNICATIONS, DISTRIBUTION AND MANAGEMENT

Krasimir M. Markov

National Military University, "Artillery, Air Defense and CIS" Faculty

Abstract: *The importance of communication and distribution for the management of the organization is discussed.*

Keywords: *communication, distribution, management, organization*

КОМУНИКАЦИИ, ОБЩУВАНЕ И МЕНИДЖМЪНТ

Красимир М. Марков

Национален военен университет, Факултет „Артилерия, противовъздушна отбрана и комуникационни и информационни системи“

Терминът „комуникация“ има старогръцки произход и означава „обмен“, „съобщение“, „връзка“. В съвременната теория на управлението е прието комуникацията да се разглежда като „процес при който чрез хора, групи, организации и общности, намиращи се във взаимна връзка помежду си, се създава, предава и използва взаимноизгодна информация, която е необходима за организиране на тяхната околна среда“ [9].

Комуникацията има своите особености, познаването на които от ръководителя предполага нейната ефективност. По-важните от тези особености са:

- комуникацията е постоянна – в смисъл, че ние общуваме непрекъснато, а освен това дейността на ръководителя е невъзможна без приемането и предаването на информация;
- комуникацията е символична – тя се осъществява с помощта на символи, чиято роля играят думите, цифрите, жестовите, мимиките и т.н.;
- комуникацията е субективна – в нея хората отразяват собствените си знания и опит, в нея се „отличават“ и характерологичните особености на личността;
- комуникацията се учи – хората се учат да говорят, пишат, слушат, свирят и т.н., което по същество е усвояване на комуникативни знания и умения;
- комуникацията е двустранен процес – ръководителя не само предава информация, но и подчинените му трябва да я приемат и усвояват;
- комуникацията е договаряне – ръководителят уточнява с подчинените си терминологията и така създава обща сфера на кодиране и декодиране на информацията;
- комуникацията е и култура – тя се основава на определени правила, норми, и принципи на етика в отношенията;
- комуникацията в съвременния свят е невъзможна без технически средства – ръководителят използва посредничеството на техниката (телефони, компютри и т.н.), за да обменя информация с началниците и подчинените си. Без наличието на техниката е невъзможно управлението на организацията;
- комуникацията е самооценка и самоотразяване – тя от една страна е отражение на личните интереси, потребности, очаквания и емоции, а от друга дава възможност на човек да се самооценява и самоосъзнава.

Процесът на комуникациите има своите елементи и етапи на протичане [9]. Елементите на процеса на комуникация са:

Отправител – това е лицето, което предава информацията.

Съобщение – това е самата информация, кодирана в определени символи (думи, знаци, цифри и др.)

Канал – средство за предаване на информацията.

Получател – лицето, което приема (получава) информацията и я интерпретира.

Мениджърът може да играе ролята на отправител или на получател на информацията.

Кои са етапите на комуникационния процес:

Зараждане на идеята – на този етап мениджърът трябва да обмисли за кого е предназначена информацията, как да се отправи съобщението при отчитане на конкретната ситуация и цели.

Кодиране и избор на канал – преди да бъде предадена, всяка информация се кодира. Ако символите са думи, мениджърът трябва да избере най-подходящите, като обмисли и съответната интонация и жестове, така той превръща информацията в съобщение. По-особен вид е писмената информация (доклади, рапорти, заповеди), която има своя логика и правила особено за формализованите документи.

Предаване – става дума за физическо предаване на информацията, което може да се осъществи лично, по телефон или друго средство.

Декодиране – след като информацията е стигнала до получателя, той я декодира. Ако мениджърът е подбрал правилно символите, това означава, че информацията ще бъде декодирана правилно. Това се разбира в процеса на дейността, ако получилият информацията е пристъпил към действия, очаквани от отправящия;

Обратна връзка – необходим елемент в управленческия процес, чрез който става ясно дали комуникацията е осъществена правилно.

В организацията комуникацията е свързващ елемент на управлението, чрез нея мениджърът планира, организира, мотивира, контролира и осъществява лидерските си функции [9]. Един ръководител използва от 50% до 80% от своето реално време за разговори. Това още повече издига ролята на комуникациите.

В литературата по проблема се сочат факти от изследвания, които показват, че 73% от американските, 63% от английските и 85% от японските ръководители считат комуникациите като главно препятствие по пътя към достигане на ефективно управление на техните организации [1], което означава, че ефективно работещи ръководители са тези, които са ефективни в комуникациите.

Какви видове комуникация осъществява мениджърът [10]?

Формални комуникации – това са тези комуникации, които следват организационно-управленската и организационната структура на организациите [9], т.е., те са йерархично ориентирани. Формалните комуникации в организацията се движат в три посоки:

- комуникация „отгоре надолу” – мениджърът може да бъде субект и обект на тази комуникация. Обект, когато приема информация от висшестоящите инстанции, и субект, когато предава информация на подчинените си. Взаимоотношенията в тази комуникация са кодирани в уставите и дори в известна степен са формализовани;

- комуникация „отдолу нагоре” – тук мениджърът също е субект и обект. По отношение на информацията, идваща от подчинените му, той е обект, а субект - при предаване на информация към по-старшите началници;

- комуникация по хоризонтала – осъществява се с равни по длъжност (други мениджъри на подразделения), в нея също мениджърът е субект и обект и тя се подчинява на законите на етиката.

Неформални комуникации – независимо че в организацията съществува строга йерархия, в малките звена, където хората са 8-10, много от формите на комуникация се извършват като неформални разговори. В действителност независимо от съществуващите ограничения хората в организацията не могат да бъдат спрени да говорят и обсъждат неща извън чисто служебните, дори и в хода на дейността. В мениджмънта комуникационната мрежа на неформалните комуникации се нарича „лоза”. Името идва от времето на гражданската война в САЩ, когато телефонните линии се окачвали по дърветата и висели като лоза [9]. Информацията при нея е устна, при

която се обсъжда всичко - и началници, и служба, и приятелки, музика и филми, и т.н. Самата „лоза” бива няколко вида според начина на предаване на информацията:

- едностранна – предава се информацията по верига, като един казва на друг, той на друг и в крайна сметка всички я получават;
- клюка – един казва на всички;
- вероятностна – всеки наслуки казва на друг;
- грозд – някой казва на определени хора.

Независимо от негативното мнение, което мениджърите по принцип имат за неформалната комуникация между подчинените им, тя трябва да се приема като факт, още повече, че неформалната мрежа може да работи и за тях, стига умело да я използват за обратна връзка. При това „лозата” има някои предимства, които мениджърът умело може да използва:

- информацията при нея се предава с по-голяма скорост, отколкото при формалната комуникация (агенция „партенка”);
- информацията при нея е сравнително точна. Опитът показва, достоверността ѝ е около 75%;
- има селективност при предаване на информацията;
- има големи възможности за вътрешно развитие и усъвършенстване;
- представлява тип комуникация, в която хората участват с голямо желание и активност.

Особен елемент на комуникацията, отразяващ етичността в системата, е комуникационният климат. Приема се, че той „показва колко и каква информация се създава, предава, приема и използва в организацията” [9]. Факторите, влияещи на комуникационния климат, са разнообразни, но определящи са стилът на мениджъра и наложената етика в комуникацията. В зависимост от особеностите на структурата в управлението на организацията мениджърът може да си служи с два вида стил на комуникация:

- директивен стил – основава се на точни указания и разпореждания, прилага се в крайните фази на организационното сглобяване на структурата и нейните подразделения, когато се предполага, че подчинените вече добре познават и изпълняват задълженията си;
- напътстващ стил – той подобно на директивния си служи с много заповеди, разпореждания и указания, но се прилага в началните етапи на сглобяване на организацията. При него мениджърът разяснява заповедите и разпорежданията, провежда множество лични разговори, с оглед да се убеди правилно ли са разбрани задачите.

Познаването на основите на комуникацията в управлението предполага мениджърът да формира у себе си и определени комуникационни умения отнасящи се най-вече до способността му да говори и слуша. Тези умения се изграждат на база съблюдаването на определени правила [8].

Правила при говоренето:

1. Когато прави забележки, мениджърът трябва да засяга особеностите на поведението, а не личността на подчинения.
2. Повече внимание трябва да обръща на наблюденията, а не на заключенията. Наблюдението е това, което мениджърът е констатирал, заключението е негова лична интерпретация. Оценките трябва да се основават на фактите, а не на субективната им интерпретация.
3. Не бива мениджърът да се изказва с оценки. Този род изказвания се основава на неговата ценностна система и неговите разбирания за добро и зло; правилно и неправилно и т.н. Такива оценки не подпомагат процеса на взаимното разбиране.
4. При разбор на някаква ситуация мениджърът да се старее да търси подходящи примери в съвременния живот (най-добре от живота на организацията), а не от своето минало.
5. Да се опитва да дава колкото е възможно по-малко съвети. По-добре да споделя своите наблюдения, все едно че обменя мисли и информация с партньори.
6. При предаване на някаква информация мениджърът да подбере подходяща ситуация и адекватна форма за предаването ѝ.

Правила за (при) слушане:

1. Внимателно да изслушвате говорещия, за да разберете същността на предаваната информация.
2. Опитайте се да извлечете от думите на говорещия неговата представа за вас.

3. Преразкажете си на ум чутото, това ще ви помогне да разберете дали сте схванали същността на казаното.

4. Покажете на събеседника с вида си, че вие обръщате внимание на това, което ви говори. Можете да вметвате потвърдителни думи или жестове.

В последно време все повече се засилва интересът към психологията на общуването. Интересът се обуславя както от факта, че в съвременното общество с увеличаване на възможностите на средствата за комуникация се натъкваме на неумение да общуваме, така и от изключителното значение на общуването при формирането и на личността, и на организационната структура.

Всъщност ежедневието е система от единици на общуване и дейност съответно „действия” и „операции” за решаване на конкретни задачи. Б. Ломов отбелязва, че дори относително кратко общуване на човек с човека или група хора може да окаже върху психическото развитие на човека (формирането на неговата личност) много по-голямо влияние отколкото продължителното изпълнение на дадена дейност. По принцип акцентирането само върху един от двата елемента на единството – дейност и общуване води до съществени грешки при формирането на умение за общуване. От тези грешки можем да избягаме ако разглеждаме дейността и общуването в по-широк план. Така ще видим, че дейността не е само чист труд, а и общуване в и по повод на този труд, а общуването като форма на човешката активност и начин за изграждане на лични отношения, неминуемо предполага разглеждането му в контекста на дейността на индивида или групата и това е факт с който ръководителите от всички звена и всички структури би следвало да се съобразяват.

Ядрото на личността - нейният „аз”, е възможно да разберем изключително в контекста на човешката дейност и при отчитане общуването на индивида с другите хора.

Същност, форми и значение на общуването - има много различни виждания за общуването [по 7]:

Мясищев го определя като взаимодействие между хората в сферата на познавателните процеси, в емоционалната сфера и в сферата на поведението или казано с други думи взаимното им психологическо отражение, тяхното отношение един към друг.

Петровски счита, че общуването е многопланов процес на развитие на контактите между хората, породен от потребностите на съвместната им дейност.

Интересен, но от по-различна гледна точка е възгледът на Бодалев, който въвежда понятието комуникативно ядро на личността, което според него е единство на отражение, отношение и поведение проявявани от индивида при взаимодействие с различни хора и общности, с които той встъпва в контакт.

Паригин дава значително по-широка дефиниция на общуването, като сложен и многостранен процес, който може да бъде в едно и също време и процес на взаимодействие между индивидите, и информационен процес и отношение на хората един към друг, и процес на взаимно разбиране един с друг.

Дж. Мийд определя общуването като процес, при който посредством символи един индивид сигнализира на друг да извърши своята част от съвместната дейност.

Тези и други автори в своите определения разглеждат проблема в зависимост от ъгъла на своите интереси, така същността на общуването се определя или едностранчиво или пределно общо.

За нуждите на изясняване на същността на общуването можем да предложим следното определение:

Общуването е сложен многопланов процес осъществяващ се в определена социална общност, възникващ по силата на обществена потребност и осигуряващ обмен на информация, взаимодействие, възприемане и разбиране между членовете на общността, като основа на груповата дейност и база за контакт между индивидите.

Понятието общуване е възможно да бъде съотнесено с едно близко, но по-широко понятие – комуникация. Комуникацията е обмен на информация, този процес може да се осъществи между хората, но и между човек и компютър, докато общуването е процес осъществяван само между хората.

Като процес общуването изпълнява определени функции. Б. Ломов ги определя като [6]:
– информационно-комуникативна;

- регулационно-комуникативна;
- афективно-комуникативна.

Аргайл и Хендерсън [2] изследват и друга функция на общуването – функцията да произвежда и осигурява на включените в общуването хора социална подкрепа необходима за справяне с проблемите на ежедневието.

Кои са акцентите и спецификата на общуването като комуникация?

- общуването е отношение между два индивида, всеки от които е активен субект.
- обмяната на информация предполага въздействие върху поведението на партньора. Нещо повече, ефекта от комуникацията се определя от това доколко влиянието е изменило поведението на партньора.
- комуникативното влияние е възможно само ако комуникатора (предаващия информация) и реципиента (приемащия информация) имат единна система за кодиране и декодиране на сигналите. При това е необходимо и комуникатора и реципиента да имат еднакво разбиране за ситуацията общуване.

Предаването на всяка информация е възможно само чрез знакова система. При общуването различаваме вербална и невербална системи за комуникация.

А) Вербалната система – с помощта на речта се осъществява кодирането и декодирането на информация. За обозначаване на компонентите на вербалната комуникация са въведени понятията „говорене” и „слушане”;

Б) Невербална система – бива няколко групи:

- кинесика или оптикокинестическа система от знаци – включва: жестове, мимики, пантомими – изразяващи емоционалните реакции на човека, придаващи различни насоки на общуването;
- паралингвистична система от знаци – включва: системата на вокализация, качеството на гласа, неговите диапазон и тоналност;
- екстрамажористична система – включва: паузи в речта, плач, покашляне и други;
- проксемика – пространствената и времевата организация на общуването;
- система на контакта с очи – намира място в цялостното и във визуалното общуване.

Обща характеристика на системата за невербална комуникация е, че тя не само помага да се усили или намали вербалното въздействие, но и съдейства по-пълно да се изявят намеренията на общуващите.

Освен своите системи общуването има и своите страни и нива.

А) Интерактивна страна – разглежда общуването като взаимодействие между хората в процеса на непосредствената организация и осъществяване на тяхната съвместна дейност. Тя не е само външна картина на взаимодействието (формална страна на общуването). За нея са значими мотивите, целите на общуването, взаимодействията между хората в психологията най-често се използва дихотомичното им групиране на сътрудничество (използват се термините „кооперация”, „съгласие”, „приспособление”, „корпорация”, „асоциация”) и конфликтност (използват се термините „конкуренция”, „конфликт”, „опозиция”, „десоциация”).

Б) Перцептивна страна – разглежда се общуването като взаимно възприемане на партньорите и установяване на тази основа на взаимно разбиране. За разбиране същността на перцептивната страна на общуването трябва да разгледаме механизмите на идентификацията, рефлексията, стереотипизацията и обратната връзка.

- идентификация – способ на разбиране партньора по общуване, чрез несъзнателно или съзнателно употребяване себе си на другия;
- рефлексия – осъзнаване на активния индивид как е възприеман от партньора по общуване;
- стереотипизация – класификация на формите на поведение и интерпретиране на причините за проявлението им чрез съотнасяне към вече известни явления, категории и социални стереотипи;
- обратна връзка – получаване на информация за това какво въздействие се оказва на партньора по общуване и коригиране на тази основа по-нататъшната стратегия на общуване.

Перцептивната страна на общуването се съпътства от редица ефекти по-важни от които са:

– ефект на ореола – при него информацията за даден човек се трупа върху образ, който е създаден по-рано;

– ефект на първичността и новостта – изразява се в това, че при възприемане на непознат човек определяща е първата информация, а при познат последната.

Какви нива на общуването се разглеждат в социалната психология. Ломов определя следните нива:

– макрониво – индивида общува с другите хора в съответствие с обществените отношения, традициите, обичаите;

– мезониво – общуване в пределите на определено съдържание или тема еднократно или многократно във времето;

– микрониво – акт на контакт изразяващ се в определени външни показатели, например: въпрос – отговор, ръкостискане, мимика и др. Това е най-простото общуване лежащо в основата на останалите нива.

Добрович [по 3] определя нивата на общуване като – примитивно, конвенционално, манипулативно, стандартизирано, делово и духовно.

От гледна точка на ролята на общуването е необходимо да видим кои са основните видове общуване:

– социално ориентирано общуване (лекция, доклад, реч, телевизионно и радио предаване и др.). В този случай субекта по стаж е представител на обществото (или социална група) и решава социална задача. Той или подбужда обекта (слушателите) към непосредствена активност, или ги обединява около социално значими идеи, формира или изменя убежденията, или осигурява фон за такова въздействие съобщавайки социално значима информация (новини и др.).

– групово предметно – ориентирано общуване – то е включено в груповата дейност и непосредствено подпомага (обслужва) групата в решаването на стоящите пред нея задачи. Предмет на това общуване е ориентираното групово взаимодействие в процеса на труда.

– личностно-ориентирано общуване – това е общуването на един човек с друг. То може да бъде делово – ако е насочено към някаква съвместна дейност, или изясняване на отношения нямащи връзка със съвместната дейност.

Етапи на общуването. Бариери и стратегии - в процеса на общуването обикновено се определят следните етапи [по 4]:

– потребност от общуване – заключава се в необходимостта да се съобщи или разбере информация да се повлияе на събеседника, тази потребност подбужда човек да встъпи в контакт с други хора;

– ориентиране в целите на общуването и в ситуацията на общуването – едно общуване има смисъл само, ако се разбере целта, която си поставяме с него и ситуацията в която то се провежда;

– ориентиране в личността на събеседника – необходимо е да разберем дали информацията, която подаваме ще бъде правилно възприета от събеседника, като при това отчитаме неговите личностови особености, като темперамент, характер, особености на мисленето и разбира се моментното емоционално състояние;

– планиране на съдържанието на своя модел на общуване – обикновено безсъзнателно пристъпвайки към общуване, човек си създава представа за това какво именно ще каже при общуването и как ще подреди информацията, която ще поднесе;

– избор на средства за общуването – в повечето случаи безсъзнателно, а понякога и съзнателно човек подбира конкретните средства, речевите фрази, които ще използва, решава как ще говори и как ще се държи при общуването;

– възприемане и оценка на ответната реакция на събеседника – в случая става дума за контрол на ефективността на общуването, на основата на осъществяването на обратна връзка;

– коригиране на насочеността, стила и методите на общуване – всеки човек обикновено в резултат на общуването, си прави изводи за своето поведение в него, за своя стил и метод на общуване и въвежда корекции в тях.

Независимо, че всички очакваме провеждайки общуване с други хора да бъдем адекватно разбрани, това невинаги се случва под влиянието на различни фактори, които обикновено нари-

чае бариери на общуването. Наличието на подобни бариери се явява причина за конфликтите или способства за тяхното разгаряне. Това се случва тъй като общуващите имат различни, а често и противоположни желания, стремежи, характери и разбира се различно самочувствие. За да се преодолеят такива бариери, човек е необходимо да има поне елементарни познания за потребностите, нагласите и характера.

Обикновено в психологическата литература се посочват следните бариери на общуването:

- стереотипи – заковани мнения за отделни лица или ситуации;
- изкривени представи – отхвърляне на всичко, което не съответства на нашите възгледи;
- враждебно отношение към събеседника;
- липса на внимание и интерес от страна на събеседника – най-вече в резултат на това, че той не осъзнава значимостта на информацията, която му поднасяме;
- пренебрегване на фактите – създаден у човека навик да прави изводи и заключения на основата на неточна или повърхностна информация;
- неправилно подбиране на думите, нелогичност в израза – ограничава възможността да бъдем разбрани от партньора по общуване;
- неправилен подбор на стратегията на общуване.

Стратегии на общуването. Както вече споменахме, неправилният подбор на стратегиите за общуване се явява една от бариерите на общуването, които снижават неговата ефективност. Прието е да се разгледат няколко стратегии на общуването:

- открито-закрито общуване – подразбира се идеята, че е възможно информацията или част от нея да не е предназначена за широк кръг хора или за част от тях. Това определя избора на стратегия - на кого и как, и в какъв обем информацията трябва да бъде поднесена;
- монологично-диалогично общуване – определен тип информация, която не подлежи на обсъждане и обикновено се поднася от лица с по-висок социален статус, предполага монологично общуване, ако информацията изисква обсъждане на съдържането, това налага общуването да бъде диалогично;
- ролево-личностно общуване – при ролевото общуване човек пристъпва към него съобразно социалната роля, която заема, а при личностното общуването се осъществява без значение на социалната роля и статус на равноправни начала.

Както се вижда от изброените стратегии на общуването, коя от тях ще изберем зависи от социалния статус, който имаме, социалната роля, която играем, кръга от хора, на които трябва да поднесем информацията и т.н.

Транзакционен анализ при общуването. Този анализ се явява рационален метод за разбиране на поведението на базата на три състояния на „Аз-а” – „родител”, „възрастен” и „дете”, разработен от Ерик БERN (1910-1970). Тези три състояния на „Аз-а” той описва така [по 5]:

- „родител” – това е експертно контролната инстанция на нашия „Аз”, явяваща се съсредоточаване от схеми и правила, които са усвоени по-рано от човека и които се изпълняват без допълнително осмисляне. В ежедневието тази роля играят родителите, по-възрастните братя и сестри, или началниците в службата, чиято роля е в началствено-покровителския маниер на общуване.
- „дете” – това е ефектно импулсивната и интуитивно-творческата характеристика на нашия „Аз”, в тази позиция ние се държим недостатъчно сериозно и отговорно. В живота тази роля се изпълнява от децата, младите специалисти и т.н.
- „възрастен” – това е когнитивно активното начало на „Аз-а”, основна черта на който се явява независимостта и здравия разум. В тази роля влизат близки, познати, приятели, колеги в службата.

От изброените позиции най-успешно и ефективно е общуването между двама събеседници, които заемат еднакви роли. В останалите ситуации на общуване на възрастен – дете, родител – дете, общуването е динамично, то зависи от обсъжданата тема и емоционалното състояние на страните. Често се случва нивата на общуване да са маскирани. Обикновено се дава пример на общуването на продавач и купувач, което външно напомня на общуването възрастен – възрастен, но на практика купувача и в ролята на дете, защото той се явява търсещ услугата, а продавача е в ролята на родител, тъй като той обяснява качествата на продукта.

Фактори благоприятстващи контакта при общуване: установяването на контакт е главната задача на първата фаза на общуването. Самото осъществяване на контакта предполага да се създаде благоприятна среда предразполагаща събеседника към беседа, атмосфера на привличане на вниманието и на подбуждане на интереса на събеседника към себе си. Един от основните фактори са характеристиките на събеседниците. Сред чертите на характера, които предразполагат към общуване обикновено се посочват доброжелателността, искреността, вежливостта, тактичността и др., и обратно, чертите на характера, които затормозяват общуването и в повечето случаи предизвикват конфликти са грубостта, безцеремонността, демонстративността и т. н. Друг фактор благоприятстващ общуването е психологичната нагласа към партньора по общуване. В случая, за да бъде тя благоприятна това означава, че ние трябва да сме внимателни, откровени, обикновено като най-благоприятни фактори на нагласата за общуване се сочат одобрението, самооодобрението и емпатията. Когато говорим за одобрение имаме предвид признаването на събеседника правото да се чувства, да говори и да постъпва така, както той смята за необходимо, в крайна сметка хората не са идеални и трябва да се приемат с техните положителни и отрицателни черти. От особено значение е фактора емпатия, който означава умението да почувстваме състоянието на събеседника като свое собствено състояние. Това ни позволява емоционално да откликнем на неговите проблеми. Наблюдава се при такова общуване, включително и копиране на поведенските реакции на партньора като жестове, пози, движения и др.

Завършването на всеки акт на общуване е не по-малко важен акт, отколкото началото и самото общуване, дори в повечето случаи това е най-трудния елемент от общуването.

References:

1. Ангелов, А. Основи на мениджмънта. Илинда. С., 1996
2. Аргайл, М., Хендерсън М. Анатомия на човешките отношения. НП, С., 1989
3. Бодалев, А. А. Психология общения. М., 1996
4. Бороздина, Г., Психология делового общения. М., 2006
5. Вердербер, Р., К. Вердербер, Психология общения. М., 2003
6. Горбунова, М. Социальная психология. М., 2006
7. Градев, Д., Г. Йолов. Общуването. ВИ. С., 1985
8. Розанова, В. А. Психология управления. Интел – синтез, М., 1997
9. Христов, С. Основи на управлението. В., 1997
10. Thill, J., C. Bovei. Excellence in Business Communication. "Mc. Grow-Hill". 1991