



МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 12

**КОМУНИКАЦИИТЕ В УПРАВЛЕНСКАТА
ДЕЙНОСТ**

Доц. Макрета Драганова, д.м.

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.

План:

1. Определение и видове комуникации.
2. Характеристика на процеса на комуникация.
3. Комуникации в организациите.
4. Междупличностни комуникации. Информационни сфери.

КОМУНИКАЦИИ И ОБЩУВАНЕ

Общуването е основна категория в социалната психология и в психологията на управлението. На него се дължи в голяма степен успехът на мениджмънта.

Общуването не е само комуникация.

Общуването е комуникация плюс взаимодействие и разбиране, т.е.

общуването е по-общо понятие, а комуникацията е по-конкретно понятие.

1. Определение и виды коммуникации

Комуникацията представлява предаване на информация между и сред индивидите и групите посредством споделена система от символи, които имат едно и също значение за двете страни – за подателя и получателя на съобщението (посланието).

Това е изкуство за структуриране и предаване на послание по такъв начин, че другото лице да може лесно да го разбере и да го възприеме или отхвърли.

Комуникацията в организацията представлява способността на дадена институция да предава информация на своите членове и да получава информация от тях по подходящ начин.

Информацията може да се предава чрез разнообразие от вербални, невербални, електронни и други комуникационни модели.

Вербалната комуникация може да бъде ***писмена и устна***. Ефективността ѝ зависи от речника, езика, фразите, структурата и яснотата на изреченията, скоростта на говорене, дикцията, тона, ритъма и обема, персоналната грамотност.

Невербалната комуникация се състои от афективни или експресивни поведения и включва елементи на жестове, изражение на лицето, контакт с очите, език на тялото и заеманата поза.

Формална и неформална комуникация. Формалната комуникация е официалната информация, изпратена чрез определени официални лица в дадена институция. Неформалната комуникация се осъществява чрез клюкарската мрежа.

Лична и безлична. При личната комуникация информацията се предава в ситуации, където може да се наблюдава взаимно повлияване. Безличната комуникация е едностранна, без взаимно повлияване.

2. Характеристика на процеса на комуникация.

**Комуникацията се осъществява
чрез системата “комуникатор-
получател”.**

Индивидът или групата
(комуникатор) има идея, послание
или разбиране, което предава на
друг индивид или група (получател).

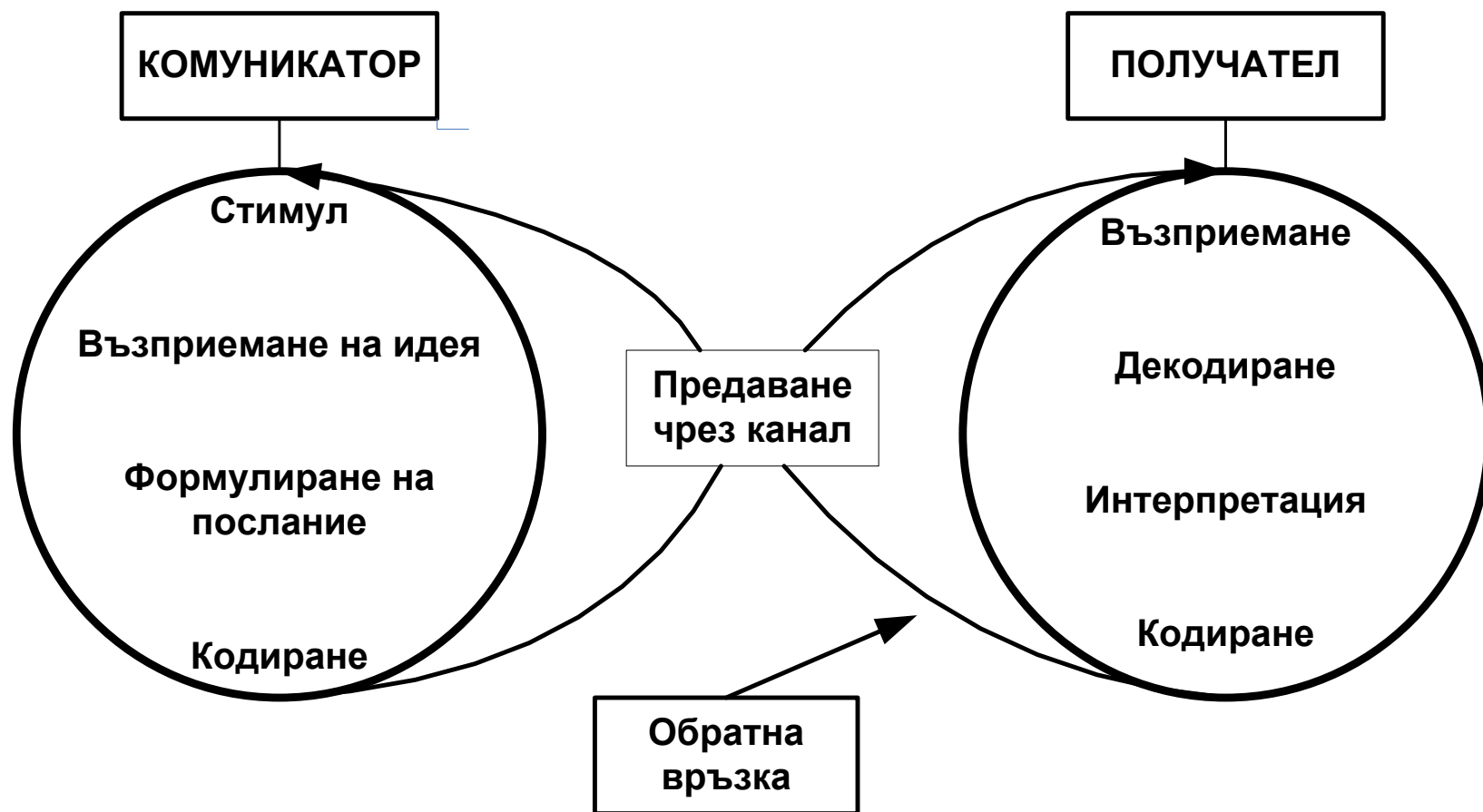
Основните стъпки в процеса на комуникация включват:

- Формиране на посланието*** – комуникаторът формулира идея, мисъл, виждане, което желае да предаде.
- Кодиране на посланието*** – комуникаторът превръща идеята в понятна форма във вид на вербални или невербални компоненти;

- ***Предаване на посланието*** – комуникаторът изпраща посланието чрез *канал*, т.е. вербални (устни или писмени) или невербални средства.

- ***Получаване и декодиране на посланието*** – получателят приема посланието със сетивата си и го превръща в понятна за него форма.

- ***Обратна връзка*** - с кимване на глава, мимика или жест приемащият потвърждава дали е разбрал посланието.



Комуникационен модел с обратна връзка

Комуникатор. В една организация комуникатори могат да бъдат управляващите, подчинените, различни отдели в организацията или самата организация, която комуникира със синдикатите, обществеността и др.

Възприемане и интерпретация. Личните възгледи и възприятия имат решаващо значение за комуникацията. За индивида неговото възприятие и виждане за посланието е самата реалност. При възприемането често се налага да се прави интерпретация, т.е. да се прецени какво е имал предвид комуникаторът.

Кодиране. Чрез него идеите на комуникатора се превръщат в система от символи, които впоследствие се декодират и възприемат от получателя. Основната форма на кодиране е *езикът*.

Послание. Резултатът от процеса на кодиране е *вербално или невербално послание*, което отразява това, което индивидът или групата искат да предадат.

Канал. Организациите осигуряват информация за своите членове посредством широка гама от канали - вербална комуникация лице в лице, телефонни разговори, срещи на групи, компютри, записки, отчети, системи за възнаграждаване, графици, прогнози, видеоматериали и др. По-малко осезаеми са неумишлените послания, които могат да бъдат изпратени мълчаливо или чрез бездействие по определен повод.

Вербална реч - смисъл на думите, съдържание и интонация (емоционална обогатеност на думите), с която те са произнесени. Тези елементи се наричат **език на говора**. Смисълът на думите при интерпретацията зависи от ценностната система на говорещия и не винаги е очевиден. Ако разговарящите не влагат еднакъв смисъл в думите, те не могат да се разберат. **Вербалната реч не може да съществува самостоятелно - тя винаги се съпровожда и от невербална реч.**

Невербална реч - поглед, мимика, стойка, дрехи, прическа, грим, аксесоари, междуличностна дистанция и др. Тези елементи се наричат **език на тялото**.

Невербалната реч е много по-богата и интересна и от най-богатия език. Приятелската усмивка, загриженият вид, заеманото място по време на заседание, интериора и местоположението на офиса, вида на приемната за гости, мебелите - това са невербални комуникатори. Те показват властта на индивида, неговия статус, позиция. Мълчанието също е израз на комуникация. Правилното интерпретиране на невербалните комуникатори е от голямо значение.

Невербалната реч може да съществува самостоятелно. Човек говори с тялото си още преди да заговори с реч. От външния вид най-важно е лицето, а от лицето - очите.

Стойката на тялото има важно значение. При отворените позиции тялото е леко наведено напред, ръцете и краката не са кръстосани. Те са знак за приемане и откритост за дискусия. Затворените, отбранителни позиции на тялото включват облягане назад с кръстосани ръце и крака и показват физически или психически дискомфорт.

Мимиката и жестовете, изражението на лицето са също важни части от езика на тялото.

Вербалната и невербалната реч се намират в определена зависимост помежду си. Установено е, че за възприемане на информацията на смисъла на думите се падат 7%, на интонацията - 38%, на езика на тялото - 55%, т.е. като цяло **45% - на вербалната реч и 55% - на невербалната.**

Междуличностна дистанция - има важно значение при комуникацията. Колкото е по-близък човекът, с който общуваме, толкова дистанцията е по-скъсена и обратно.

Различават се няколко вида дистанции: интимна – до 40 см; лична (персонална) – от 40 см до 2 метра; социална – от 2 до 6 метра; публична – над 6 метра.

Най-подходяща междуличностна дистанция между ръководител и подчинен е социалната дистанция, между сестрата и пациента – личната и т.н.

Междупersonностна дистанция	Перспективни последиви	Поведенчески последиви	Обстоятелства
Публична 7 - 3,6 метра	По-далечно виждане на тялото, лице без подробности	Повишен глас, официална реч	Официални церемонии, митинги
Социална 3,6 - 1,2 м	По-ясно телесно присъствие, вижда се погледът на другия.	Леко повишен глас	Неформални събрания, обучение, много хора в едно помещение
Лична 1,2м- 50 см.	Виждат се лицето, погледът, очите	Можем да докоснем другия	Близки приятелски отношения, лични разговори
Интимна под 45 см.	Мътно деформирано виждане, долавя се топлината на тялото, сърдечната дейност	Тих глас, шепот, не вербална реч, съзнанието завладяно от физическия допир	Успокоение, борба, защита, полов акт

Декодиране. Посланието трябва да бъде декодирано от получателя. Декодирането е технически термин за мисловния процес на приемащия и включва интерпретиране, което се опира на натрупания опит и възможностите за позоваване на миналото.

Получател. При предаването на информация изключително важна е приемащата страна. Ефективната комуникация е насочена към получателя, а не към средата. Това изисква от комуникатора да предвижда способността на получателя за декодиране, да познава неговите възможности.

Обратна връзка. При всяка комуникация трябва да има условия за обратна връзка. Това намалява потенциалната възможност за изкривяване на полученото спрямо желаното послание. Обратната връзка дава възможност за отговор от страна на получателя и комуникаторът може да разбере дали посланието е прието и дали е предизвикало очакваната реакция.

Управляващите могат да получават обратна връзка по различни начини. При непосредствена комуникация е възможна директна обратна връзка чрез вербална обмяна на информация и чрез такива по-незабележими средства като изражение на лицето, показващо недоволство или неразбиране.

Шум (филтър на общуването). Това е всеки намесващ се фактор, който може да изкриви посланието по пътя на изпращане на информацията от говорителя към слушателя и обратно.

Външни филтри - независими от говорителя и слушателя и към тях се отнасят шум, прегради или други пречки за изпращане на посланието или за получаване на обратна връзка.

Вътрешни филтри - по-трудно уловими и обхващат ценностната среда на човека: интелект, култура, мотивация, моментно състояние, обществен статус, личен опит, предубеждения, желание за слушане или неслушане.

3. Комуникации в организациите

Диагонална комуникация - тази форма на комуникация е особено важна за организацията на цялостната дейност във всяка здравна организация, когато членовете ѝ не могат да комуникират помежду си по друг начин. Например: комуникацията между различни звена в болницата - стерилизация, аптека, кухня, лаборатория, рентген и др.

4. Междоличностни комуникации. Информационни сфери.

Комуникацията протича между индивидите лице в лице или в рамките на групи. Тези потоци, наречени **междупличностни комуникации**, имат различна форма - от преки заповеди до съвсем обичайни размени на мнения.

Приоритетният начин, по който мениджърите се отнасят към хората и се учат от тях, е междупличностната комуникация, т.е. информацията, която мениджърите получават и предават. Начинът, по който става това, зависи от отношението им към двата важни източници на информация - самата личност на мениджъра и другите хора.

Структурата на всяка организация трябва да осигурява възможност за **комуникация в четири направления:**

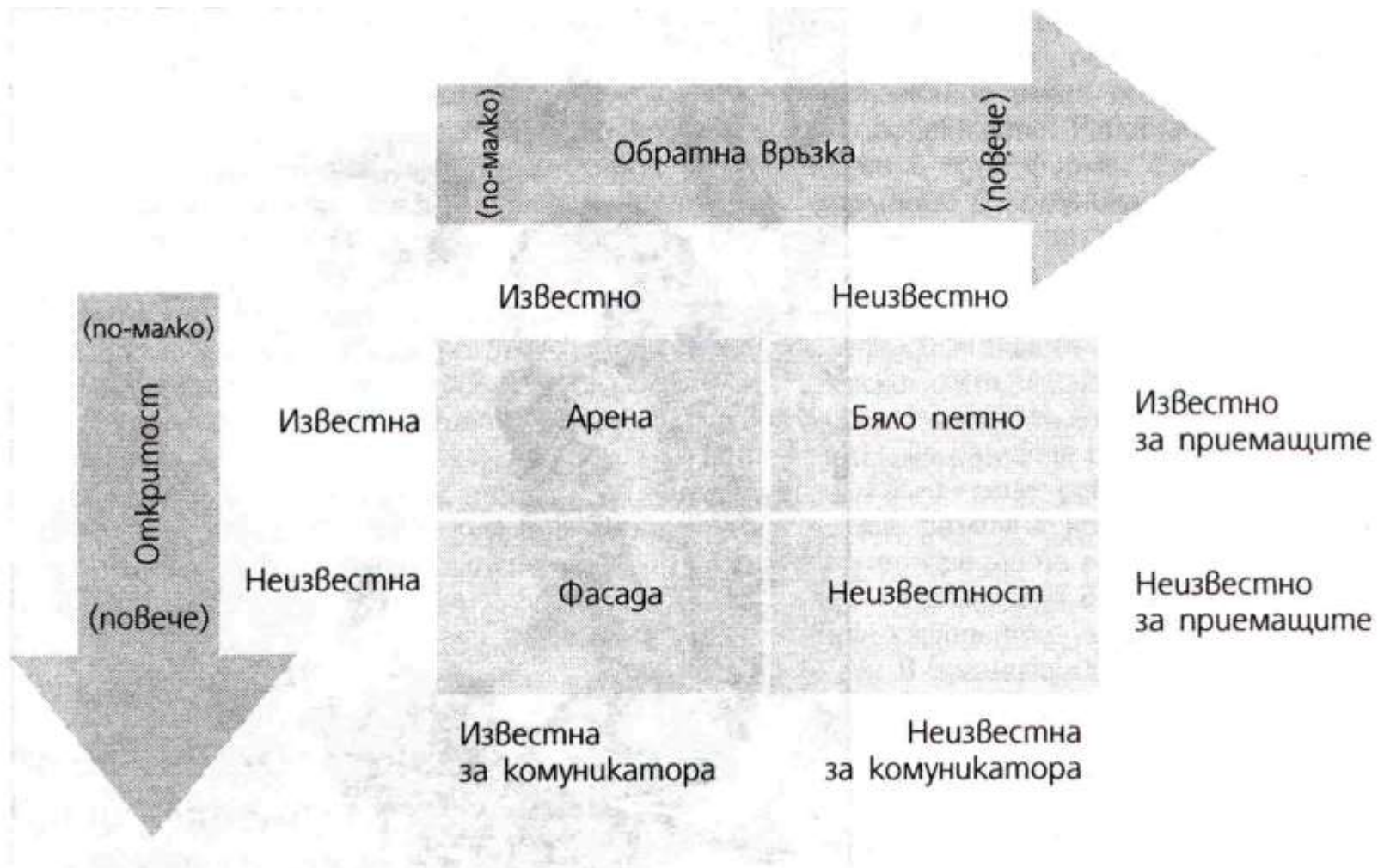
Низходяща вертикална комуникация - протича от индивиди, стоящи на по-високо равнище в служебната йерархия към по-ниски равнища и се осъществява най-често чрез инструкции за работа, официални бележки, наръчници, публикации и др. Примери: старша сестра – редова сестра, старша сестра – санитар, главна сестра - старша сестра.

Възходяща вертикална комуникация – от подчинените към по-високите мениджърските нива. Осъществява се чрез различни форми: кутии за предложения, събрания, доклади до висшестоящите, подаване жалби и оплаквания.

Каналите за възходяща комуникация позволяват на служителите да изкажат мнението си и да вземат участие в решаване на различни проблеми.

Паралелна (хоризонтална) комуникация - предаване на информация между лица и отдели на едно и също равнище. Тя е твърде важна за стратегическото управление, планиране и координация. Например, такава е комуникацията лекар-лекар, старша сестра – старша сестра и т.н.

Информационни сфери. В процеса на комуникация мениджърите и подчинените разполагат с определена информация, но двете комуникиращи страни поотделно не притежават и не разполагат с цялата информация. В зависимост от това доколко информацията, която се комуникира е известна или неизвестна за личността на мениджъра и за другите могат да се разграничат **четири информационни сфери:**



ИНФОРМАЦИЯ	ИЗВЕСТНА ЗА КОМУНИКАТОРА	НЕИЗВЕСТНА ЗА КОМУНИКАТОРА
ИЗВЕСТНА ЗА ПРИЕМАЩИТЕ	АРЕНА	БЯЛО ПЕТНО
НЕИЗВЕСТНА ЗА ПРИЕМАЩИТЕ	ФАСАДА	НЕИЗВЕСТНОСТ

Арена. Това е най-благоприятната област за междуличностна комуникация, когато цялата информация, необходима за ефективна комуникация, е известна едновременно на управляващия и на получателите. Когато комуникацията се осъществява в тази сфера, участниците споделят чувства и предположения, обменят данни и опит. **Арената е сферата на взаимното разбирателство.**

Бяло петно. Обсъжданата информация е известна в по-голяма степен на получателите, отколкото на личността на мениджъра. Бялото петно е своеобразен междуличностен “капан” за мениджъра, който вниква трудно в поведението, решенията или потенциалните възможности на другите, тъй като не познава основанията за тях. Подчинените (получателите) имат предимството да разполагат с повече информация по обсъждания проблем в сравнение с мениджъра.

Фасада. Информацията по разисквания проблем е добре известна на комуникатора, но неизвестна на подчинените. Такава комуникация става безсъдържателна и неефективна, тъй като мениджърът среща неразбиране от подчинените и нежелания за вникване в същността на нещата. Такава ситуация се означава като фасада.

Неизвестност. Тази област обхваща ситуации, при които предаваната информация не е достатъчно известна нито на комуникатора, нито на получателите. Такава ситуация може да възникне в организациите, когато индивиди с различни специалности трябва да координират своите действия посредством комуникации.

Стратегии за подобряване на междупличностните комуникации

Откритост. В този случай може да се постигне разширение на арената за сметка на фасадата. За тази цел индивидът трябва да бъде открит и честен при обмяната на информация с другите. Процесът, използван от мениджъра (комуникатора) за предоставяне на повече информация от подчинените се нарича откритост, тъй като при него личността понякога става уязвима, а “разкриването на нещата, такива каквито са” често крие рискове.

Подобряване на обратната връзка. Когато индивидът не знае някои неща или не ги разбира, ефективността на комуникацията може да се подобри чрез *обратна връзка* с комуникатора. Така може да бъде ограничено бялото петно, а арената съответно се разширява. Обратната връзка е възможна само при условие, че индивидът има желание да изслушва, а комуникаторът - да му предоставя информация.

Мениджърът има по-малки възможности да контролира обратната връзка, отколкото да осигурява откритост. Получаването на обратна връзка е в пряка зависимост от активното сътрудничество на другите, докато откритостта изисква активно поведение на самата личност на мениджъра и изслушване на другите.

Слушането често е недооценяван елемент в процеса на комуникация. Получателят чува или задържа само малка част от изпратеното послание - човек изразходва около 70% от времето си в слушане, но запазва само около 1/3 от чутото.

Някои съвети за подобряване на уменията за активно слушане:

1. Подгответе се физически като застанете или се изправите срещу говорителя и сте готов да слушате вербалните съобщения и виждате невербалните послания на говорителя.

2. Научете се да следите невербалните и вербалните послания на говорителя.

3. Не се влияйте от външния вид на говорителя за решението си дали това, което той казва е важно.

4. Следете идеите и изразяваните чувства, тъй като целта на добрата комуникация е да се отразят и да се обменят идеи.

5. Опитвайте се да определите Вашите собствени интереси.

6. Стремете се да задържате в ума си това, което говорителят казва. Не се разсейвайте.

7. Не прекъсвайте говорителя веднага, ако чуете нещо, което според Вас е погрешно.

8. *Опитвайте се да разглеждате ситуацията от позицията на другото лице*, без това да означава, че винаги трябва да се съгласявате.

9. *Избягвайте да вземате последен думата*.

Вслушайте се в това, което се казва и след това го обмислете.

10. *Полагайте съзнателни усилия за оценка на логиката и правдоподобността* на това, което чувате. Нашият мозък чува около 500 думи в минута, но нормално изговаряме около 125 думи в минута, т.е. мислим четири пъти по-бързо, отколкото говорим. Използвайте това, за да предвидите каква ще е следващата гледна точка на говорителя и да оцените подкрепящите данни и да обобщите.

5. Видове комуникации в управлението на здравните грижи

РАЗГОВОРИ

Разговор съществува тогава,
когато 2 души се намират в
състояние на словесно
общуване, т.е. налице е устна
комуникация между говорител и
слушател с предварително
определена цел.

Видове разговори

I. Според целта:

1. Проучвателен разговор:
- **направляван и ненаправляван.**
2. За решаване на проблем.
3. За назначаване или уволняване.
4. Разговор за оценка.
5. Разговор за прием на стажанти.

II. Според техниката на разговора:

1. Ненасочен разговор. Лицето, което задава въпросите, подава темата. Разговорът е без ред и мислите се излагат разхвърляно. Няма формулирани въпроси. Може да се води разговор по няколко теми. Водещият разговора следва да спазва определени правила:

- да следи мисълта на другия и да му помага да се изрази без да му влияе;
- да изчаква събеседника;
- да избягва тълкуванията;
- да подкрепя събеседника в развиването на темата;

- да подтиква събеседника към
съсредоточаване;
- да улеснява разговора като го
насочва тактично чрез подходящи
вметвания, напр.: “Вие до тук смятате, че
....;
“Ако добре Ви разбирам .. “,
“Бихте ли доразвили мисълта си .. “ и т.н.

2. Насочен разговор с въпросник -

предварително изготвени въпроси, подредени в последователен ред.

Интервюиращият не поема инициатива, а само се придвижва по въпросите. Не бива да реагира емоционално на отговорите. Важно е да се спазват редица правила от страна на водещия:

- строго съблюдаване на реда на въпросите;
- точно изказване на въпросите, така както са записани;
- избягване на коментар и лично мнение;
- избягване на спорове.

**3. Насочен разговор без
въпросник.** Има предварителна
схема на провеждане и са
формулирани основните теми.

Необходимо е да се съблюдават
редица правила от страна на
водещия:

- да следи за обхващане на всички предвидени теми;
- да следи за подробното изчерпване на всички теми (може да се върне към разглеждана тема);
- да следи за избягване на безразборното говорене по темите.

Поведение по време на разговор

1. Поведение за вземане на решение
2. Поведение на подкрепа.
3. Поведение на даване на преценка.
4. Поведение на съдник.
5. Изпитващо поведение.
- 6.Тълкувателно поведение.
7. Поведение на слушане и дълбоко разбиране.
8. Поведение на оставка и самотек.

Поведението на ръководителите с различни стилове по време на разговор може да бъде:

СТИЛОВЕ	В началото на разговора	По време на разговора	В края на разговора
Авторитарен	налага целите	налага идеите	прави изводи
Демократичен	определя целта	реформира	предлага обобщения
Либерален	няма намеса	всеки прави каквото иска	няма намеса

Подготовка и водене на разговор

1. Подготовка на разговора.

- Материално-техническа организация.
- Подготовка на съдържанието на разговора.

2. Протичане на разговора (техника на водене на разговора).

3. Резюме на информацията

4. Развързка (край) на разговора

ПОДГОТОВКА И ПРОВЕЖДАНЕ НА СЪВЕЩАНИЯ /РАБОТНИ СРЕЩИ/

Видове съвещания:

1. Информационни:

- За даване на информация
- За събиране на информация

2. За решаване на проблем

3. Съвещания за договаряне

Роли на водещия:

1. Продуктивна роля.
2. Улеснителна роля.
3. Регулираща -възпитателна.

Какви са конкретните задачи на водещия събранието?

1. Определяне точната цел и тема на съвещанието.
2. Определяне приоритетите (основните точки и задачи).
3. Преценка на броя и нивото на участниците.

4. Определяне на методите и средствата, които ще се използват.
5. Определяне дата, час, продължителност и дневен ред на съвещанието.
6. Да се предвиди участието на външни лица, време за изказване, изпращане на покани.

7. Определяне на подходящо помещение с удобства за сядане и писане.

8. Осигуряване на средства за онагледяване, добро осветление, материали за всеки участник, да се провери дали са достигнали до тях.

9. Да се води протокол.

10. Да се осигурят условията за добра комуникация между участниците.

11. Да се предостави достатъчно време на всеки за изказване, както и време за критика.

12. Да се посочат средствата за привеждане в действие на взетите решения – кой, кога, какво ще прави, за да може в началото на другата среща да се видят грешките и да се отстранят.

Как да направим конструктивна критика?

1. Определяне на това какво искаме да кажем и какво чувстваме.
2. Предразполагане на човека срещу нас.
3. Описание фактите без осъждане.
4. Описание на материалните и емоционални последици.
5. Да се направим всичко възможно, че служителят да почувства отговорност за поведението си (това е целта на критиката).

6. Краткост и точност на изразяване.

7. Да не се използват заобиколни пътища, неомлъвки, насмешки и други обидни неща.

8. Придържане към фактите, въздържане от съдене и насочване към бъдещото поведение.

9. Критика на действията, а не самата личност.

Как да откажем?

1. Да сме убедени, че сме разбрали молбата точно.
2. Да решим за себе си дали да приемем или да откажем.
3. Да определим дали да поемем риск. Какво ще загубим или спечелим?
4. Да определим рамките на компетенциите си, дали правомощията ни разрешават да разглеждаме подобни молби.
5. Да си определим време за размисъл.

6. Да предразположим молителя, да покажем любезност и да му дадем време.
7. Да изслушаме молителя и едва накрая да се изкажем.
8. Да се опитаме да представим отказа си откъм положителната страна като посочим какво желаем, а не какво отказваме.
9. Може да определим и други решения, да предразположим молителя към други решения.
10. Да не се поддаваме на натиск.
11. Да не нарушаваме принципите си.

Как да искаме?

1. Да обмислим предварително искането и да го нахвърлим на чернова.
2. Да си отговорим на въпроса “Какво искам да кажа?” и да започнем с: “Бих искал да кажа...”
3. Да се мотивираме защо искаме дадено нещо, какви ще са загубите и ползата.
4. Молбата да бъде с конкретни факти.