

The background features a complex pattern of blue scribbles and overlapping circles. Several dark blue geometric shapes, including triangles and rectangles, are overlaid on the pattern. The text is placed within these shapes.

веселина пеневска

**ОСНОВНИ
КОМУНИКАТИВНИ
УМЕНИЯ**

учебно помагало

Веселина Пеневска

ОСНОВНИ

КОМУНИКАТИВНИ УМЕНИЯ

Граал
София 2016

© Веселина Пеневска, автор

© Граал, издател

ISBN 978-619-90723-3-2

Запазени права. Никакви части от това учебно помагало не могат да бъдат преиздавани, записвани в информационна система или препращани по какъвто и да било начин или под какъвто и да било претекст без писмено разрешение от издателя.

СЪДЪРЖАНИЕ

Що е комуникация	4
Организационна комуникация	6
Личност и възприятие	8
Тотална комуникация	11
Бариери пред комуникацията	12
Език на тялото	15
Активно слушане	18
Задаване на въпроси	21
Начало на сътрудничество	24

що е комуникация?

„Комуникацията може да се разглежда като личностен процес, който включва трансфер на информация, както и известно поведенско съдържание. Комуникацията е нещо, което хората правят и не може да съществува без те да са предприели някакъв вид действие, защото се отнася до взаимоотношенията между индивидите. Тя може да бъде много сложна или много проста, много формална или много неформална – всичко зависи от естеството на посланието, което трябва да бъде предадено и от взаимоотношенията между онзи, който изпраща и онзи, който получава съобщението.

Комуникацията се състои от трансфер на информация и разбирателство между отделните служители и звена в една организация, както и от различните начини и средства, въввлечени в техния комуникативния обмен. Ефективната комуникация следователно е критична за успеха на организацията.

Погледнете промените в организациите днес:

- Организациите стават все по-сложни и като структура, и като технология.
- Икономическите и пазарните условия изискват все по-голяма ефективност и качество на услугите.
- Държавното законодателство изисква от ръководителите да интерпретират промените и последствията от тях за политиките и практиките в собствените си организации.
- Служителите, особено по-младите, очакват повече от работодателите – не само по-високи възнаграждения, но и по-високо удовлетворение от работата си.
- Организациите са все по-зависими от хоризонталните комуникационни канали. Ставайки все по-сложна, информацията трябва да протича бързо между отделните специалисти, а не да се движи надолу и нагоре по йерархията, свързано с неизбежни забавяния и изкривяване на съобщенията.

Така че когато наблюдаваме промените, случващи се в организациите днес, става ясно, че за да бъде ефективен един ръководител, той трябва да е в състояние да комуникира на непознати досега нива на съвършенство.

Ето някои от обичайните отговори на въпроса „Защо да комуникираме?“:

- Това води до по-голяма ефективност.
- Помага на хората да „останат в картината“
- Въвлича хората в делата на организацията, като повишава: ангажираното поведение спрямо нея
мотивацията за добра работа.
- Подпомага по-добрите взаимоотношения и разбирането между: ръководители и подчинени
колеги
хора в организацията и извън нея.
- Помага на хората да разберат необходимостта от промяна: да осъзнаят по-добре как да я управляват
да намалят съпротивата срещу нея.“

(Ludlow, Panton, 1992: 2-3)



Знаем, че комуникацията е проблем в нашата организация, но нямаме намерение да обсъждаме това със служителите!
(източник: cartoonstock.com)

организационна комуникация

„Комуникацията в организациите използва два основни канала – формален и неформален. И двата са важни, и двата пренасят съобщения през организацията. Понякога тези съобщения се подсилват взаимно, понякога си противоречат.

Формалните канали са онези, които организацията целенасочено е създала. Съобщенията в тях се движат в три посоки: надолу, нагоре и встрани. Съобщенията, движещи се надолу, се състоят главно от информация, която е необходима на всеки служител, за да може да свърши работата си – политики и процедури, заповеди и искания, спускани отгоре от съответното ниво в йерархията. Съобщенията, движещи се нагоре, са доклади, молби, мнения, оплаквания. Хоризонталните съобщения са между различните отдели, функции или хора на едно и също ниво в организацията.

Обикновено има стриктни правила за използването на тези три формални канала. За да е ефективна комуникацията, и трите посоки трябва да са отворени по всяко време и никоя от тях да не е блокирана. Каналът отдолу нагоре е обикновено този, който бива най-често блокиран и когато това се случи, обикновено е знак, че политиките и процедурите в организацията, както и връзките със служителите трябва да бъдат преразгледани.“

(Ludlow, Panton, 1992: 20)

„При формалната комуникация се следват правила и норми, докато при неформалната няма предзададени регулативи, споразумения и стил. Разликата между двете форми е в това, че формалната е задължителна, може да бъде наложена. Към формалните комуникационни канали спадат например, циркулярните писма, заповедите, протоколите от заседанията на ръководството.“
(източник: reference.com)

Неформалните канали възникват поради появата на общи интереси между хората в организацията – тези интереси може да са породени от работата, от социални или външни взаимоотношения. Така създадите се „информационни водопроводи“ са много могъщ комуникационен канал. По приблизителни изчисления, ръководителите получават по тях повече от половината информация, която им е необходима, за да планират работата.

Съобщенията по неформалните канали може да са деформирани, но са често по-надеждни и достоверни от онези, които се движат по формалните канали. Освен това са и по-бързи. Един ръководител споделя: „Ако пусна слух, знам, че реакцията от него ще се получи до края на деня. Ако изпратя формален доклад, минават три седмици преди да получа отговор“. Неформалните канали често стават единствените средства за комуникация, когато формалните канали са блокирани или разрушени.

Така че, ако искате да комуникирате ефективно, трябва да сте наясно и с формалните, и с неформалните канали в мрежата – какви са, как работят и как да използвате и двата, за да изпращате и получавате съобщения.“

(Ludlow, Panton, 1992: 21)



Сложи този доклад в плик и го надпиши „Конфиденциално“.
После го пусни във файето. В никакъв случай не го залепяй.

Така ще сме сигурни, че всички служители ще го прочетат!

(източник: emaze.com)

ЛИЧНОСТ И ВЪЗПРИЯТИЕ

„Има точно толкова определения за личност, колкото и психолози. От фройдистката теза за сексуалното потискане, през виждането на Юнг за самоактуализацията, до концепцията на Адлър за комплекса за превъзходство – те може да запълнят цяла книга. Онова, което трябва да знаем за личността е, че ние не сме родени с нея – поне не изцяло. Защото тя се определя и развива под влиянието на гените, които сме наследили и на физическото и социалното ни обкръжение, на житейския ни опит. Всички те пораждат нашите уникални индивидуални ценности, вярвания и нужди, които оформят поведението ни спрямо света. След като достигнем нивото на психическа зрелост, нашата индивидуалност не се променя много и нейните компоненти се интегрират един с друг.

Това означава, че тъй като всеки от нас е с различен жизнен опит и рядко има същата физическа и социална среда като останалите хора, комбинацията от наследени и средови фактори, които взаимодействат помежду си по сложни начини, водят до поведенчески модели, уникални за всеки от нас като индивид. Затова и хората варират по интелигентност, образование, социален произход, опит, религиозни вярвания – и това влияе върху начина, по който общуваме.

Всички тези фактори създават различни индивидуални „координатни системи“ и точки на съотнасяне, което води до това, че всеки индивид гледа на света по специфичен и уникален начин. Нашият физически и мисловен „грим“ и нашето обкръжение директно влияят върху нашите възприятия и преценки. Възприятието е процес, чрез който подбираме, организираме и тълкуваме сетивните стимули и информацията по начини, които са в хармония с нашите собствени „координатни системи“ и възгледи за света.

Получаваме информация постоянно. Част от нея игнорираме, друга приемаме и тълкуваме в светлината на миналия ни опит, за да предвидим колкото е възможно по-точно какво ще се случи в бъдещето. Така често си създаваме представа за хората, базирана на твърде малко информация, предвиждаме поведението им в определени ситуации и избираме най-добрия според нас начин да подходим към тях, да им повлияем или да общуваме с тях.

Твърде често, когато тълкуваме информацията, по-скоро виждаме и чуваме онова, което очакваме да видим и чуем, отколкото да оперираме с обективните факти. Най-голямата пречка пред обективността е нашата самооценка – онова, което „знаем“, че сме, по отношение на света и останалите хора – и произтичащата от нея тенденция да отхвърляме информацията, за която ни се струва, че заплашва начина, по който се виждаме и оценяваме. Ние просто не искаме да се окажем в конфузна ситуация заради нещо, което сме направили, и затова приемаме информация, противоречаща на самооценката ни, спокойно и без да я сметнем за заплаха, само от хора, с които се чувстваме комфортно.

Тъй като всички сме различни и нашите възприятия също са различни, да се комуникира пълноценно с останалите се оказва трудно понякога. По-лесно е, когато опознаем и разберем хората: там, където има възприятия, ценности и разбирания, които не са споделени, вероятността от ефективна комуникация е нищожна. Колко пъти при първа среща с някого сме си казвали „Не ми харесва този тип, не мога да достигна до него“? Първите впечатления имат тенденцията да останат постоянни, тъй като сме склонни да отхвърляме сигналите, които са в противоречие с тях – защото те застрашават нашата увереност, че умеем да преценяваме хората.“ (Ludlow, Pantan, 1992: 6)

	познато за мен	непознато за мен
познато за другите	1 отворена зона	2 сляпа зона
непознато за другите	3 скирта зона	4 непозната зона

Схема 1: Прозорец „Джохари“

Схема 1 илюстрира как да повишим обективността при възприемането на останалите и знанието за самите себе си. „Прозорецът Джохари“¹ е полезен за намаляване на предразсъдъците във възприемането на другите хора. Когато сме с други хора, има елемент от самите нас, нашите нагласи, поведение и индивидуалност, които ние познаваме и които са очевидни и за околните (зоната ОТВОРЕНО). По същия начин, другите хора може да забележат аспекти на нашата същност, които ние не осъзнаваме, например „той има лош дъх“ (СЛЯПА зона). Ние също пазим някои неща за себе си, за нашите нагласи и чувства скити и не ги разкриваме пред останалите (зоната СКРИТО). Знаем също така, че има аспекти на собствената ни същност, които не разбираме и които са невидими и за останалите, но които оказват влияние върху поведението ни – например, когато изпадаме в сляпа ярост без каквато и да е видима причина за това (зоната НЕПОЗНАТО).“ (Ludlow, Panton, 1992: 7)

Винаги, когато се срещнат двама души, всъщност присъстват шест: всеки, какъвто се смята, че е – плюс всеки, какъвто го вижда другият човек – плюс всеки, какъвто всъщност е.
(източник: advicegroup.wordpress.com)

Това предполага шест черти на характера и съответни поведения, които може да дадат „идеи за ефективно поведение при комуникация:

- Смирение: трябва да осъзная и приема границите на онова, което зная, включително моите възприятия и предразсъдъци, както и възможността да греша.
- Емпатия: трябва да се опитам да разбера как ти виждаш нещата от твоята перспектива, включително твоите възприятия, предположения, ценности, които се различават от моите.
- Кураж: трябва да те попитам какво знаеш, защото може ти да знаеш повече от мен – въпреки че е плашещо да допусна, че знанието ми е ограничено.
- Надеждност: трябва да те предразположа да говориш, като се отнасям към теб цивилизовано, любезно и с респект, като те слушам внимателно.
- Любопитство: трябва да слушам онова, което ми казваш, прилагайки същите стандарти за релевантност и истинност, които прилагам за себе си.
- Отворено мислене: ако ми кажеш нещо важно, което не знам, трябва да имам готовност да се съобразя с твоята перспектива към нещата, чувства и интереси“ (Reflectios, 2016).

¹ По първите имена на авторите на концепцията – Джо Лафт и Хари Ингам (Joe Luft, Harry Ingham)

ТОТАЛНА КОМУНИКАЦИЯ

„Един от основните проблеми в комуникацията с другите хора е, че тя се осъществява по различни канали и на различни нива. Затова много комуникативни начинания са неуспешни. Личните вярвания, ценности и „координатни системи“ влияят върху начина, по който изпращаме и получаваме съобщения. Така ние комуникираме през четири различни канала:

1. Факти (или онова, което приемаме за факти, въз основа на нашия опит).
2. Чувства: нашите реакции в емоционален план в конкретна ситуация.
3. Ценности: непроменящи се вярвания за самите себе си, обществото и културата.
4. Мнения: нагласите, които възприемаме за нашата собствена позиция в дадена ситуация; възгледи, които са субективни, не обективни.

ПРИМЕР

Джим: Ливърпул отново е водач в Първа дивизия (*факт*).

Чарлз: Те са на върха през по-голямата част от сезона (*факт*).

Джим: Съжалявам обаче, че Кени Далглиш се оттегли като мениджър (*чувство*). Сега те трябва да внимават и да се пазят от Арсенал (*мнение*).

Чарлз: Е, фен съм на добрия футбол (*ценност*), а това е най-добрата футболна дивизия в Европа. Който и да излезе победител в нея, ще се справи добре на европейската купа догодина (*мнение*).

За да избегнем недоразумения, трябва да помним, че съобщенията съдържат не само факти, но и чувствата, ценностите и мненията на говорещия. Трябва да сме в състояние да определим кое какво е, когато декодираме съобщението, за да сме сигурни, че го възприемаме правилно. Така че наистина трябва да се концентрираме и да слушаме активно цялостното съобщение – фактите, чувствата, ценностите и мненията на говорещия.“

(Ludlow, Panton, 1992: 18-19)

бариири пред комуникацията

„Ефект на статута – може да се прояви, когато единият събеседник е значително по-високо в йерархията от другия. Четиримата рицари, които чуват крал Хенри II да казва „Кой ще ме отърве от този размирен свещеник?!“ изтълкуват това като кралска заповед, а не като проява на гняв и отчаяние. В резултат, те убиват архиепископ Томас Бекет, смятайки, че са получили кралска благословия за това. За тях последицата от това недоразумение била смърт, за Хенри II – поклонение до Кентърбъри пеша с боси крака, за Томас Бекет – канонизиране.

Семантични проблеми се появяват, когато хората използват една и съща дума по различни начини или различни думи по един и същ начин. Знаете ли, че има 15 различни значения на думата „промяна“ в английския език? Семантични проблеми възникват също и когато използваме жаргон, професионална терминология или език извън речника на събеседниците, които очакваме те да разберат.

Изкривявания на възприятието може да бъдат причинени от наличието на ниска самооценка, от лоша преценка за самите себе си или за останалите.

Културните различия въздействат върху комуникацията между служители от различни отдели на една и съща организация. Те се появяват често и между хора, които идват от различни социални и религиозни обкръжения. В Англия покана за вечеря от 20.00 часа ще доведе повечето гости в 20.15; в Германия точността е цар; в Гърция нормата ще е между 21.00 и 21.30; в Индия – още по-късно, ако въобще. В повечето части на света кимането с глава означава съгласие, поклащането – не – с изключение на някои части от Индия, където е обратното. Комуникацията може да бъде много трудна понякога.

Физически дразнителите може да причинят много шум и разсейване, дори буквално – недостатъчно изолираните стаи, пълни шум от трафика, с лошо осветление, с тракане на офис техника от съседното помещение, както и неща като честа смяна на положението на тялото, игра с химикал или запалка, дори пристигането на кафетата в неподходящ момент.

Лош избор на комуникационни канали. Ако искате незабавно действие от получателя на съобщението, няма да изпратите дълъг дискуссионен доклад, най-вероятно ще вдигнете телефона или ще отидете до неговия офис, за да му кажете какво да направи. Помнете също, че „една картина струва колкото хиляда думи“ и в нашето време на компютърна графика информацията може да бъде предадена по-бързо и по този начин.

Липса на обратна връзка. Въпреки че еднопосочната комуникация е по-бърза, двупосочната е по-точна. В сложни ситуации би било полезно, ако изпращащият и получаващият информацията сравнят разбиранията си, което би подпомогнало и тяхната съвместна ангажираност със задачата. Това ще позволи на двете страни да открият и отстранят недоразуменията и ще доведе до по-високо качество на взаимното възприятие и приемане.“

(Ludlow, Panton, 1992: 10-11)

СПРАВЯНЕ С КОМУНИКАТИВНИТЕ БАРИЕРИ

„Барьерите пред комуникацията може да се класифицират в три групи:

1. Барieri пред възприятието:
 - стимули на обкръжението
 - нагласите и ценностите на слушателя
 - нуждите и очакванията на слушателя

2. Барieri пред разбирането:
 - език, семантични проблеми
 - умението на получаващия съобщението да слуша и възприема, особено когато бива заплашена неговата самооценка
 - дължина на комуникацията
 - ефект на статута

3. Барieri пред приемането:
 - предразсъдъци
 - междупличностни конфликти между говорещия и слушателя

Възможен начин да се намали ефектът от тези барieri, е да се проверява непрекъснато по време на процеса на комуникация какво всъщност е съобщението. Действията, които може да предприемем, за да постигнем това, са изброени по-долу:

Изпращащият съобщението:

- **КОЙ:** При кого отива съобщението.
- **ЗАЩО:** Защо комунирам? Какви са моите мотиви?
- **КАКВО:** Реши какво точно да комунираш. Бъди ясен по отношение на онова, което искаш да комунираш.
- **КОГА:** Избери най-подходящия момент за оптимално възприемане.
- **КАК:** Използвай език, който слушателят ще разбере и който не е неясен, нееднозначен, неопределен.
- **КЪДЕ:** Избери място, което няма да пречи на възприемането, разбирането и приемането на съобщението: частно? у дома или навън? в група? на работното място или отвън?
- Продължавай да сверяваш разбраното със слушателя.

Получаващият съобщението:

- Отдели цялото си **ВНИМАНИЕ** на говорещия.
- Слушай **АКТИВНО** изпратеното съобщение.
- **ИСКАЙ** изясняване или повторение, когато е необходимо.
- Продължавай да сверяваш разбраното с говорещия.

Заедно:

- Имайте предвид, че недоразумения винаги може да възникнат и **СЛЕДЕТЕ** внимателно за сигнали, че това се случва.
- **СЛУШАЙ**, слушай, слушай и пак слушай.
- **ПРОВЕРИ** как си разбрал съобщението.“

(Ludlow, Panton, 1992: 12-13)



„За да бъде разбран от другите, човек не трябва да оторизира валидността на перспективата за парадигмални малформации, асимилирайки потенциала за перманентни методологически императиви на аксиоматичните предпоставки.

Това е ключът към ясната и ефективна комуникация!“

(източник: www.glasbergen.com)

език на тялото

„Всички изследвания (а те са доста) показват, че езикът на тялото е най-важната част от комуникацията лице в лице. Точните стойности варират при различните ситуации, но обхватът е някъде между 50% и 80%. Невербалното съобщение е много богато и сложно. То включва изражението на лицето ви, колко близо сте до мен, с какво сте облечени, гледате ли ме в очите, колко спокоен изглеждате ... и така нататък.

Следващият най-важен сигнал са тонът и характерът на гласа ви. В зависимост от обстоятелствата, те носят около 15% до 30% от съобщението – онова, което хората възприемат и което не е задължително онова, което вие се опитвате да изпратите. Може ли всеки от вас да излъже успешно партньора си? Вероятно не. Но може ли той или тя да излъже успешно вас? Е, няма как да знаете със сигурност, нали?

Така, ако тези два фактора заедно съставят между 65% и 90% от онова, което хората „хващат“ от вашето съобщение, то не остава много за ефекта от думите. Ако смятате, че не е така, представете си човек, който казва „Слушам ви“, но продължава да работи с наведена глава и не поглежда към вас. На кое ще повярвате – на думите или на езика на тялото?

Или си спомнете последния път, когато сте се чувствали потиснати и някой, декодирайки езика на тялото ви, е попитал дали сте добре? Дали случайно не сте му отговорили „Добре съм, благодаря“? (McMillan, 1996: 20)

Езикът е по-скорошна технология. Езикът на тялото ви, вашите очи, вашата енергия ще достигнат до аудиторията ви преди още да сте започнали да говорите. *Питър Габър*

Опитвам се да правя музика със хората, а не за хората, защото аудиторията е постоянна част от преживяването. Онова, което казва езикът на тялото им, очите им, това че пеят заедно с мен ... това вече сме „ние“ и това е комуникация, която е като ... като църква, човече! *Ал Жиро*

„Две са основните умения по отношение на езика на тялото. Казва ли тялото ви онова, което искате да каже? И можете ли вие да тълкувате езика на тялото на другите хора? Съмнително е дали ще успеете да научите тези неща от книгите, особено първото, въпреки че има доста добри книги по въпроса (опитайте, например „Езикът на тялото“ на Алан Пийз).

Много от нас не осъзнават наличието на език на тялото. Това е особено валидно за мъжете, които може и да не забележат сигналите, които самите те или останалите изпращат – и така да пропуснат доста важни неща. Например, дали някой е казал истината; дали ви вярват; дали наистина имат предвид точно това, когато казват, че това е последната им оферта; дали последното ви предложение дразни големия шеф или той го харесва; тя пада ли си по вас; и други такива важни неща. Ето няколко неща, които да опитате в тази посока:

- Започнете да обръщате съзнателно внимание на езика на тялото на околните – добър начин е да гледате редовно телевизия за по десет минути с изключен звук.
- Водете си бележки за езика на тялото на хора, които са харесвани, уважавани и слушани:
 - как седят или стоят?
 - какво изражение имат?
 - какво правят ръцете и краката им?
 - какъв контакт с очи осъществяват?
 - какво друго невербално поведение проявяват?
 - правят ли нещо друго, което противоречи на техния позитивен език на тялото, нанасяйки им вреда?

Започнете да използвате позитивен език на тялото с хората, които харесвате и уважавате – и останалите хора ще започнат да се отнасят към вас по различен начин.“ (McMillan, 1996: 21)



Какво казва езикът на тялото на героите?
Кой от тях е самоувереният оптимист,
кой е неподатливият скептик и кой –
пълният с колебаещо се малодушие?

Особености на езика на тялото:

- Той няма думи и изречения, но изпраща парченца информация, които се обединяват в съобщения.
- Тези съобщения, които понякога са ясни, друг път мъгливи, обикновено се отнасят до чувствата.
- Хората могат да се научат да четат тези сигнали с доста добра степен на точност.
- Не може да няма език на тялото – вие изпращате невербални сигнали през цялото време, особено когато се опитвате да не изпращате.
- Предпочитаните от вас положения на тялото и движения казват нещо за това какъв тип човек сте.
- Ако думите ви казват едно, а тялото ви – друго, хората ще вярват на тялото, а не на думите ви.
- Може да промените начина, по който се чувствате, ако съзнателно промените езика на тялото си.

Последното твърдение може и да ви звучи невероятно, така че е добре да го анализираме по-подробно. Два фактора са включени тук:

- Първо, вашето тяло и вашите чувства са много тясно свързани, връзката работи и в двете посоки.
- Второ, как се чувствате, зависи до голяма степен от това, как се виждате отразени в околните, как те ви виждат.

Например, ако не сте сигурен в нещо и раменете ви са отпуснати, а тялото ви напрегнато, гледате надолу и ръцете ви са кръстосани ... е, тогава може да се почувствате по-добре, ако застанете изправени, отпуснете мускулите си, отворите ръцете си и се усмихнете приятно на хората.

Ако направите това, хората около вас ще започнат да ви възприемат като уверен в себе си и спокоен. Техният език на тялото ще започне да излъчва сигнали към вас и когато вие ги „прочетете“, също ще започнете да им вярвате.

Може да оползотворите това знание, ако:

- осъзнаете как искате да изглеждате – намерете модел около себе си
- осъзнаете също как изглеждате в момента и как то се различава от избрания модел
- започнете да се държите така, сякаш сте типа човек, който наистина искате да бъдете.“

(McMillan, 1996: 22)

активно слушане

„Истинска комуникация може да се получи само ако събеседниците се слушат активно един друг. Може и да имате чувството, че другият човек е този, който трябва да се научи как да слуша; много по-лесно е обаче да промените това, което правите вие, отколкото онова, което прави той. Не е лесно, със сигурност – просто е по-лесно. Ако се научите да слушате по-добре, най-вероятно ще забележите, че другият човек също започва да слуша по-добре – интересна демонстрация на това е старата поговорка „Каквото повикало, такова се обадило“.

Обратно, ако хората смятат, че не ги слушате, няма да получите тяхното съучастие и ще се отдалечавате все повече от възможността да постигнете печеливш резултат. Също така, трябва да знаете онова, което знаят те – в противен случай ще разполагате с неадекватни данни и може да направите лош избор поради недостатъчна информация. За съжаление, всички ние имаме един идиотски глас в главите си, който крещи „Аз, аз, аз!“. Много е трудно да се заглуши тази намеса дори и за пет минути, за да чуем пълноценно онова, което ни казват и да избегнем „диалога между глухи“.

Да обобщим: ако искате хората да ви слушат, вие първи трябва да им покажете, че ги слушате – и езикът на тялото е ключовият фактор, за да ги убедите в това.

Основните сигнали, които слушащият изпраща:

- слушателят гледа говорещия (без да се взира натрапчиво), дори и той да гледа настрани
- тялото на слушащия е „отворено“ – най-вече ръцете не са кръстосани, дланите са отворени и видими
- слушателят е по-вероятно да се усмихва, отколкото да се мръщи, да има приятно и окуражаващо изражение
- слушателят изглежда спокоен, но внимателен – нито напрегнат, нито прекалено отпуснат.

За да ги запомните, използвайте абривиатурата НОВ:

- Н прави или седнали, **наклонете се напред** леко към другия човек, в никакъв случай не оставяйте впечатлението, че се отдалечавате или страните от него
- О поддържайте **отворено** положение на тялото (без кръстосани ръце и крака) и постоянен контакт с **очи** (без да се вторачвате), усмихвайте се и произнасяйте **окуражаващи** думи,
- В настанете се удобно и стойте спокойно, но не отклонявайте **вниманието** си и избягвайте да се разплувате на стола или да си играете с някакъв предмет.“ (McMillan, 1996: 20)

Повечето хора слушат не с намерението да разберат, а с мисълта какво ще отговорят.
(източник: mediawizards.com)

„Активното слушане може да ни помогне да получим и разберем правилното съобщение. То изисква цялостна ангажираност и лична дисциплина. Подготвяш се целенасочено да се концентрираш и да не се поддаваш на влиянието на външни дразнителни. Това отнема време и трябва да обърнеш внимание на събеседника на три различни нива.

Критично е за нашата ефективност като ръководители да слушаме другите хора. Но всички ние вземаме съзнателни решения дали да ги слушаме изцяло, да ги слушаме частично или въобще а игнорираме комуникацията с тях. Ако информацията потвърждава настоящите ни потребности и вярвания, ако задоволява нашите искания, сме по-склонни да слушаме внимателно. Информация, която е в противоречие с едното или и двете от тях, вероятно ще бъде отхвърлена – опитайте се да кажете на шефа си, че неговият отдел не работи ефективно.

Трябва да внимаваме да не отхвърлим важна информация като ненужен шум. Ние вземаме решения по отношение на слушането: можеш да тренираш дори котка да слуша мелодия, изпълнена на пиано. Покажете ѝ мишка – и котката ще „отреже“ музиката, за да се концентрира върху улавянето на мишката. Хората притежават същата способност. Но колкото по-умели сме в слушането, толкова по-голяма е вероятността да сме умели в комуникирането като цяло.“ (Ludlow, Panton, 1992: 20)

Схема 2 илюстрира как комуникираме чрез нашия мозък, емоции и език на тялото. Мозъкът избира думите, които предават фактите на съобщението. Нашето емоционално отношение проличава в чувствата, които изразяваме при предаване на съобщението. Използваме езика на тялото, за да акцентираме върху ключовите факти и чувства.

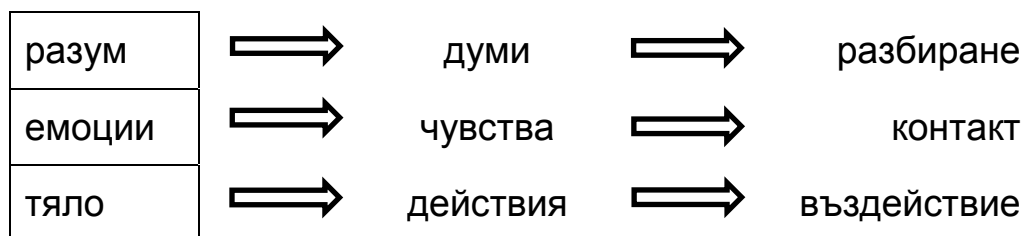


Схема 2: Трите нива на активно слушане

Слушащите активно показват своето внимание, ангажираност и присъствие както вербално („моля, кажи ми“), така и невербално (не се движим неспокойно и не излъчваме досада). Когато слушате, опитайте се да не наслагвате собствените си възгледи и преценки – говорещият има съобщение за вас и да „скочите“ в него, преди той/тя да е изложил изцяло и ясно гледната си точка, е най-сигурният начин да не получите това съобщение. Ето някои техники, които може да ви помогнат да слушате активно:

1. Реагиране на казаното:
 - (а) съдържание „Ти казваш, че...“
 - (б) чувства „Изглеждаш много обезпокоен за това.“
2. Подкрепа „Разбирам. Моля, продължи.“
3. Проверка „Може ли да повтора това, което каза, за да проверя дали съм разбрал?“
4. Изясняване „Струва ми се, че с това имаш предвид...“
5. Структуриране: „Може ли да видим как започна всичко това, за да се опитаме да идентифицираме проблема и да определим начини, по които може да бъде решен?“

(Ludlow, Panton, 1992: 20-21)

задаване на въпроси

„Две неща карат другите хора да ви кажат онова, което искате да научите:

- Дали ви се доверяват – дали имат чувството, че е безопасно да се отпуснат и да говорят пред вас, че няма да използвате злонамерено онова, което ви кажат?
- Можете ли да зададете правилните въпроси и да чуете отговорите?

Доколко мога да се отпусна и какво мога си позволя да ви кажа, се установява главно по езика на тялото, а не по онова, което казвате – изглеждате ли заинтересован от мен, слушате ли ме приятелски, не враждебно или безразлично?

Правилните въпроси

За да установим двупосочна комуникация, трябва да накараме събеседника да говори. Добрите умения за задаване на въпроси са в сърцето на добрата комуникация. Както казва един мой добър приятел, „Ако знаеш само онова, което ти самият знаеш, тогава имаш неадекватна информация“. Онзи, който задава въпросите, контролира посоката на разговора. Което означава, разбира се, че по-младият или по-слабият събеседник в една ситуация може да я контролира като задава правилните въпроси.

Съществената разлика в задаването на въпроси е тази между затворения въпрос, който получава единичен факт или отговор „да/не“ и отворения, който насърчава другия човек да говори. Обикновено е най-добре да започнете всяка среща с отворени въпроси и да ги стеснявате към детайлите, след като сте получили общата картина.

Повечето хора знаят това, но въпреки това им е трудно да измислят добри въпроси, затова тук даваме няколко предложения.

Отворени въпроси, с които да започнете:

- Какво стана, когато отиде да я видиш?
- Как може да се справим с това?
- Кажете ми как виждаш ситуацията?
- Какво е усещането ти за това?

Има и въпроси, които може да „рестартират“ разказа на хората, които са ви дали твърде кратък отговор в началото. Също така, може да насърчавате хората да продължат да говорят, като търсите ключови думи в онова, което казват и изградите върху тях следващия си въпрос. Ако някой каже „Добре, трябваше да прекратя това“, следващият ви въпрос би могъл да бъде „И ти какво направи, за да прекратиш това?“.

Въпроси, които насърчават хората да продължат:

- Можеш ли да ми кажеш малко повече за това, какво направи тогава?
- И после какво стана?
- Продължавай, това е полезно!
- Какво имаш предвид?
- По какъв начин?

Няма глупави въпроси: глупавите хора не задават въпроси..
(източник: quoteaddicts.com)

Много хора задават добри въпроси, но никога не ги продължават както трябва, така че се плъзгат по повърхността и никога не получават достатъчно информация. Затова е добре да зададете и „пробващи“ въпроси, които постигат дълбочина и проверяват точността:

„Пробващи“ въпроси:

- Ти как реагира на това решение?
- Какво, според теб, провокира това?
- Разкажи ми за последния път, когато си забелязал нещо подобно?

Да зададеш правилен въпрос изисква точно толкова умение,
колкото и да дадеш правилен отговор.
(източник: quotes.lifehack.org)

Затворените въпроси получават точни данни

- В колко часа беше това?
- Ти отиде ли?

Може да превърнете „Как...?“ в затворен въпрос, като добавите някои думи, например „Колко броя...?“. Затворените въпроси са подходящи за уточняване на детайлите, но не са добри, ако търсим взаимен синхрон и отпускане – те звучат често като разпит. Ако събеседникът започне да ви отговаря кратко или изглежда блокирал, опитайте с отворен въпрос да го извадите от тази ситуация.

Въпроси, които да избягваме

- *„Защо“ въпроси:* Избягвайте въпроси като „Ти защо...?“ или „Ти защо не...?“, които се възприемат като критика или неодобрение. След като започнете с „пробващите“ въпроси, важно е да поддържате езика на тялото си отворен и приятелски – в противен случай ще започнете да звучите като Гестапо и може да срещнете съпротива.
- *Водещите въпроси* не са въпроси, а маскирани твърдения. „Не мислиш ли, че...?“ всъщност означава „Аз мисля...“, докато „Не е ли вярно, че...“, означава, „Аз вярвам, че...“.
- *Натоварените въпроси* също не са въпроси, а израз на неодобрение. „Не можеш ли да видиш, че...?“ и „Не разбираш ли...?“ всъщност отправят упрек. Всеки има право на своя гледна точка, разбира се, но да се преструваме, че това са въпроси, е измама.

Въпросите са полезни само ако чуваме отговорите

Когато реагираме на казаното от събеседника, това подсилва нашия език на тялото и изпраща сигнал, че слушаме. Фокусирайте се върху онова, което смятате за ключова тема и я отразявате обратно. Обикновено е най-добре да използвате твърдения, не въпроси: „Чувстваш се...“, „Мислиш, че...“, „Виждаш това като...“. Ако не сте сигурни, започнете изречението си думи, които го правят условно: „Звучи ми като че ли се чувстваш...“, „Оставам с впечатлението, че...“, за да дадете възможност на събеседника да коригира недоразумението, ако има такова.“ (McMillan, 1996: 22-24)

Знанието е да имаш правилните отговори.
Интелигентността – да задаваш правилните въпроси..
(източник: searchquotes.com)

начало на сътрудничество

„Помислете си за някого, на работното ви място или другаде, с когото сте имали несъгласие по някакъв проблем. Голяма е вероятността предишните ви опити да решите проблема да са били концентрирани върху самия проблем. Това изглежда логично, така че много хора прекарват времето си в опити да накарат другия човек да види тяхната гледна точка по проблема. Тогава може да се чуят голям брой коментари от рода на „Ти не трябваше...“ или „Ти само ако беше...“ или „Не ти ли се струва, че...“ или „Иска ми се ти да ...“. Сигурно сте забелязали, че това поражда спорове – и като че ли не придвижва решаването на проблема съществено. Ето една практична алтернатива.

Онова, което реално интересува и двете страни, е *решението*; проблемът вече се е случил. Можем да променим само бъдещето – миналото е фиксирано. Ако и двамата насочите енергията си в търсене на решения, проблемът ще престане да бъде важен и вие заедно може да напреднете. Опитайте да въвличете в кооперация от другия човек, тъй като две глави са по-добри от една.

Ето няколко въпроса, с които може да започнете – продължавайте да питате, докато получавате отговори „да“.

Може ли да се съгласим, че:

- и двата искаме да решим проблема?
- каквото и да правим, и двамата трябва да получим възможно най-добрия резултат?
- никой от нас не трябва да загуби повече от другия?
- ще е от помощ, ако намелим практически начин да решаваме съвместни проблеми в бъдещето?
- и двамата трябва да бъдем гъвкави, без никой да загуби повече от другия?

Ако получите „да“ на всички тези въпроси, вече имате споразумение за решаването на проблеми.

Какво ще стане, ако се сблъскате с отговор „не“ при горните въпроси? Тогава, предлагам да напишете споразумението до там, докъдето сте стигнали, плюс точката, по която нямате съгласие – и после отсрочите задачата, докато и двамата мислите как да продължите.

Добре би било да помните, че вие не сте в по-лоша позиция, ако другият човек не може да се съгласи – просто не сте в по-добра. Все още можете да правите онова, което смятате за правилно и вероятно ще го направите. Точно както и другият човек ще направи каквото намери за правилно.

Ако постигнете споразумение за решаването на проблеми, първо, ще се чувствате по-добре по отношение на ситуацията, защото вече ще имате съгласие по някои, ако не всички теми, вместо да продължавате несъгласията. Понякога дори и само това изглежда успява почти магически да разпадне проблема. Ако не, продължете, като задавате тези въпроси:

- Какво може да се случи преди и двамата да сме в състояние да кажем, че практическите проблеми са били решени?
— Това ви дава списък с резултати, които и двамата искате
- Какво ще трябва да се направи, за да може това да се случи?
— Това ви дава списък с действия, които трябва да се предприемат
- Кой ще направи какво и до кога?
— Това осъществява решенията.

Сега превърнете тези идеи в собствена реалност като напишете план за самия себе си. Кой е човекът, с когото щите говорите? По каква тема? Кога? Какво ще направите, за да бъде по-лесно за този човек да ви съдейства? Какво ще кажете, за да покажете, че искате да се кооперирате, а не да го победите? Как ще постигнете съгласие?“ (McMillan, 1996: 18)

Начинът, по който комуникираме с останалите и със самите себе си, в крайна сметка определя качеството на нашия живот. *Антъни Робъртс*

БИБЛИОГРАФИЯ

Ludlow, R. – Panton, F. (1992) The Essence of Effective Communication. Prentice Hall International.

McMillan, S. (1996) How to be a better communicator. Cogan Page.

Johari Window Model

<http://postdoc.hms.harvard.edu/slides/AliceSapienzaJohari%20window%20model.pdf?v=%7B0B58B4E7-CB55-4930-9157-D4A588BCBC85%7D>

Johari Window Workbook

<https://www2.usgs.gov/humancapital/documents/JohariWindow.pdf>

Източници на илюстрациите и цитатите:

www.advicegroup.wordpress.com

www.cartoonstock.com

www.emaze.com

www.glasbergen.com

www.mediawizards.com

www.quoteaddicts.com

www.quotes.lifehack.org

www.searchquotes.com