

НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ

XII ЛЯТНА ШКОЛА по Пъблик Рилейшънс



НБУ, 2010

Редакционен съвет:

проф. Владимир Михайлов, д.н.

доц. д-р Михаил Мелтев

доц. д-р Руси Маринов

Съставител и редактор:

гл. ас. д-р Росен К. Стоянов

Сборник с доклади от Лятна школа по връзки с обществеността 2010

ДЕПАРТАМЕНТ МАСОВИ КОМУНИКАЦИИ

© Издателство на Нов български университет, 2010 г.

ул. „Монтевидео“ №21, 1618 София

www.nbu.bg

Всички права са запазени. Не е разрешено публикуването на части от книгата под каквато и да е форма – електронна, механична, фотокопирна, презапис или по друг начин, без писменото разрешение на издателството.

ISBN: 954-535-287-6.

Темата на Лятната школа е „Комуникационни практики и вътрешни публики”. Всяка една организация се състои от повече от един човек. И в това колкото и да е логично съждение се крие именно и възможността да се проблематизира, тук са и проблемите и решенията. Един от основните благоприятни фактори за извършване на дадена работа във всяка една организация е комуникацията. От това и следват непременно въпроси като: как се създават, планират и управляват тези комуникации. Какви познания за групи, публики, лидерство и комуникационни канали трябва да притежаваме? И не на последно място – кой трябва да се грижи за изпълнението на единна вътрешнокомуникационна стратегия в организацията – PR или HR специалистът? Създаването на среда на положителност в отношенията, на еднопосочност в целите и задачите, търсенето на консенсусното начало по отношение на дългосрочността на общото занимание дори води след себе си несъмнени ползи за организацията. Администрирането, облечено в любезно, коректно отношение, може да доведе до намаляване въздействието и усещането за бюрократичност.

В този смисъл залагането на човешките взаимоотношения е полза с несъмнен дългосрочен ефект. Когато става въпрос за повишаване продуктивността, определено трябва да отбележим и необходимостта от повишаване не само на корпоративната култура, но и на корпоративната съпричастност, лоялност, на корпоративната идентификация. И то не само посредством „нарочни“ действия като фирмено облекло и фирмен транспорт например, но и истинско вътрешно усещане за удовлетвореност от взаимността и общността в конкретната институция. Именно изясняването на тези проблемни зони, както и поставянето им на преден план и като основен акцент, задължаващ ефективното функциониране на всяка организация, са в основата на настоящата, дванадесета поредна Лятна школа по връзки с обществеността, организирана от департамент „Масови комуникации“ на НБУ.

ВЪВЕДЕНИЕ.

Всяка една организация се състои от повече от един човек. И в това колкото и да е логично съждение се крие именно и възможността да се проблематизира, тук са и проблемите и решенията.

Един от основните благоприятни фактори за извършване на дадена работа във всяка една организация е комуникацията. От това и следват непременно въпроси като: как се създават, планират и управляват тези комуникации. Какви познания за групи, публики, лидерство и комуникационни канали трябва да притежаваме? И не на последно място – кой трябва да се грижи за изпълнението на единна вътрешнокомуникационна стратегия в организацията – PR или HR специалистът?

Създаването на среда на положителност в отношенията, на еднопосочност в целите и задачите, търсенето на консенсусното начало по отношение на дългосрочността на общото занимание дори води след себе си несъмнени ползи за организацията. Администрирането, облечено в любезно, коректно отношение, може да доведе до намаляване въздействието и усещането за бюрократичност. В този смисъл залагането на човешките взаимоотношения е полза с несъмнен дългосрочен ефект.

Когато става въпрос за повишаване продуктивността, определено трябва да отбележим и необходимостта от повишаване не само на корпоративната култура, но и на корпоративната съпричастност, лоялност, на корпоративната идентификация. И то не само посредством „нарочни“ действия като фирмено облекло и фирмен транспорт например, но и истинско вътрешно усещане за удовлетвореност от взаимността и общността в конкретната институция.

Именно изясняването на тези проблемни зони, както и поставянето им на преден план и като основен акцент, задължаващ ефективното функциониране на всяка организация, са в основата на настоящата, дванадесета поредна Лятна школа по PR, организирана от департамент Масови комуникации на НБУ.

*гл. ас. д-р Росен К. Стоянов
научен ръководител на школата*

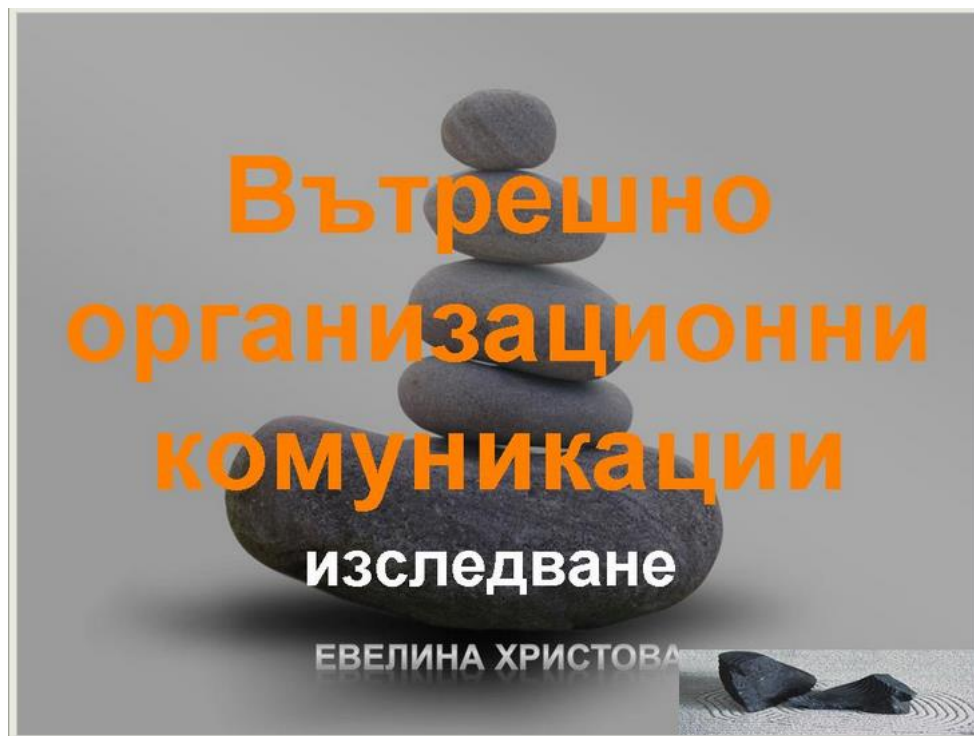
СТУДИИ НА ПРЕПОДАВАТЕЛИ, ДОКТОРАНТИ И ЕКСПЕРТИ

Евелина Христова , докторант, НБУ, „ <i>Вътрешноорганизационни комуникации в България и политика на ЕС (Представяне на методологията за изследване, провеждано за целите на дисертационен труд на тема)</i> “	8
проф. Толя Стойцова , д.н., НБУ, „ <i>Тренинг за комуникативни умения в организациите: Методика и принципи</i> “	21
Жюстин Томс , „ <i>Комуникаторите и новите медии – възможности, които все още не използваме</i> “	39
Христо Бонев , докторант, НБУ, „ <i>Учебните филми като средство за вътрешноорганизационно обучение</i> “	48
д-р Александър Христов , „ <i>Невъзможната комуникация на организационните промени</i> “	57
проф. Владимир Михайлов , д.н., НБУ, „ <i>Издания за вътрешни публикации – има ли смисъл от тях?</i> “	68
Елена Цонева-Папуджиева , ПР на НБУ, „ <i>Битката за внимание. Хвани ме, ако можеш</i> “	72
Стоян Стоянов , „ <i>Събития за нашите служители – как да организираме и мотивираме в условията на криза</i> “	82
Силвия Костова , управител на Symmetric Communication, „ <i>Поведение пред публика – вербално, невербално и поведение пред различни типове медии</i> “	99
Виктор Хаджиев , докторант Simon Fraser University, Burnaby, Canada; Председател на борда на директорите, Open Mind Society, „ <i>Лидерски роли в социалното предприемачество</i> “	127
доц. д-р Десислава Бошнакова , НБУ, „ <i>Можем ли да мислим с шапка или как шапките правят срещите в организацията по-ефективни</i> “	138
Ева Широкова , PR специалист, Arçion Communication и магистър Управление на PR, НБУ, „ <i>Вътрешният комуникатор – стратегически съветник, а не пощальон</i> “	157
гл. ас. д-р Кристиян Хаджиев , НБУ, „ <i>Специфични измерения на лидерството в екипна среда</i> “	174
Ангел Маджаров , бизнес психолог и консултант, Мениджър в Talent Group (представляваща брандовете Talent Hunter и Sales Scout), „ <i>Вътрешния ПР – скрития път към бизнес успеха!</i> “	188

гл. ас. д-р Росен К. Стоянов , НБУ, <i>„Вътрешните комуникации като основен инструмент на организационния мениджмънт“</i>	203
Катюша Павлова , изпълнителен директор, Outward Bound, <i>„Какво знаем за ефективното и афективното обучение“</i>	210
Кремена Георгиева , докторант в СУ „Св. Климент Охридски“, <i>„ПР и реторика“</i>	223
Елена Цонева , PR специалист, Слава Динкова PR специалист, <i>„Отдел „Информационна дейност“ на НБУ и другите...“</i>	236

**Вътрешноорганизационни комуникации в България и политика на ЕС
(Представяне на методологията за изследване, провеждано за целите
на дисертационен труд на тема)**

Евелина Христова
докторант, НБУ



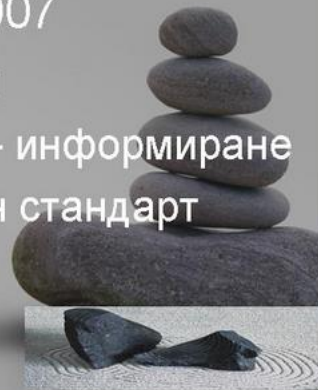
За вътрешните и външните комуникации

- ... и за баланса между тях



Директива 2002/14/ЕС

- Национално информиране и консултиране
- В сила от март 2005/2007
- На теория и документи
 - Организация на труда – информиране
 - Минимален национален стандарт
- На практика



Методология

- Избор на методология за провеждане на изследването
- Литература
- Количествено
- Качествено
- Теренна работа и обработка на резултатите



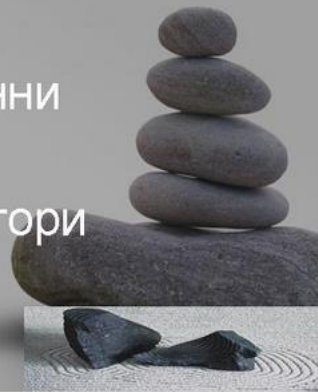
Очаквани резултати

- Настояща ситуация използване на вътрешни комуникации
- Модел на рамков документ – комуникационна стратегия
- Препоръки за успешни вътрешни комуникации



Въпроси на изследването

- ? • Планирано и целенасочено или...
- ? • PR или HR
- ? • PR тактики
- ? • Писмени комуникационни стратегии
- ? • Възпрепятстващи фактори



Целеви групи

- Количествен въпросник

• **PR** **HR**

- Дълбочинни интервюта

МЕНИДЖЪРИ



Избор на участници в количественото изследване

КОМБИНАЦИЯ

- Stratified
- Random



Събиране на данните

- Количествен въпросник
- Дълбочинни интервюта



Количествен въпросник

- Писмен – голям брой респонденти
- Финансово ефективен
- Лесен за попълване
- Познат метод



Методи за анализ

- SPSS за академични цели
- Frequencies, Descriptive statistics,
- Statistic test, Independent Samples, T-test, Correlation, Data Reduction test
- Анализ и интерпретация, съобразени с литературата и предишни изследвания



Ограничения

- Език – български
- Достъп до литература
- Етични въпроси
- Лична сигурност



**Моля, попълнете
въпросника...
...СЪВЕСТИНО**



Тренинг за комуникативни умения в организациите:

Методика и принципи

проф. Толя Стоицова, д.н.

НБУ

**Тренинг за комуникативни
умения в организациите:
Методични принципи**

**Проф. Толя Стоицова, д.пс.н.
Департамент “Масови комуникации”, НБУ**

Съдържание

- Предистория
- Кратка история на възникване на тренинговите системи в социалната област
- Същност и равнища на компетентност
- Методични принципи на провеждане на тренинг

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Предистория

- Преди да завърши първият випуск “Психология”, социолози, философи и педагози упражняваха професията
- Преди да завърши първият випуск ПР, обикновено журналисти (понякога и филолози) упражняваха професията

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Предистория

- Кой сега прави тренинги у нас? Кой би следвало да се етикетира като треньор?
- Историята се повтаря...

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

История

- **Безсмислено е противопоставянето между теоретичните и практическите интереси:**

“Няма нищо по-практично от една добра теория” (Курт Левин)

ХІІ Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Историята продължава

- През 50-те години на 20 в. един от четиримата големи майстори в социалната психология – Курт Левин, организира Тренингови лаборатории в щата Мейн, с център Бетел
- Преди откриването им, Левин умира от сърдечен удар през 1948 г.

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Подготовка на тренинг

- **Роля на диспечера (обикновено психиатър) – отсяване на психично болни хора**
- **Идеята – да се събират в група хора с близки проблеми или с едни и същи цели и интереси**

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Организация на тренинг

- **Груповодинамичният тренинг – три алтернативи на Фройдистката традиция в психоанализата:**
 - ❖ **Вместо пациенти – клиенти**
 - ❖ **Вместо диада – малка група (до 15 човека)**
 - ❖ **Вместо 1 психоаналитик (лекар) – 2 медиатори; треньор и ко-треньор (психолози)**

ХІІ Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Същност на тренинговото обучение

- **Значима форма на корективно-формиращо въздействие**
- **Целенасочено изменение на знания, умения и в следствие – ценностни ориентации**
- **Интензивно, многократно, относително краткотрайно корективно-формиращо въздействие**

Марин Игнатов (1990)

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Три равнища на компетентност

- **Регенеративна компетентност:** Овладяване на техники и умения за психична релаксация.
- **Социална компетентност:** Свързва се със задачите на човека като социален партньор и субект на дейност. (Работа в екип).
- **Професионално-ролева компетентност:** Пряко се отнася до специфичните условия на конкретна трудова дейност.

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Първи методичен принцип

- **Принцип на емоционалната подкрепа**
Намалява се страховото напрежение (дискомфорта) чрез създаване на климат за сътрудничество в малката социална група (10-15 души)

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Втори методичен принцип

- **Оптимизиране на подаването на социалнопсихологична обратна връзка**

Необходимо е обратната връзка:

- ❖ да дава описание на конкретно поведение без обобщения и нравствени оценки
- ❖ да се съпътства от субективен емоционален резонанс у подаващия обратната връзка
- ❖ да включва собствените подбуди и намерения

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Трети методичен принцип

- **Принцип “Тук и сега” (от Фройд)**
Междупersonностното взаимодействие се ограничава само в актуалната ситуация.

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Четвърти методичен принцип

- Недирективно поведение на груповия треньор и ко-треньор (референти)

Ръководителят на тренинга не бива да е:

- ❖ Интелектуален, но емоционално дистанциран (роля на професор)
- ❖ Манипулиращ своите “актьори” (роля на режисьор)
- ❖ Вечно съчувстващ и подкрепящ (роля на милосърдна сестра)

ХІІ Летна школа по ТР, ИБУ, 12-14 юли 2010

Пети методичен принцип

- **Ролева реверсивност (обратимост) между всички участници**

В груподинамичния тренинг се поставя и целта да бъдат пренебрегнати установените в йерархията на институцията формални роли и функции. Всички са равни. В странната и необичайна ситуация на тренинга се експериментират нови ролеви поведения.

ХІІ Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Кратко обобщение

- Всеки член на групата, включително и треньорите, са обект на разсъждения, обратна връзка и социално подкрепление
- В защитената ситуация на тренинг действат малко правила:
 - ❖ Може да се каже (и направи всичко), стига то да не уронва достойнството на друг участник в групата за тренинг
 - ❖ Каквото се случва по време на тренинга, не се изнася извън него
 - ❖ Всяка сесия започва и завършва навреме...

XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

И ... няколко отговора

- Кой може да бъде треньор?
- ❖ Всеки, който ... е лицензиран
- ❖ Всеки, който най-малкото е обучаван за треньор от хора, които притежават сертификат: Тренинг за треньори
- ❖ ЕС въведе стриктни правила за практическата психологична работа:
 - За прилагането на психотерапия – прие се текст в българския закон за здравеопазването
 - Има предложение за регламентиране и на психотренингите

ХІІ Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

Благодаря за вниманието!



XII Лятна школа по ПР, НБУ, 12-14 юли 2010

**Комуникаторите и новите медии –
възможности, които все още не използваме**

Жюстин Томс



Комуникаторите и новите медии –
възможностите, които все още
не използваме

Жюстин Томс
Лятна школа по ПР
Масови комуникации, НБУ
12.07.2010

Класически онлайн инструментариум

- електронна поща
- нюзлетер
- онлайн конференции
- интрауеб



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти

- вътрешен блог
- Wiki
- микроблогинг
- вътрешна социална мрежа



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти – вътрешен блог



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти – Wiki



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти – микроблогинг



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти – вътрешна социална мрежа



Вътрешнокорпоративни Web 2.0 инструменти – предимства

технологични:

- отворен код
- ниски разходи
- уеб базирани
- достъпни отвсякъде
- добра сигурност



комуникационни:

User centric
User generated
мрежовост
хоризонтална комуникация

Благодаря за вниманието!

Жюстин Томс
justine.toms@gmail.com
justinetoms.com



Учебните филми като средство за вътрешноорганизационно обучение

Христо Бонев, докторант

НБУ

Вътрешноорганизационните обучения са много важна част от процеса за развитие на човешките ресурси и целят повишаване на продуктивността, ефикасността и по този начин и конкурентоспособността на организацията.

Поради невъзможността на повечето организации да отделят продължително време за обучителния процес днес широко използвани са различни активни методи, като тренинги, симулации, ролеви игри, различни мултимедийни продукти и учебни филми. Всички те имат за цел да постигнат по-висока ефективност по отношение на фактора качество спрямо време.

В епохата на образа аудиовизуалната комуникация безспорно се е доказала като по-ефективна от останалите начини за комуникиране. Тя ги превъзхожда с много по-богатата си палитра от изразни средства, както и с по-силния ефект на екранните медии върху аудиторията им.

Затова и в процеса на обучение през последните десетилетия все по-често се използват учебни филми.

Техните предимства са:

- по-ефикасно възприемане на учебния материал;
- възможност за дистанционно обучение;
- възползване от преимуществото на СМК;
- използване на всички предимства на новите медии;
- възможност за лесна интеграция с всякакви мултимедийни продукти;
- универсалност на аудиовизуалната комуникация.

Като техни недостатъци могат да бъдат отбелязани:

- високата им цена спрямо печатните медии или аудиоматериалите;
- по-продължителният процес за създаването им.

Още от самото начало в процеса на създаването на такъв филм трябва да вземат участие едновременно специалисти по вътрешноорганизационната комуникация, експерти в проблематиката, към която е насочено обучението и сценаристите на филма. Преди започване на написването на сценария трябва да бъдат начертани основните цели, към които е насочена комуникацията. Тук като отправна точка може да бъде използван

класическия модел на комуникацията на Ласуел:

КОЙ	Казва КАКВО	По КАКЪВ начин	На КОГО	С КАКЪВ ЕФЕКТ
Организация; Ръководство	Предмет на обучението	Аудио-визуална медия; Филм; Поредица от филми; Мултимедиен продукт	Персонал; Партньор-ски организации	Повишаване на квалификацията; Запознаване с нови продукти; Представяне вътрешноорганизационни стандарти и политики

След като тези въпроси получат своите отговори, може да се пристъпи към написването на сценарий на филма/поредицата от филми. За да бъде комуникацията ефективна е хубаво като консултант да бъде привлечен и представител на аудиторията, към която е насочен аудиовизуалният продукт.

Друг важен въпрос, на който трябва да се обърне внимание е дали ще се създаде единичен филм или поредица от филми. За нуждите на вътрешноорганизационните обучения, обикновено се прави второто. Създава се поредица от филми, като всеки един от тях е насочен към решаване на някоя възможна конфликтна ситуация от работния процес или към лансирането на дадено технологично нововъведение. Всяка серия в повечето случаи е около двадесет минутна, но при необходимост може да бъде направена, по-кратка или по-дълга. Все пак е добре, ако се прави единичен филм и четиридесет минути се окажат недостатъчни за обхващане на цялата проблематика, която трябва да намери място в него, той да се раздели на две или повече части.

В сценария трябва да присъстват следните елементи:

- ясно очертаване на съответната проблематика, към решаването на която е насочен учебният филм;
- избрани моменти от ежедневието на организацията, в които може да възникне даденият конфликт;
- кризисната ситуация, до която би се достигнало при нерешаването на конфликта;
- как да бъде решен конфликтът (посредством нов продукт, по-добра комуникация, нови познания и т.н.);
- продължаване на обичайното ежедневието на организацията, но вече без наличието на кризисни ситуации.

След приключване на фазата на написване на сценария, трябва да се очертае(най-добре с помощта на експерт) груб бюджет на филма и, въз основа на него, да се избере

подходяща фирма изпълнител, която е специализирана в производството на такъв тип филми. Изпълнителите на филма трябва да работят в постоянно сътрудничество и под надзора на експерти от организацията, защото те са специалисти в създаването на аудиовизуални произведения, но най-вероятно не са запознати с проблематиката на бъдещия филм и с комуникационните цели на организацията.

На този етап трябва да се изберат и най-подходящите технически средства за направата на аудиовизуалния продукт. За целта трябва да се анализират всички необходими компоненти, свързани с производствения процес, постпродукцията и показва на крайния продукт:

ПРОИЗВОДСТВО	ПОСТПРОДУКЦИЯ	ПОКАЗ
Постановъчна сложност; Локации; Режим на снимки (ден/нощ); Участници Необходимост от специални ефекти	Изработване на графики, 3D ефекти и анимация, и др.; Създаване на допълнителни мултимедийни материали Използване на архивни материали; Нужда от нахсинхрон	Тип на прожекция (голям екран по време на семинар, мултимедиен диск, съхранение на сървър и т.н.)

Едва след като бъдат уточнени всички тези детайли и бъде формиран крайния бюджет, може да се подходи към начало на продукцията.

По време на целия снимачен процес трябва да присъства представител на организацията, отлично запознат с проблематиката на филма, който да следи за прецизността в терминологията и останалите детайли, свързани с дейността, към която е насочен филмът, защото често, на пръв поглед, незначителна грешка в този етап може да наложи преснимането на филма, което значително ще забави и оскъпи процеса.

Участниците във филма трябва да се подберат така, че бъдещите зрители да се припознават в тях. Те трябва да разговарят по между си с обичайния за организацията ежедневен език.

Отделните сцени във филма трябва да бъдат поставени в максимално сходна среда с тази от обичайното ежедневие на зрителите, към които е насочен. Изключения, разбира се, са възможни в случаи, когато филмът има за цел да запознае аудиторията си с проблематика, която би могла да възникне при досега на членове на организацията с външни за нея фактори – при пътувания, при межкултурни взаимоотношения и т.н.

Средата, в която е ситуирано действието, не трябва да е излишно натоварваща. Драматургия няма за самоцел да драматизира отделните ситуации, а само да очертае проблемите. Акцентът трябва да е върху начина за тяхното разрешаване – именно това е

целта на филма и, тъй като тук става въпрос за учебен филм, многократните повторения на реплики и ситуации не са слабост, както биха били във всяко друго аудиовизуално произведение, а необходимост.

Работата с цветовете гама и тук би играла силна роля на подсъзнателно ниво, но не трябва да се забравя и, че задължително трябва да се спазва цветовия етикет на организацията. Всякакви опити за употреба на ярки цветове в строгото делово ежедневие на финансови, юридически и други подобни организации би било напълно неуместно.

За по-силно акцентирание върху ключовите моменти в процеса на постпродукцията е хубаво да бъдат добавени графични елементи, надписи и/или 3D анимация. Така основната комуникационна цел на филма ще бъде ясно рамкирана и по-добре запомнена от зрителите.

Начинът на показ на филма също е от огромно значение за цялостното възприемане на аудиовизуалната творба. Прожектирането върху голям екран в затъмнена зала по време на семинар ще има различен ефект върху аудиторията от гледането на филма на екрана на компютъра. В първия случай комуникацията би имала много по-голямо въздействие на емоционално ниво върху публиката, а във втория могат да се очакват по-добри резултати на когнитивно ниво. И двата варианта могат да имат своите предимства и недостатъци, затова ще е хубаво ефективността на филма да бъде измерена посредством анкети или тестове.

В заключение може да се каже, че учебните филми са доста ефикасен метод при провеждането на вътрешноорганизационно обучение. Те могат да постигат комуникационните цели по-бързо спрямо другите медии, могат да бъдат част от цялостни мултимедийни решения, удобни са за показ чрез множество различни канали и се възползват от универсалността на аудиовизуалния език.

Използването им като част от вътрешноорганизационното обучение може много да допринесе за ефективността на обучаващия процес и по този начин и за повишаването на продуктивността и конкурентоспособността на организацията.

Библиография:

1. Мелтев, Михаил, Телевизията – културна индустрия, 2007.
2. Стоицова, Толя, Лице в лице с медиите, 2004.
3. Михайлов, Владимир, Медиязнание, 2009.

УЧЕБНИТЕ ФИЛМИ КАТО СРЕДСТВО ЗА
ВЪТРЕШНООРГАНИЗАЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Христо Бонев
докторант в департамент „Масови комуникации“
на НБУ

Предимства на учебните филми

- - *по-ефикасно възприемане на учебния материал*
- - *възможност за дистанционно обучение*
- - *възползване от преимуществото на СМК*
- - *използване на всички предимства на новите медии*
- - *възможност за лесна интеграция с всякакви мултимедийни продукти*
- - *универсалност на аудиовизуалната комуникация*

Основните цели, към които е насочена комуникацията

КОЙ	<i>Казва КАКВО</i>	<i>По КАКЪВ начин</i>	<i>На КОГО</i>	<i>С КАКЪВ ЕФЕКТ</i>
<i>Организация; Ръководство</i>	<i>Предмет на обучението;</i>	<i>Аудиовизуална медия; Филм; Поредица от филми; Мултимедияен продукт</i>	<i>Персонал; Партньорски организации</i>	<i>Повишаване на квалификация- та; Запознаване с нови продукти; Представяне вътрешноорган- изационни стандарти и политики</i>

В сценария трябва да присъстват следните елементи:

- - ясно очертаване на съответната проблематика, към решаването на която е насочен учебният филм
- - избрани моменти от ежедневието на организацията, в които може да възникне даденият конфликт
- - кризисната ситуация, до която би се достигнало при нерешаването на конфликта
- - как да бъде решен конфликтът (посредством нов продукт, по-добра комуникация, нови познания и т.н.)
- - продължаване на обичайното ежедневието на организацията, но вече без наличието на кризисни ситуации

Основни въпроси, свързани с производствения процес, постпродукцията и показа на крайния продукт

ПРОИЗВОДСТВО	ПОСТПРОДУКЦИЯ	ПОКАЗ
<p>Постановъчна сложност; Локации;</p> <p>Режим на снимки (ден/нощ);</p> <p>Участници</p> <p>Необходимост от специални ефекти</p>	<p>Изработване на графики, 3D ефекти и анимация, и др.; Създаване на допълнителни мултимедийни материали</p> <p>Използване на архивни материали;</p> <p>Нужда от нахсинхрон;</p>	<p>Тип на прожекция (голям екран по време на семинар, мултимедиен диск, съхранение на сървър и т.н.);</p>

Невъзможната комуникация на организационните промени

д-р Александър Христов



Високо в небето



Организационни промени

- Необходима е активна и открита комуникация – проблемът е, че започва с настъпването на промените
- Служителите искат да бъдат чути
- Мотивираните и съпричастни служители по-лесно приемат организационните промени

Невъзможната комуникация



Невъзможната комуникация

- Всяка промяна кара служителите да изпитват опасения, съмнения и неспокойствие
- Комуникацията на организационни промени върви заедно с управлението на конфликти и осигуряването на добър психологически климат

Невъзможната комуникация

Всички последствия от промяната трябва да бъдат ясно комуникирани

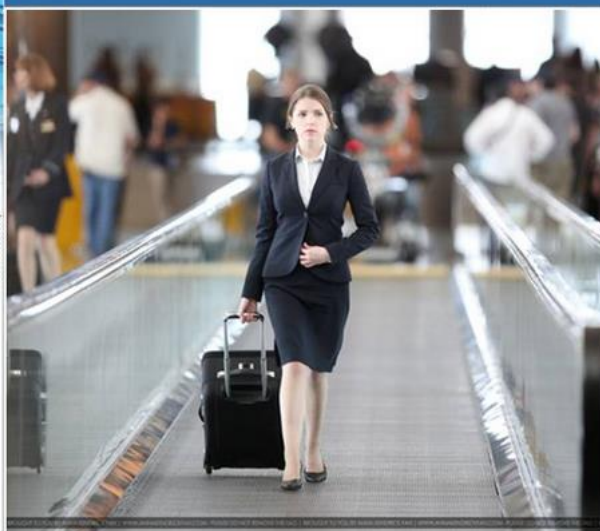
Страховете и съмненията блокират намеренията.
Комуникация на промяната – “промяна няма да има”

Това може да предизвика появата на слухове и митове

Как да я направим възможна

- Непрекъснат диалог със служителите
- Представяне на промяната в положителен контекст – нови възможности и перспективи
- Създаване на убеждение, че става въпрос за дългосрочен процес

Индивидуален подход



Индивидуален подход

- Говорим така, че да се отнася за отделния служител
- Във време на организационни промени могат да се изпращат отворени за интерпретация послания
- Представянето на експлицитна информация не винаги е възможно и целесъобразно

Индивидуален подход

- Използване на символи и метафори
- Комуникация с действия
- Диалог със служителите, особено с потенциално засегнатите

Бъдещето



Издания за вътрешни публикации – има ли смисъл от тях?

проф. Владимир Михайлов, д.н.

НБУ

Изданията за вътрешни публикации са част от корпоративната култура на компаниите. Това е известно на всеки, който се занимава с ПР. Чрез тях организациите могат да представят своите ценности и всичко друго, което желаят да се каже за компанията, на слушателите и партньорите. Информацията, която се публикува в тях, се контролира от човека или отдела, който се занимава с продукта.

Нямам намерение сега да се занимавам нито с историята, нито със същността на този тип издания. Първо, историята им вече е достолепна – първото подобно издание в Северна Америка е от 1847 г., а в Европа от 1882 г. – и на такава история трябва да се отдели доста време, което не намирам за нужно да се прави тук. Второ, по отношение на същността на вътрешно-фирмените издания има изписани купища страници и в теоретичен, и в практически план, които също не намирам за нужно да коментирам в рамките на един малък доклад. Между другото, само преди месец нашата студентка Жасмина Кьосева (с научен ръководител доц. Десислава Бошнакова) защити бакалавърска теза на тема за вътрешно-фирмените издания като инструмент за комуникация и през 21. век. Това беше една добре защитена бакалавърска теза.

Мене обаче именно съществуването и през 21. век на този тип издания ме смущава. Затова отгук-нататък смятам да се спра малко повече точно на това проблемно съществуване. В интерес на истината те продължават масово да излизат дори и сега, по време на кризата. Обяснението е просто – това не са издания, които зависят от приходи от реклама или от продажба. Освен това и инерцията или традицията, ако го кажа по друг начин, са още твърде силни за подобна ПР дейност на всяка организация, която смята за необходимо да се грижи за корпоративния си имидж.

В същото време проблемите, които донесоха със себе си дигитализацията и Интернет в тази сфера, така набъбнаха, че просто няма как да бъдат пренебрегнати. Най-елементарно е да спомена превръщането на книжните издания в електронни сайтове, а още по-елементарно е да се задоволим с едновременното им въздействие върху вътрешно-фирмените публикации. За по-старите поколения – книжните издания, за по-младите – електронните сайтове. Пито-платено, ПР дейността е отчетена! Да, ама не е така.

Вече не се чете като преди, независимо на какъв носител е поднесен написания текст. Вече не е така примамлива и мултимедията от компютърния екран. Съвременният медиен потребител, извинявайте за израза, е разчекнат между хартията и екрана. А тази разчекната поза, още един път извинявайте за израза, е крайно неудобна за каквато и да е дейност. Не случайно полицията, когато арестува някого, го кара да застане в подобна поза. Той е безпомощен тогава и не може да реагира по никакъв начин. Съгласете се, че ако сме в безпомощно физическо състояние пред вътрешно-фирмените издания, те по никакъв начин не могат да бъдат употребени, т.е. прочетени и следователно няма смисъл да бъдат издавани.

Заключението ми е малко крайно, но както и да го усукваме, е вярно. Сега – искам да бъде правилно разбран. Крайното ми заключение не означава, че пледирам да преустановим тотално правенето на издания с информация за вътрешните публикации. Ще се опитам по-скоро да защитя тезата за коренното изменение в принципите на доставка на информацията. Прощавайте, но краят на грамофонните плочи, например, в никакъв случай не спря широкото разпространение на музиката, нали? Появиха се нови носители и музиката се прехвърли върху тях.

В нашия случай работата е по-сложна. Не става дума да прехвърлим корпоративната информация от хартиения върху електронния носител. Това е много лесно, всеки може да го направи, а и го прави. Става дума за променения принцип, както вече казах, при доставката и размяна на информация между хората.

Нека тръгнем оттам, че до появата на Интернет всяко ново средство за масова комуникация прехвърляше към себе си масовата аудитория, но и оставяше по нещо от нея на старото средство, за да може то да продължи да съществува. Радиото не измести докрай пресата, киното – театъра, телевизията – киното и т.н. Затова и хората продължиха да четат вестници и списания, да слушат радио, да гледат филми, да седят пред телевизора. Можем да приемем, че всяко едно от досегашните средства за масова комуникация си има своите неповторими преимущества и по този начин средствата се държат на повърхността да не се удавят. Вероятно това е и причината толкова години печатните издания за вътрешни публикации да продължат да съществуват.

Неповторимите преимущества обаче имаха значение до широкото разпространение на Интернет, който не е просто ново средство за масова комуникация, а е съчетал в себе си и пресата, и радиото, и киното, и телевизията, и какво ли още не. Следователно хармоничното мирно съществуване до този момент на всички средства от

книгата насам изведнъж се обезсмисля. Новото средство предлага предишните средства накуп и ... внимание! – в качествено различен формат и качествено различен начин на контактуване с потребителите. Да, с потребителите, защото ние търсим и избираме информацията (журналистическа или художествена), а не тя идва при нас.

Какво правим тогава в епохата на „ние журналистиката“, на „гражданската журналистика“, когато чрез Интернет и блоговете всички сме едновременно податели на информация и консуматори на информация, какво правим с корпоративните издания. На този етап те продължават да се пълнят с информация от корпорацията и да се разпращат по хартиен или електронен път до вътрешната публика с цел информацията да бъде консумирана. Образно казано, да бъде информирано и обединено семейството на корпорацията.

Не знам доколко всички са убедени в безцелното прехосване на сили за разпространението по подобен начин на информация, но определено този начин е отминал етап в историята на масово-комуникационните процеси. След като влезем във виртуалното пространство, всеки от нас става редактор и избира тези новини и мнения, които го интересуват най-много. Това е тенденцията, която се развива лавинообразно и която насочва хората да търсят аргументи, потвърждаващи техните съществуващи нагласи. Намирането на тези аргументи става в Интернет продукти, които вече се наричат „Всекидневникът Аз“ (като „Аз“ е с главно „А“), „Телевизията Аз“, „Сайтът Аз“. Четем или гледаме само това, което ни харесва.

Е, къде се наместват във въпросната ситуация изданията за вътрешни публикации? Ами, никъде! Според мене напразно харчене на пари и на интелектуален труд е тяхното продължаващо издаване в традиционния им хартиен или съвременния им електронен вид. А направо спекула с цел измъкване на печалби е препоръчването им от ПР консултанти или ПР агенции за сплотяване на колективите в корпорациите.

Имам богат опит като отговорен секретар на специализиран вестник и като главен редактор на специализирано списание. Т.е. правил съм издания, които с известна доза условност могат да се нарекат корпоративни издания. И в двата случая работата ми приключи с интелектуално поражение пред новия вид медийни потребители. Те отказаха да четат умните послания (ама наистина „умни“, не иронизирам!), които им отпращахме. Явно предпочитаха да се четат помежду си, па макар и да не пишеха толкова умни неща. В повечето случаи дори пишеха откровени глупости.

И сега, ако кажете, че препоръчвам в организирането на масовия диалог чрез Интернет между работещите в една корпорация да се пишат глупости, ще познаете! Става дума обаче за „умни глупости“, които да предизвикат съпричастност към корпорацията. От само себе си се разбира, че препоръчвам изданията да бъдат нематериални, разположени като холографска картина във виртуалното пространство. Дори да не се наричат „издания за вътрешни публики“, а по-скоро може би „междучовешки диалог за вътрешни публики“.

Който приеме моята идея за нов вид комуникация с вътрешните публики може да опита. Желая му успех!

Битката за внимание. Хвани ме, ако можеш

Елена Цонева-Папуджиева

ПР на НБУ

Битката за внимание...

"Хвани ме, ако можеш..."

Елена Цонева – Попуджиева

Докторант, НБУ

PR на НБУ

Замислял/а ли си се, че...

- Овладяването на изкуството да правим презентации ни приближава до сбъдване на желанията ни...
-

ТРИТЕ ГЛАВНИ ПОНЯТИЯ:

□ Психология на убеждаване и влияние

Ще имате по-голямо влияние ако разберете предразсъдъците на публиката си и така ще породите у нея убеждението, че сте познавач и ще ви изслушат с готовност.

ТРИТЕ ГЛАВНИ ПОНЯТИЯ:

- Невролингвистичното програмиране и острота на сетивата**

Важно!

- Да се научим да “дешифрираме” публиката ни и да правим корекции в хода на презентацията
 - Цел:** Да привлечем и задържим вниманието
 - Запомняне
-

ТРИТЕ ГЛАВНИ ПОНЯТИЯ:

- Вселената на презентациите**
 - Определете всички възможности за презентация във вашия свят и направете стратегия за преодоляване на трудностите**
-

Настройката на вълните на другите

- **“Аз съм много нервен човек. Когато хората видят коня ми, те се изнервят колкото мен и това ми помага да преодоля нервността си. Тогава можем да водим нормален разговор.”**
 - Лорд Бърнърс
-

Твоческата мисъл

- 2000 г. – израелски учени събират група от 200 високо оценявани реклами
 - Откриват, че 89% от тях могат да се класифицират в 6 основни категории-шаблони
-

Основни принципи на запомнянето

□ **УСПЕХ**

1. Простота
2. Неочакваност
3. Конкретност
4. Достоверност
5. Емоции
6. Истории

□ **SUCCESS**

1. Simple
 2. Unexpected
 3. Concrete
 4. Credentiated
 5. Emotional
 6. Story
-

Достигане до Същината

- ПРОСТО – откриване на сърцевината, същината, ядката на идеята

 - Откриване на сърцевината – оголване на идеята до нейната най-важна същност
-

Антоан дьо Сент Екзюпери

летец и писател

- ***"Проектантът знае, че ще постигне съвършенство не когато няма нищо за добавяне, а когато няма нищо за отстраняване"***

 - Проектантът на прости идеи трябва да се стреми да знае каква част от една идея може да бъде изстискана, преди тя да започне да губи същността си
-

Проклятието на Знанието

- Когато станеш експерт по нещо започваш да виждаш нюансите и подробностите
 - Появява се срахът опростяването да не се превърне в свръхопростяване
-

Събития за нашите служители – как да организираме и мотивираме в условията на криза

Стоян Стоянов

Лятна школа на НБУ по Връзки с обществеността на тема
„Комуникационни практики и вътрешни публики”, 2010

„Събития за нашите служители – как да организираме и мотивираме в условията на криза”

Стоян А. Стоянов, PR&Events Консултант

12 юли 2010 г.

Важни и значими или не!?

- Важни ли са събитията за вътрешните публики. Можем ли без тях!?



Важни, или маловажни, или излишни...

ДА

- Повече удовлетвореност
- Повече информираност
- Повече знание
- Повече екипност

НЕ

- Изискват финансов и организационен ресурс
- Често отнемат от личното време на служителя
- Водят до неочаквани проблеми (интриги, забежки и напрежение)
- Безмисленост

Цели на събитията за вътрешните публики

- Обучение и повишаване на квалификацията/производителността
- Мотивиране на служителите
- Подобряване на екипната работа
- Информирание / успешна комуникация на корпоративни новини и промени
- Превенция на криза / преодоляване на проблеми
- Постигане на по-добра удовлетвореност на служителите
- Създаване на по-успешни взаимоотношения с партньори и доставчици

Събития за вътрешните публики

- Семинари и обучения
- Стимулиращи пътувания / награди
- Тийм билдинг – лидерство и екипност
- Регулярни информационни срещи с мениджмънта на компанията
- Кризисни срещи
- Спортни празници, рожденни дни и др.
- Събития към партньори и доставчици (бизнес и стимулиращи)

Практики от добрите години за бизнеса 2002-2008

- Големи (регулярно нарастващи) бюджети и ресурси за вътрешни комуникации и събития за служителите
- Силно конкурентна среда за работодателите за набиране и задържане на служители
- Разнообразни, стимулиращи и интересни събития за служители
- Възлагане на организацията на събития на професионални компании
- Служителите "изискваха" участие в събития

Практики от наши дни – 2009-2010

- Намалени (липсващи) бюджети (финансиране) за събития за служители
- Съкращаване на персонала (уволнения)
- Възлагане на организацията на вътрешните HR/PR отдели
- Търсене на иновативни и нискобюджетни решения
- При проблеми във фирмата / намаляване на персонал и заплати – служителите не гледат с добро око на харченето на “излишни пари”
- По често обвързване на дейности и събития за служителите със ангажиментите на компанията за социална отговорност

А сега накъде!?

- Събитията за служителите са важни и не бива да бъдат изключвани от палитрата на вътрешните комуникации
- Все по-активна работа от страна на вътрешните комуникатори в компанията
- PR специалистите трябва да консултират “смыслеността” на всяко събитие за служители, HR специалистите да координират и насочват
- Добрите събития не изискват огромни бюджети
- Въвлечете висшия мениджмънт на компанията при осъществяването на събития

Как да организираме?

- Точна преценка за нуждите на всеки служител и за екипа като цяло от участие в събития
- Честност и откритост
- Не забравяйте важните поводи и дати
- Събитията не могат да заместят израстването на служителя в йерархията или увеличението на заплатата му
- Търсете по-различния събитийен "ъгъл"
- Поискайте мнението на служителите, дайте им няколко варианта, от които да избират

Как да мотивираме?

- По-малко не значи "по-малко" – малко на брой, но смислени и важни събития
- Наблегнете върху "добавената стойност" от участието на всеки служител в събитие
- По време на криза по-добрата квалификация и/или новите знания и опит носят по-голяма конкурентност на пазара на труда
- Въвлечете служителите в организацията на събитието – мнение, препоръка, фактическа организация
- Бъдете нови и креативни
- Използвайте новите технологии

Защо вие?

- Защото не изпитвате болезнена сантименталност към едновременните банкети с отрупаните маси и претрупаните речи
- Защото сте в началото на кариерата си и всяко добро събитие ще бъде от полза за вас, за вашите колеги и за вашето кариерно и умствено развитие
- Защото вашата отговорност в компанията е да мислите за нейната репутация, да предлагате добри работещи решения и да бъдете "в час" с настроенията и желанията на колегите си
- Защото сте ПР специалисти и добри вътрешни комуникатори...

Примери от корпоративния живот



Примери от корпоративния живот



Примери от корпоративния живот



Тиймбилдинг

Примери от корпоративния живот



Спортни игри

Примери от корпоративния живот



Боулинг

Поведение пред публика – вербално, невербално и поведение

пред различни типове медии

Силвия Костова

управител на Symmetric Communication

Да комуникираме!

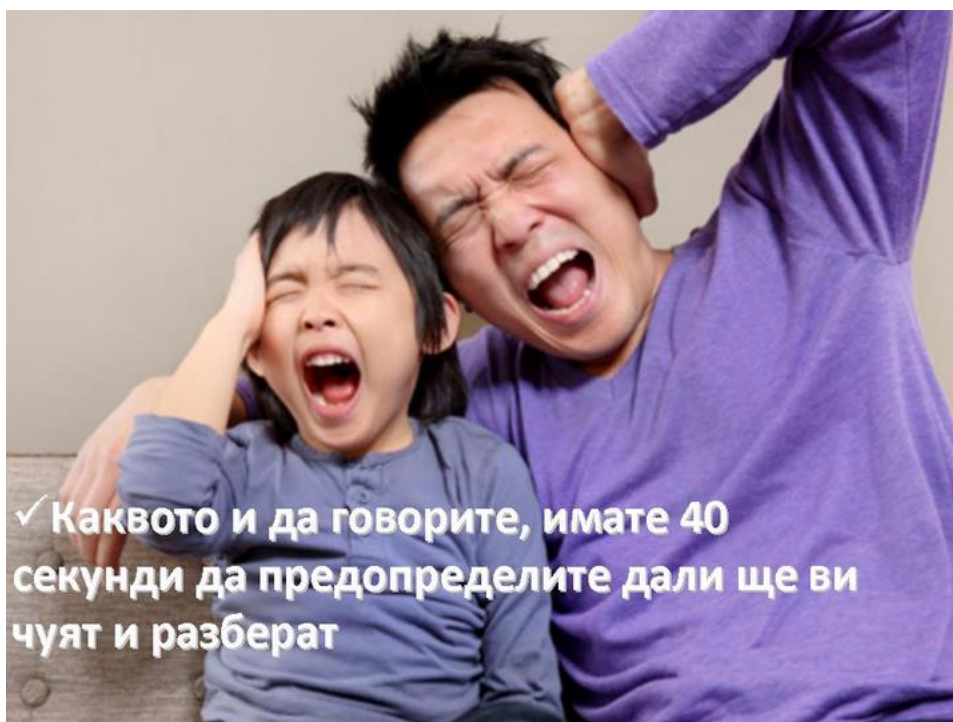
(Поведение пред публика:
вербално, невербално, медийно)



Силвия Костова
XI Лятна школа по PR, НБУ, юли 2010

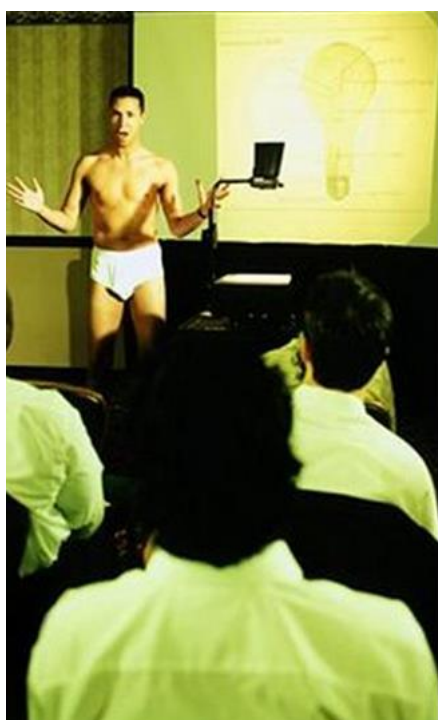
Когато комуникирате

- ✓ **Аудиторията иска да ви чуе**
- ✓ **Аудиторията очаква да научи нещо**
- ✓ **От вас зависи**



Важните въпроси

- ✓ Как изглеждате?
- ✓ Как говорите?
- ✓ Как се държите?
- ✓ Как се чувствате!



Страхът от изказване пред
публика е
по-разпространен от
страха от летене

Какво запомнят хората?

20% от това, което чуват

30% от това, което виждат

60% от това, което чуват и виждат

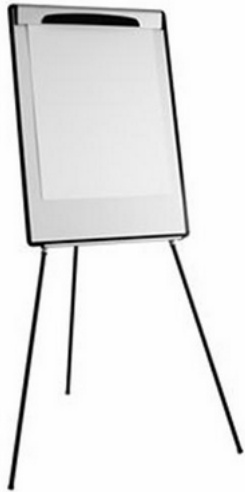
70% от това, което самите те говорят

90% от това, което умеят да вършат, да чувстват и разбират

Когато имате какво да кажете



Структуриране и подготовка



- ✓ Ясна структура, съобразена с времето
- ✓ Разбираемост и конкретност
- ✓ Без чуждици и “професионален жаргон”
- ✓ Без сложни изречения
- ✓ Визуални символи
- ✓ Примери

Репетиране и тренировка



- ✓ Какво иска да чуе публиката
- ✓ Активна обратна връзка
- ✓ 10-тата минута
- ✓ Оpozнайте мястото
- ✓ Говорете “на всички и на един човек”
- ✓ Вярвайте в себе си

Какво говори повече от думите ви?



Тон на гласа и език на тялото

Когато комуникираме с медиите

Да комуникираме с медиите

Медиите са бизнес.
Журналистите не са по-различни хора.
Опаковката продава и в медиите.

✓ Спазвайте основните принципи на комуникация

**Познавайте спецификите на телевизията, радиото,
пресата, новите медии и съобразявайте комуникацията
си с това, което те искат да чуят и разберат.**

Познавайте и разбирайте медиите!

**А можете ли...
да слушате?**

Активното слушане

Активното слушане е вид **комуникативно поведение**, което **улеснява общуването** като спомага да се **постигне по-добро разбиране**, да се **стимулира партньора да се изразява** и да дава повече информация, да се **“заобикалят” бариерите и пречките**, възникващи в процеса на общуване.

Как да го направим?

Техники за “активно слушане”

Невербално поведение

- отворена поза, с лице към говорещия
- поддържане на очен контакт, но не втренчване
- спокойни и уверени жестове

Значение: *Предразполага говорещия*

Техники за “активно слушане”

Кратки вербални намеси и поощрения (“а-ха, “да”, добре” и др.)

Значение: Предразполага говорещия

Задаване на отворени въпроси

Как ...? Какво...? Кога...? Разкажи нещо повече за ...? и др.

Избягвайте, ако е възможно въпрос с начало “Защо...?”

предизвиква съпротиви

Значение: Изясняване и обогатяване на информацията

Техники за “активно слушане”

Разговорни техники

Повторение – буквално се възпроизвежда чутото

Перифраза – повторение на значимото със свои думи

Поясняване – конкретно насочени отворени въпроси

Обобщение – повторение на основните теми, с използване на
ключови

думи

+

емпатия – емоционално разбиране, усет към настроенята и чувствата
на говорещия, придружено с валидиращи коментари

Техники за “активно слушане”

Изразяване на безсловесно потвърждение:

Покажете на другия, че слушате и че проявявате интерес към това, което говори

Примери:

- Поддържайте зрителен контакт
- Наведете се към говорещия
- Бъдете физически на същото ниво – ако те са седнали, тогава вие също седнете
- Кимане с глава и “Ах-а”

Техники за “активно слушане”

Папагал:

Повторете изказването на говорещия, за да проверите точността.

Перифразиране:

Изразете по свой начин как интерпретирате забележките на другия.

Примери:

- “Ако добре те разбирам ти казваш, че..... Така ли е?”
- “Това точно ли представя твоята идея?” (излагате същината на идеята)

Техники за “активно слушане”

Проверка на възприемането:

Опишете как възприемате вътрешното състояние на другия, за да проверите дали Вие разбирате какво тя или той мисли или чувства.

Примери:

- "Изглежда, като че ли си обиден от моята забележка. Засегнах ли те?"
- "Оставам с впечатлението, че искате да променим темата на дискусията. Прав ли съм?"
- "Изглежда вече се чувстваш по-спокоен"

Какво разбираме всъщност?

Да чуем и да разберем



Какво да запомним?


- ✓ Отделете достатъчно време за подготовка
- ✓ Удобни дрехи, спокойствие, предварителен оглед
- ✓ Репетиция вкъщи, репетиция на място
- ✓ Помощни материали
- ✓ Говорете, но и слушайте
- ✓ Минерална вода подръка 😊

Лидерски роли в социалното предприемачество

Виктор Хаджиев

докторант Simon Fraser University, Burnaby, Canada

Председател на борда на директорите, Open Mind Society



Лидерски роли в социалното предприемачество

Изготвил: Виктор Хаджиев
Докторант
Стопанската Академия "Димитър А. Ценов" - Свищов



Структура на презентацията





Какво представлява социалното предприемачество в бизнеса?

■ Определение

- > *На равнище индивид, социалното предприемачество разглежда ролята на бизнес лидера в организацията. Устоява се схващането, че устойчивостта в управлението е пряко зависимо от способността на организацията да създаде нужната синергия между мисията, очакванията и лидерските роли в организацията. Акцента е върху ролята на когнитивните подходи в управлението. Именно тези подходи създава нужният баланс в организационен план, свързан с равнището на удовлетвореност на служителите в една организация от изпълнението на служебните си задължения, видовете задачи в организацията и начините по които тези задачи могат да бъдат постигнати. Устоява се схващането, че когнитивните предпочитания на индивида определят лидерските роли в бизнеса.*
- > *На равнище организация, акцента е върху разработването на бизнес модели, които правят организациите по ефективни и устойчиви на промените в средата в която те оперират. Акцента тук е върху намирането на баланс между начина на правене на бизнес и социалното развитие на регионите в които този бизнес извършва своята дейност. Целта на социалното предприемачество в бизнеса е да изследва различни аспекти на взаимовръзката между организацията и външната среда. В този контекст организацията се разглежда като част от обществото и основен принцип на социалното предприемачество в бизнес контекст е схващането, че развитието на организацията е неразривно свързано с развитието на социалния и икономическия живот в региона, където организацията функционира. На макро равнище социалното предприемачество разглежда бизнеса и икономиката, като неразривна част от обществото, а не обществото като неразривна част от бизнеса и икономиката.*



Социалният предприемач като корпоративен лидер (Corporate Intrapreneuer)

На концептуално равнище лидерската роля има три измерения:

- Какви са характеристиките на личността?
- Отговарят ли тези характеристики на целите и задачите в организацията?
- Способен ли е индивидът да задоволи очакванията на организацията?

Креативни: Корпоративният лидер има за цел да надминва очакванията на компанията и да подобрява функционирането на организацията, чрез иновации и ефективност.

Проактивни и Адаптивни: Корпоративният лидер не е менажер на статуквото в организацията, а по-скоро организатор на промяната, чиято роля е да вдъхновяват и разкрият потенциала на членовете в екипа/организацията.

Те не управляват процесите в организацията, а по-скоро ги направляват чрез сътрудничество и взаимодействие.

Етични и социално-отговорни практики от страна на корпоративният лидер.

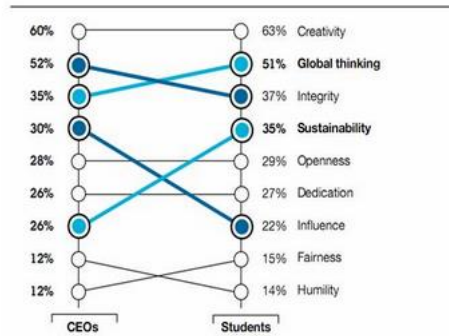


Figure 12: Respondents' choices for top three leadership qualities.



Деятелна когнитивна категория – Инструмента за мозачна доминантност на Нед Хърман

В управленският процес, основа за развитието на тази когнитивна категория е Инструмента за Мозъчна Доминантност (ИМД) на Нед Херман. ИМД се базира на взаимовръзката между извършваната дейност и начина на мислене на индивида. Начина на мислене се определя от това дали човек предимно използва лявото или дясното полукълбо на своя мозък. Освен на ляво и дясно полукълбо, Нед Херман идентифицира горно ляво, долно ляво, горно десен и долно десен квадрант на човешкия мозък. Макар, че човек използва и четирите квадранти на своя мозък в ИМД се твърди, че когнитивните предпочитания на индивида гравитират към един от тези квадранти. Това от своя страна определя поведението, успеваемостта и равнището на удовлетвореност от извършваната от човека дейност.





Роли на социалните предприемачи (intrapreneuers) в организацията - I

Анализатори – притежават висока степен на специализация и тяхната роля в организацията е да акцентират върху техническото съвършенство при изпълнение на организационните задачи. Това са служители, притежаващи уникални знания и умения. Тяхната роля в организацията е да участват активно при разрешаването на организационните проблеми. Проявяват голям интерес към търсенето на допълнителна информация в процеса на вземане на стратегически решения. Те обичат да се занимават със сложни проблеми и винаги търсят рационални и логически решения на проблема. Предпочитат да знаят всички факти и детайли.





Роли на социалните предприемачи (intrapreneuers) в организацията - II

Комуниторите – са пиарите, обучителите и HR-ите в организацията. Тяхната роля е да комуникират организационните промени до съответните звена, както и да балансират ролята на организацията в общественоекономическия живот. Предпочитаната от тях дейност е да мотивират служителите в организацията; да създават възможности за развитие на персонала; да създават позитивна атмосфера на работното място; и да насърчават на потенциала на индивида с оглед на кариерното му израстване.



Роли на социалните предприемачи (intrapreneurs) в организацията - III

Стратези – това са агентите на иновации и промяна в организацията. Тяхната дейност е свързана с разработването на организационни стратегии и адаптирането на организацията към очакваните промени. Те разглеждат проблема, като възможност за развитие и предпочитат да оперират в среда с висока степен на неопределеност и да имат пълна свобода в процеса на формиране на стратегическото фирмено поведение. С други думи те осъществяват промяната в организацията.





Роли на социалните предприемачи (intrapreneurs) в организацията - IV

Администраторите отделят голямо внимание на подготовката, планирането и координирането на процеса, насочен към реализирането на дадена стратегическа цел или управленски процес. Като цяло този тип хора предпочитат да работят в добре структурирана работна среда.



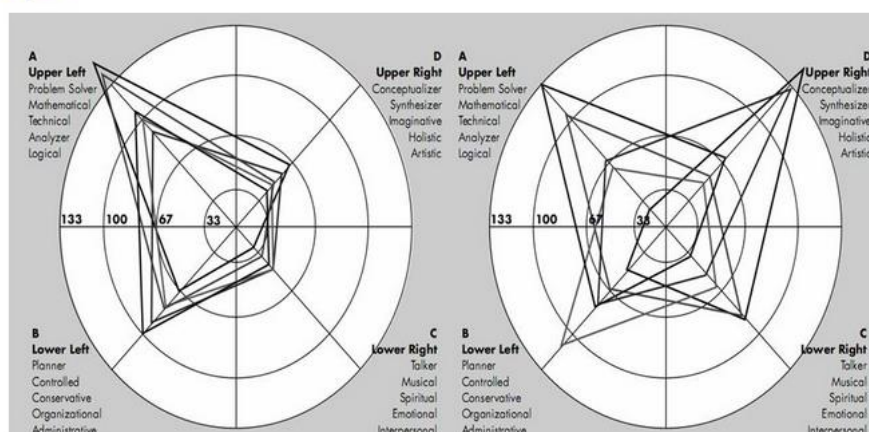
Роли на социалните предприемачи (intrapreneurs) в организацията - IV

Значимост на ролите на социалните предприемачи (intrapreneurs) в организацията

	Анализатори	Администратори	Стратези	Комуникатори
Основни задачи в организацията	Осигуряват експертна оценка.	Координират организационни процеси и прилагат орг. процедури.	Разработват фирмената стратегия и стратегическото поведение в организацията	Повишават капацитета и потенциала на служителите.
Оперативност	На индивидуално равнище.	На равнище организация.	На равнище организация	На равнище екип, организация и общество.
Удовлетвореност от работното място	При осигурена възможност за личностно развитие и добро експертно равнище.	Успешното координиране и реализиране на различни видове дейности и процеси.	При наличие на видими успехи, в резултат на инициирана стратегическа промяна.	При условие, че създават предпоставки за развитие на персонала и при водене на ефективни образователни програми.
Умения	Добро техническо осигуряване на управленските процеси.	Организиране, планиране и осъществяване на процеси протичащи в организацията.	Креативни и иновативни.	Отлични умения за работа с хора. Инкубатори на добри управленски и образователни практики.
Знание	Тясна техническа специализация.	Богат практически опит и отлична концептуална подготовка.	Добре познават стратегическите процеси в организацията и имат способността да инициират такива промени.	Умеят да балансират ролята на организацията в обществено-икономическия живот.
Очаквани резултати	Успешно реализиране на проекти в организацията.	Успешно реализиране на проекти и програми	Повишаване на стратегическия капацитета на организацията.	Информационно осигуряване в и извън организацията.



Предизвикателства – Създаване на “Хетерогенно Мислещи Екипи”



Можем ли да мислим с шапка или как шапките правят срещите

в организацията по-ефективни

доц. д-р Десислава Бошнакова

НБУ

Можем ли да
мислим
с шапка

или



доц. д-р Десислава Бошнакова, НБУ

...как шапките правят
срещите
в организацията
по-ефективни?



Над 15% от
работното време
преминава в срещи

Голяма част от тези
срещи имат за цел
да се вземе
решение



А много от срещите водят участниците до следните състояния:





Важно е да се вземе
правилното решение, а
не просто някакво
решение





От години по света
организациите
използват метода
на 6-те мисловни
шапки



На кратко



1. Техника за ефективни срещи
2. Променяме виждането си/нагласата си
3. Личностно и групово развитие

Резултати



- Обучени < 200 000
- Работи във всички култури
- Прилага се на всички нива и във всички сфери на дейност



ФАКТИТЕ
Факти & Цифри

Nutrition Facts	
Per 125 mL (87 g)*	
Amount	% Daily Value**
Calories 80	
Fat 0.5 g	1 %
Saturated 0 g + Trans 0 g	0 %
Cholesterol 0 mg	
Sodium 0 mg	0 %
Carbohydrate 18 g	6 %
Fibre 2 g	8 %
Sugars 2 g	
Protein 3 g	
Vitamin A 2 %	Vitamin C 10 %
Calcium 0 %	Iron 2 %



НЕГАТИВНА ЛОГИКА
Страх & Ограничения





ЕМОЦИИ
Емоции & Нагласи



ПОЗИТИВНО МИСЛЕНЕ
Без страх & Без ограничения





КРЕАТИВНОСТ

Без ограничения & Различни гледни точки

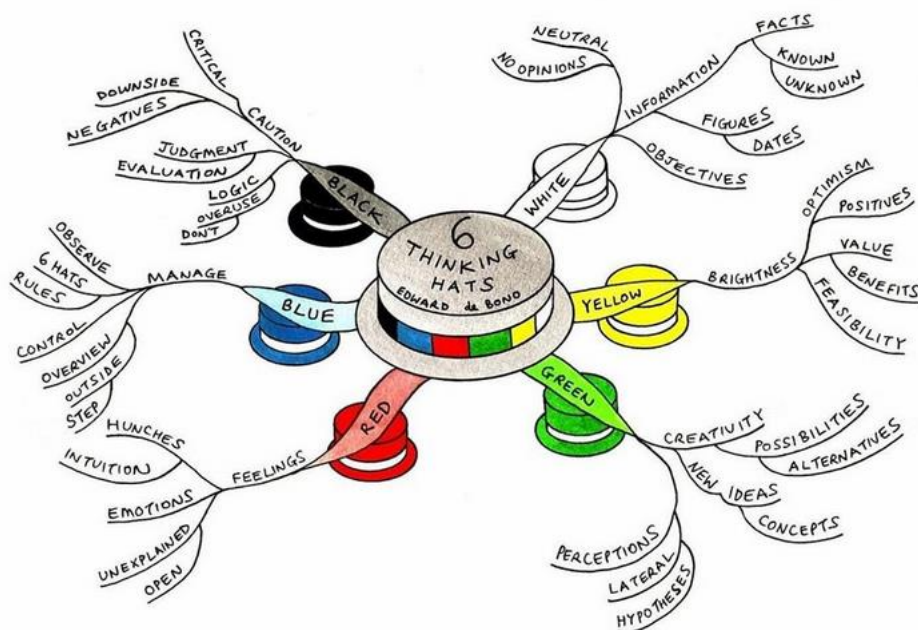




КОНТРОЛ

Разбиране & Управление






© Paul Foreman <http://www.mindmapinspiration.com>

Старшинство на шапки



Вместо край

Цифрите и
предимството
за компаниите
от
приложението
на този метод,
много
подробно са
описани на



А аз ще имам честта
да го чуя на живо –
Едуард де Боно, една
от най-влиятелните
фигури в сферата на
творческото мислене и
създател на метода,
който ви представих 😊

<http://www.debonoblog.com>



Тайният ключ е
не да си
изберете
една



шапка,
а мислено да ги редувате!



Вътрешният комуникатор – стратегически съветник, а не пощальон

Ева Широкова

PR специалист, Apeiron Communication и магистър Управление на PR, НБУ





*“Вие, комуникаторите,
винаги правите
нещата по-сложни... Не
мисля, че
комуникацията има
такова значение
каквото се опитвате
да ѝ придадете....”*

Комуникацията

Лидерите знаят, че комуникацията е жизненоважна за промяната и искат да я използват като стратегически инструмент. Но как точно да я използват е по-малко ясно за тях. Как точно да “използват” своите вътрешни комуникатори, също може да е неясно.

Комуникаторите, от друга страна, могат да имат желанието да изпълняват важната роля на комуникационни стратегии, но често чувстват, че са използвани само като писачи, редактори и разносвачи на съобщения.

Пощальоните

Звучи ли ви познато?

Както **PR специалистите** понякога са възприемани като доставчици на съобщенията на организациите навън, така и **специалистите вътрешни комуникации** могат да бъдат възприемани като пощальони на вътрешно-фирмени съобщения.



Резултат – доставени съобщения/послания на организацията до външни/вътрешни публики.

Нима това е целта на стратегическите комуникации?

Защо съм тук?

- ✓ Защото вярвам, че комуникацията е ключът,
- ✓ Защото знам, че комуникацията не е дистрибуция на съобщения,
- ✓ Защото знам, че успешните комуникации са стратегическите комуникации, и

Да представя гледната точка на екипа на **Apeiron Academy** за стратегическата роля на вътрешните комуникатори.

Къде стои вътрешният комуникатор?



- В рамките на PR или
отдел корпоративни комуникации
- на ЧР
- на Маркетинг
- на подчинение на CEO
- на подчинение на член на Борда

Стратегическата роля и цел на Вътрешните комуникации

В обобщен вид:

- Загриженост за изграждане на двупосочна комуникация, включваща отношения с вътрешните публики, в резултат на което се подобрява ефективността на организацията.

NB: Където и да са ситуирани Вътрешните комуникации, необходимостта от добра комуникационна практика остава.

Стратег или Тактик?

'Тактически' вътрешнокомуникационни дейности

- ✓ Вътрешно списание или вестник
- ✓ Интранет
- ✓ Електронни писма
- ✓ Групи за брифинг
- ✓ Табла за съобщения
- ✓ Годишен отчет
- ✓ Списание за мениджърите и още много...

Стратег или Тактик?

'Стратегически' вътрешнокомуникационни роли

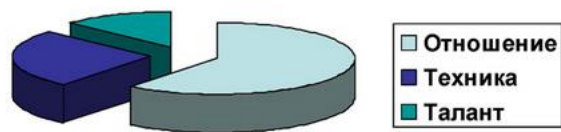
- ✓ Програми, подкрепящи сериозни промени
- ✓ Комуникиране на послания от ръководството
- ✓ Комуникация на бизнес мисията, визията и ценностите
- ✓ Повишаване на осведомеността за бизнес въпроси и приоритети
- ✓ Повишаване/поддържане на вътрешното доверие в топ мениджмънта
- ✓ Мотивиране на служителите
- ✓ Улесняване на обратната връзка
- ✓ Развиване на комуникационните умения на мениджмънта





**Днес ние трябва да бъдем
едновременно
стратеги и техници**

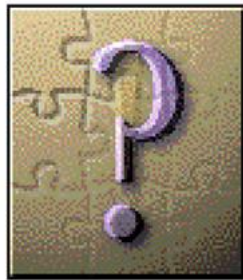
Кое прави комуникаторът добър?



Фигура: Кое прави комуникаторът добър – характеристики, нужни за да комуникираме ефективно

Smith, L. (2008) "Effective Internal Communications"

КЪДЕ сме НИЕ?





Винаги съм вярвал, че ролята на вътрешния комуникатор е да улесни диалога между тези, които ръководят компанията и останалите.

Ролята му е да бъде честен брокер между мениджмънта и служителите.

Paul Massie, Chair of CIPR
Inside 3a2007

Пътят напред предвижда ръст на ролята на съветник и ментор, с акцент на поведенческите аспекти и новите структури, които водят към обединение на комуникация, ЧР и маркетинг.

Effective Internal Communication
(2008)

ПОСЛЕДОВАТЕЛНОСТ

“Най-големият проблем с
комуникацията е допускането, че тя
е завършена...”

Бърнард Шоу

Полезни връзки

- **Apeiron Blog:**
<http://apeironcommunication.com/blogs/corporate/>
- **Grapevine Blog:**
<http://apeironcommunication.com/blogs/grapevine/>
- **Изследвания по темата:**
http://www.apeironcommunication.com/research/research_project06_01.html

Благодаря ви за вниманието!

Ще се радвам да поддържаме връзка на:
shirokova@apeironcommunication.com

Ева Широкова
<http://bg.linkedin.com/in/evashirokova>



Лидерството за разлика от широко дискутираното ръководство в известна степен е неопределено в българската литература. Между двата термина има съществени различия. Ръководството, като една от функциите на управлението, е много по-институционализиран, формален и рационален акт, който се свързва с процесите на целепологане и вземане на решения. То не съдържа неформални компоненти.

Лидерството е функция на обстоятелствата. То представлява феномен на груповата динамика, при който в резултат на взаимодействието между членовете при изпълнение на дадена обща дейност едно лице се издига за организиране на групата при решаване на конкретна задача. Лидерството в известен смисъл съдържа елементи на ръководство, но на практика е много по-неформално, нерегламентирано и се базира на емоционална обвързаност. Важно е да се осъзнае, че лидерите не могат да управляват хората, както парите, активите, времето и т.н.. Те имат способността да влияят на индивидите като развиват техния потенциал и ангажираност в процеса на реализиране на организационните цели. Лидерството е явление на неформалните личностни отношения, т.е. няма формализирани процедури за издигане на лидера, не се предвиждат мерки за неговото административно утвърждаване. Членове на групата приемат лидерството напълно доброволно, изграждат собствено отношение към лидера и могат всеки момент да се откажат от тази си позиция без притеснения от каквито и да е административни санкции. По своята същност лидерството е динамичен феномен – влиянието на лидера може да варира в зависимост от обстоятелствата. Различните ситуации изискват, различни стилове на ръководство.

Лидерството притежава следните характерни особености: Първо, при наличие на обща работна задача, всяка група реагира като излъчва лидер. Второ, лидерството е групова функция и не може да бъде различно от културата (в смисъл на роли и норми), която групата установява на основата на осъзнаваните и несъзнавани приноси на участниците. Трето, лидерството винаги има едно главно предназначение: то е свързано с промените в групата – трансформацията и развитието – и основният му принос е да им придаде смисъл, който да обслужва участниците и екипната задача. Друга важна особеност е, че лидерството не може да се разглежда извън контекста на групата или екипа. Те спомагат да се определи лидерския статус и да се осъществи лидерския процес.

Без участието на членовете на екипа всички водачески качества на лидера ще останат нереализирани. Традиционно лидерството води до неравномерно разпределение на властта и влиянието в групата. Изводът, който се налага е, че ефективния лидер трябва да е способен да се приспособява към променящите се обстоятелства и да прилага най-подходящите към конкретните условия методи за управление.

Таблица 12-1 идентифицира основните различия между лидер и ръководител.

РЪКОВОДИТЕЛ	ЛИДЕР
Назначаване официално	Издигането му става от членовете на екипа
Може да няма авторитет	Без авторитет не може да бъде лидер
Свежда интересите и задачите на организацията до изпълнител	Регулира междуличностните отношения
Изпълнява планирано своите действия.	Действа импровизирано.
Действията са му стабилни и устойчиви	Влияе се от настроенията на екипа
Счита, че служителите му са длъжни да се подчиняват и по-малко се вслушва в тях	Умее да накара екипа си да го следва, с желание и вътрешна убеденост
Държи на дистанцията между него и подчинените му	Отнася се с екипа си като с равни
Държи на традиционното и не е склонен към радикални промени	Новатор. Уважава новите идеи
Не е склонен да признава, че някои от подчинените му са по-добри от него	Признава заслугите на всеки член от екипа
Отговорността му е конкретна	Отговорността му е неопределена
Стреми се да се хареса на висшестоящите	Стреми се да се хареса най-вече на екипа с който работи
Не е склонен да признава грешките си	Публично признава грешките си
Когато ръководителя не съвпада с лидера, подчинените реализират само част от възможностите си	При наличие на лидер, членовете на екипа могат да реализират пълния си потенциал

Таблица 12-1. Основни различия между лидер и ръководител

Ефективните лидери инстинктивно фокусират своите усилия върху екипните резултати, а не върху индивидуалните постижения. За разлика от работните групи, където фокусът е върху оптимизиране на личностния принос, екипното представяне е съвкупност от индивидуалните части. То изисква допълнителни, полифункционални умения, цели, които дефинират общи работни резултати и подход, който обединява индивидуалните умения в едно цяло. Всичко това води до силна взаимна отговорност.

Лидерството е процес на насочване и стимулиране на екипа да постигне целите, независимо от ситуацията. Лидерът съществува само поради една причина – да реализира конкретни резултати чрез екипа. В този смисъл той трябва:

- Да спечели доверието и сътрудничеството на екипа;
- Да накара екипът да работи така, че да постигне договорените цели;
- Да извлече максимум от уменията, таланта и енергията на всеки член от екипа.

Посочените три ключови акцента се конкретизират от способността на лидера да планира, организира, координира, мотивира, взема решения и контролира представянето на екипа.

Придвижването на екипа от потенциален към истински¹, изисква от лидера да делегира права, което на практика означава, че той трябва да поеме реални рискове. Вземането на всички решения от потенциалния екип, обаче не гарантира автоматично високи резултати. Лидерът трябва да прецени зрелостта на екипа, и да намери правилния баланс между строгото спазване на утвърдените стандарти и самоинициативността на членовете на екипа при тяхното изпълнение. Фундаментална грешка, допускана от много лидери на потенциални екипи е установяването на авторитарен стил на управление, придружен с твърде малко свобода за вземане на решение. Изводът е, че не съществуват стандартни методи и решения, които да гарантират правилното ръководство на екипа. Ефективното лидерство зависи от много променливи: организационна култура, екипни ценности, нагласи, естество на задачите и опит. Няма лидерски стил, който да е приложим във всяка ситуация.

Новите подходи към лидерството по същество са интегративни и се базират както на индивидуалната и групова психология, така и на систематичните усилия да се определят различните измерения на личността на лидера. Интересът се фокусира върху емоционалните и символичните аспекти на лидерството. Анализът на груповите процеси дават възможност да се идентифицират начините на влияние, както и причините които мотивират участниците да поставят екипните цели или организацията над собствения си материален интерес.

Новата парадигма интегрира четири роли на лидера:²

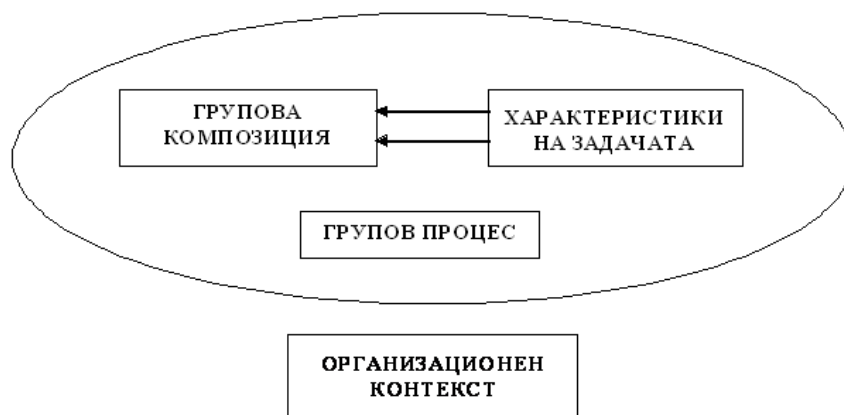
¹ Каменов, К., Хаджиев, К., Асенов, А. (2004). Човек. Екипи. Лидери. С.: с. 125

² Covey, St. 2006. The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness: Free Press, NY.

- Трасиране на пътя (pathfinding) – свързва в едно ценностната система на организацията и формулираните цели (vision and mission) с нуждите на всички заинтересовани (засегнати) посредством стратегически план;
- Съгласуване (Aligning) – привеждане на организационната структура, системи и бизнес процеси в съответствие със заложените цели в мисията и визията за задоволяване на всички заинтересовани страни;
- Овластяване (Empowering) – когато има истинско съгласуване на целите и средствата, припокриване на личните и организационните цели се получава синергия. Тя стимулира таланта, гениалността, упоритостта и търпението при постигането на общите, съгласувани и споделени цели;
- Моделиране (modeling) – последната роля е ядрото на тази парадигма. Тя се отнася към изграждане на доверие, без което успехът е немислим. Асоциира се със съвестта на лидера и намира конкретен израз в организационната култура, ориентирана към изявата.

Всяка от тези роли, съответства на определено лидерско качество и намира отражение в конкретна управленска практика. Общото между тях е доверието, на базата на което се гради цялата система от взаимоотношения в една организация. Стивън Кови, автор на книгата „Осмият навик: от ефективност към величие“ обобщава идеята съвсем ясно: „Когато всичко, което искаш, е тялото на един човек, а умът, сърцето и духът му въобще не те интересуват, значи свеждаш личността до предмет.“³

Според Hackman има три основни детерминанти на екипния успех, които са свързани със задачата, социалните (междупличностните) отношения и индивида⁴. (Фиг. 12-1)



³ Covey, St. 2006. The 8th Habit Personal Workbook: Strategies to Take You from Effectiveness to Greatness: Free Press, NY:77.

⁴ Hackman, J.R. (1990). Groups that work (and those that don't). San Francisco: Jossey-Bass.

Фигура 12-1. Детерминанти на екипния успех

В процеса на изпълнение на специфичните дейности и задачи, членовете на екипа развиват социални отношения, чрез които се поддържа устойчивостта на групата. Участието в екипа възнаграждава личността посредством социалната подкрепа и придобиването на нови знания и умения (индивидуално израстване). Груповите норми се развиват несъзнателно във времето. Те се създават без външен натиск чрез взаимното влияние и взаимодействието между членовете на екипа. Те детерминират поведението на участниците в екипа. Груповите норми имат положителни и отрицателни аспекти. От една страна, те стимулират открити комуникации, взаимно уважение и са основно средство за вътрешното функциониране на групата. Строгите норми, обаче в някои случаи могат да наложат конформизъм, който не стимулира организационната перспектива.

В този смисъл новата парадигма включва три вида лидерство:

- **Транзакционно** – лидерът се концентрира върху социалните взаимодействия с членовете на екипа. Най-важна роля в интеракциите играят взаимните очаквания и оценката на способностите, компетенциите и източниците на власт на лидера;
- **Харизматично** – този тип лидери стимулират своите подчинени към независимост на мисленето. Те познават спецификата на областта, в която работят и привличат внимание със своите личностни черти. Отличават се с решителност, готовност за поемане на рискове и прилагането на нетрадиционни методи на действие. Поддържат отворена комуникация с членовете на екипа и лесно получават тяхното доверие и уважение. Харизматичното лидерство има силна корелационна връзка с високите нива на изпълнение.

Личностните характеристики на харизматичния лидер, обобщено са:

- Поглед върху събитията и бъдещето;
- Реторични и комуникативни умения, отлично използване на метафори, алегории, речеви техники като повторения, паузи, ритъм, чрез които се придава силен емоционален заряд на посланията.
- Имидж, умения да внушава доверие и ги убеждава, изключително способен, необикновен, компетентен и артистичен;
- Индивидуалност и неформална власт.

Харизмата дава на ръководителя предимство по-ефективно да оказва влияние върху членовете на екипа. Лидерите от този тип имат висока потребност от власт и решителни действия. Тези качества развиват такива черти на харизматичното поведение като моделиране на ролята, създаване на образ, улесняване на целите.

Харизматичното лидерство има и някои негативни измерения. Таблица 12-2 идентифицира връзката между етика и харизма.

Неетичен харизматичен лидер	Етичен харизматичен лидер
Използва властта за лични интереси	Използва властта в интерес на другите
Интересува се само от своето лично виждане	Изгражда визия в съответствие с потребностите и нагласите на членовете на екипа
Пресича критиката по свой адрес	Анализира критиката и извлича от нея уроци
Изисква точно изпълнение на своето решение	Стимулира творческия подход към работа
Комуникира само в една посока: от себе си надолу	Стимулира отворената и двупосочна комуникация
Нечувствителен към потребностите и нуждите на последователите	Обучава, развива и поддържа членовете на екипа
Придържа се към външни морални стандарти за удовлетворение на своите интереси	Придържа се към вътрешни морални стандарти за удовлетворяване на организационни и обществени интереси

Таблица 12-2. Характерни черти на етичния и неетичния харизматичен лидер

Изследванията на средата в екипа по категоричен начин установяват, че не винаги има пряка връзка между постигането на високи резултати и харизматичното лидерство. Този тип лидерство се използва в случаите, когато членовете на екипа силно идеализират своите желания и начините на изпълнение. За бизнеса важноста на харизматичното лидерство се увеличава с нарастване на необходимостта от радикални промени в организацията при критична ситуация.

- Третият тип лидерство е **трансформационното**. Това е нов акцент в изучаването на лидерството. Този тип лидер променя в позитивна посока начина, по който функционира организацията или екипа. Посредством този термин се идентифицира една съществена отличителна черта на лидера, чрез която той е способен да трансформира (променя) индивидите, така че да изпълняват специфични дейности и задачи над очакваното⁵. Трансформационното и транзакционното лидерство са две противоположни страни на едно цяло, но в

⁵ Каменов, К., Хаджиев, К., Асенов, А. (2004). Човек. Екипи. Лидери. С.: с. 204.

теорията двата подхода се разглеждат независимо един от друг. Трансформационното лидерство е комбинация от харизма, вдъхновяващо лидерство и интелектуална стимулация. То е в основата на обновяването на традиционните бизнес организации. Трансформационният лидер развива нова визия за организацията и мобилизира служителите да я възприемат и реализират. Трансформационните лидери се характеризират със способността да мотивират членовете на екипа като:

- изследват работните процеси през призмата на нови гледни точки;
- „чувстват” организационната и груповата мисия;
- постигат по-високи нива на развитие на способностите и потенциала на членовете на СУРЕ;
- хармонизират груповите цели и интереси с разнообразните индивидуални потребности.

Те имат умения, които ги отличават от традиционните ръководители:

- умения за прогнозиране в динамична среда;
- въображение;
- готовност да споделят властта ефективно;
- самоанализ и самооценка

Трансформационните лидери създават предизвикателства пред членовете на екипа, като ги стимулират с нови цели, организационна култура и системна обратна връзка. Това ангажира индивидите не само да реализират фундаментални пробиви, но и непрекъснато да развиват своите способности. Трансформационните лидери често си служат с харизматично лидерство, което всъщност е един от основните му компоненти.

Изводът, който се налага е, че новите теории за лидерството са интегративни. Те изследват повече от една характеристика на лидерството, като включват отличителни черти, поведение, процеси на влияние и ситуационен контекст.

Спецификата на лидерството в екипна среда намира конкретен израз във **функционалния модел** на Джон Ейдър, един от най-големите авторитети по проблемите на лидерството. Той разделя лидерските функции на три части:

1. Задача.
2. Екип.
3. Индивид.

Лидерът трябва да е ориентиран и към трите части. Основният принос на Джон Ейдър е не толкова в това, че разграничава трите части, а акцентирането върху тяхната взаимозависимост. Според този модел е невъзможно да бъдат удовлетворени изискванията на конкретната задача, без да се отдели необходимото внимание на нуждите на екипа и на неговите членове. По същия начин са свързани нуждите на екипа и на индивида, всяка от тях с останалите две части. Лидерът не може да работи адекватно само с една от трите части, като пренебрегва останалите две. Схематично моделът е представен на фигура 12-2.



Фигура 12-2. Модел на лидерство на Джон Ейдър

В основата на концепцията на Ейдър е, че не може да се третира самостоятелно нито един от факторите. В противен случай ще бъде нарушена целостта на останалите два. В зависимост от ситуацията, всяка една от трите части ще изпъкне на преден план, като най-важна за конкретния момент, но всяка една може да бъде адекватно променяна само като резултат от намесата върху останалите две части. Например, ако конкретната ситуация изисква приоритет на задачите, решаването им ще бъде възможно поради потенциала, който е развит в екипа.

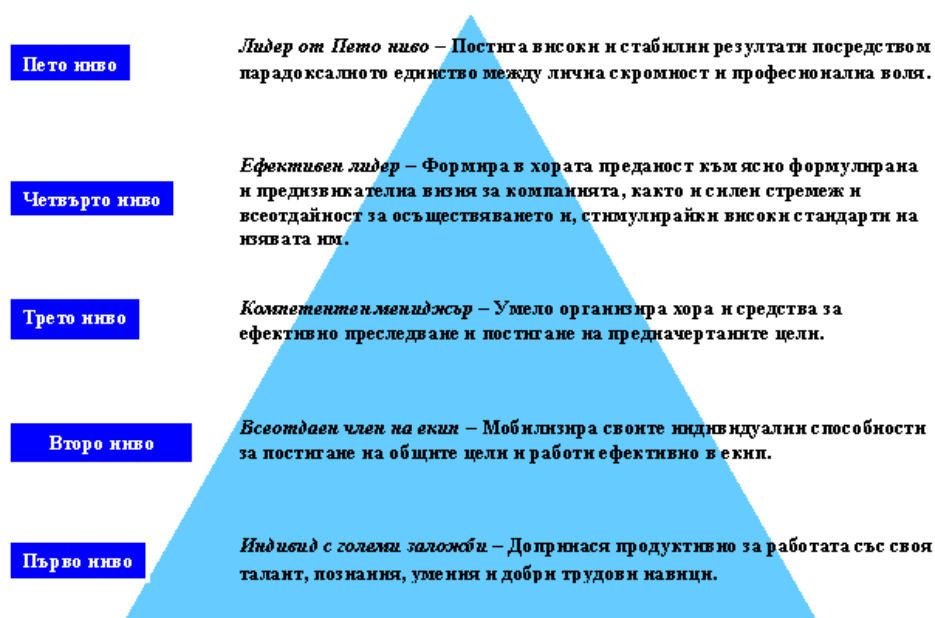
Ефективният лидер фокусира усилията си не само върху фактора, който в момента е на преден план, а и върху останалите два фактора, като непрекъснато балансира вниманието си и приоритетите.

Според концепцията на Майлс и Симс на лидерите се приписват много големи качества и се преувеличава тяхната роля⁶. Истинските екипи сами договарят своите роли и изпълняват адекватно функциите си независимо от сложността на ситуацията. Тази способност се нарича **самолидерство**. В основата на концепцията е тезата, че лидерските роли, които естествено възникват в екипите са по-ефективни от формалните или

⁶ Доралийски, А. (1998). Основи на стопанското управление. НБУ – ЦДО. С.: с. 104.

традиционните. Екипната система от ценности и норми играе по-активна роля в постигането на високи нива на ефективност. Преодоляването на личностните нагласи и чувства е в основата на установяването на споразумение, свързано с взаимни очаквания и самолидерството на екипа.

В теорията и социалната практика, изключителен интерес предизвиква теорията на Джим Колинс за лидерството от пето ниво. Терминът „Пето ниво” определя най-високото стъпало в йерархията от способности на ръководителя на организацията или екипа. На фиг. 12-3 е представена диаграмата на Колинс за йерархията на петте нива.⁷



Фигура 12-3. Модел на лидерство на Джим Колинс „Йерархия на петте нива”

Основната теза в изследването на Колинс е, че **организационната трансформация се базира на лидерството от Пето ниво**. Фокусът се поставя върху глобалните цели (мисия на екипа) като се притъпяват желанията и нуждите на собственото его. Това на практика не означава, че лидерите от *Пето ниво* нямат лични интереси. В действителност те са невероятно амбициозни хора, които обаче насочват своите усилия изцяло в името на институцията. Те са себеотрицателни и всеотдайни като проявяват удивителна скромност, разбиране и толерантност. *Петото ниво* е най-високото в йерархичната скала на лидерските способности. За този тип лидери е

⁷ Колинс, Дж. (2003). Пътят към величието. Класика и стил. С.: с. 29.

характерна парадоксалното единство между лична скромност и професионална воля. В този смисъл те са интересен за проучване образец на дуализъм: обикновени, но и силно волеви личности. Те са подчертано амбициозни, но в името на организацията, а не по отношение на самите себе си. Лидерите от *Пето ниво* са *фанатично* ориентирани към постигане на стабилни резултати. Те са твърдо решени да направят каквото е необходимо, за да трансформират организацията, независимо колко драстични или трудни са решенията, които им се налага да вземат.

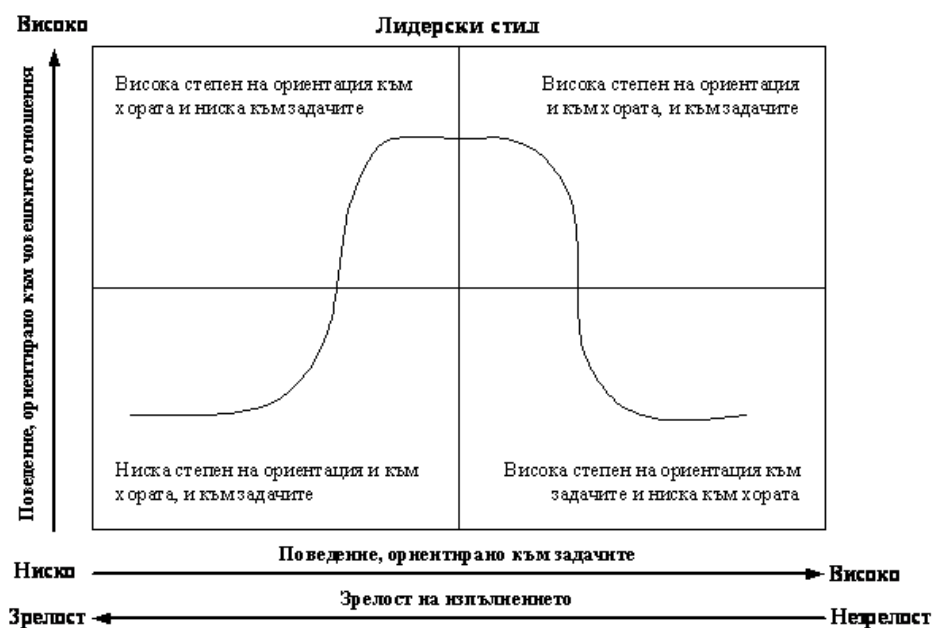
Лидерите от *Пето ниво* винаги търсят заслугата за успеха във фактори, извън самите тях. Когато обаче нещата се развиват негативно, те обвиняват единствено себе си, като поемат изцяло отговорността. За сравнение традиционните ръководители често правят тъкмо обратното, като си приписват изцяло заслугата за успеха и обвиняват екипа за лошите резултати.

Друга характерна черта на лидерите от *Пето ниво* е, че те инвестират в развитието на потенциала на членовете на управленския екип, като ги подготвят за постигане на още по-високи резултати в бъдеще, докато егоцентричните лидери от *Четвърто ниво* често обричат на провал своите наследници. Егоизмът е качеството, което кара човек да мисли, че той е на прав път, докато всъщност върви по шаблона.

Една от най-опасните моди в съвременната организационна практика е тенденцията да се привличат за ръководители на екипи известни лидери, като се пренебрегва вътрешният потенциал. Привличането на ключови позиции на такива лидери влияе негативно при прехода от добро към устойчиво и възходящо развитие. В изследването на Колинс, десет от единадесетте лидери на водещи компании са издигнати отвътре. Проучването не си поставя за цел да открие лидерството от *Пето ниво*. Тази концепция се създава на базата на огромното количество убедителни и доказуеми данни. Обект на изследване са абсолютно всички организации, които влизат в класацията на сп. „Форчън 500“ от нейното създаване през 1965 г. досега или общо 1400 компании. Изводът, който се налага е, че моделът е емпиричен, а не идеологически.

Теорията на Джим Колинс на практика поставя под съмнение голяма част от съвременните „модерни“ виждания за мениджмънта – от култа към свръхчовека в ролята на ръководител на екипа до информационните технологии като универсално решение. Чрез нея посредствените трудно ще се трансформират в компетентни, но лидерите могат да постигнат съвършенство.

Ситуационните модели принадлежат към групата на традиционните лидерски концепции. Въпреки това, те са важно практично средство за **анализ на лидерското поведение** през призмата на процеса или фазите, през които преминава изграждането на екипа. Проучванията през последните няколко десетилетия по категоричен начин установяват, че успешните лидери изменят своя управленски стил според ситуацията. На фигура 12-4 е представен ситуационния лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард.



Фигура 12-4. Ситуационен лидерски модел на Пол Хърси и Кенет Бланчард

Авторите на модела идентифицират четири лидерски подхода, които представляват различни комбинации от **директивно** (ориентирано към задачите) и **подкрепящо** (ориентирано към човешките отношения) **управленско поведение**, от които се избира във всяка ситуация.

Директивното поведение се определя от степента, до която лидерът се ангажира с **еднопосочна комуникация** – той определя ролята на служителя като му казва какво, къде, кога и как да направи и едновременно с това наблюдава неговото представяне. За да се конкретизира директивното поведение могат да се използват три глагола: структурирам, контролирам и наблюдавам. Директивният управленски стил изгражда компетентностите, т.е. конкретните знания и умения необходими на членовете на екипа за реализирането на специфичните цели.

Подкрепящото поведение се определя спрямо това доколко лидерът комуникира двупосочно, т.е. изслушва, улеснява взаимодействието и ангажира членовете на екипа

във вземането на решения. Трите глагола, които характеризират този управленски подход са стимулирам, изслушвам и улеснявам. Този тип поведение изгражда **ангажираността**, т.е. мотивацията и съпричастността към екипните цели.

Различните комбинации на тези два типа лидерско поведение формират четири управленски стила – **директивен, коучинг, подкрепящ и делегиращ**.

Основната теза в теорията на Хърси-Бланчард е, че ефективният лидерски стил се променя със **зрелостта** на членовете на групата. Терминът „зрелост” се разглежда не като възраст или емоционална стабилност, а като желание за постижения, нагласи за споделяне на отговорност, способност и опит, свързани със съответните задачи, цели и знания на индивидите. В този смисъл тя не е постоянно качество на лицето или групата, а се придобива и определя от конкретната ситуация. Ако се направи **корелация** с фазите, през които преминава изграждането на екипа могат да се идентифицират следните зависимости:

1. В етапа на сформирание **зрелостта** на членовете на екипа е ниска и това налага лидерският стил да е с висока ориентация към задачите. Фактът, че членовете на екипа нямат информация за уникалните проектни дейности и цели на практика означава, че „кошницата” на компетенциите е празна. За целта е необходимо силно директивно поведение. От друга страна, индивидите са ентузиазирани и с нагласи да се учат. Тяхната ангажираност и мотивация е висока (поради факта, че са избрани да участват в екипа), така че се нуждаят от сравнително малко подкрепящо поведение от страна на лидера. Характерна особеност е, че участниците прикриват истинските емоции, което е предпоставка за нормални междуличностни взаимоотношения. Членовете на екипа се опитват да определят своето място в новата структура. В центъра на внимание е ръководителя на екипа. Неговото поведение е насочено към изясняване на специфичните цели и задачи. Адекватният лидерски стил в тази фаза е директивният – комбинация от силно директивно и малко подкрепящо поведение.

2. Във фазата на сработване, степента на **зрелост** е на средно равнище. Желанието на членовете на екипа да поемат отговорност се увеличава, но различията свързани с подходите за постигане на екипните цели са източник на конфликти и противоречия, което намалява мотивацията. Това налага ръководителя на екипа (лидера) да промени поведението си, като го ориентира не само към задачите, но и към създаването на баланс в междуличностните отношения. Това е типичен случай, в който индивидите се нуждаят едновременно от силно директивно (за да напълнят кошницата с компетенции) и от

силно подкрепящо поведение (за да възстановят ангажираността). Подходящият лидерски стил в тази втора фаза е коучинг.

3. Във фазата на ефективност, **зрелостта** на членовете на екипа е умерено висока. Това детерминира ролята на лидера, като неговото поведение се насочва предимно към **отношенията в процеса на взаимодействие** и в много ниска степен към екипните задачи. Наличието на общи цели и интереси води до балансиране на индивидуалните стилове. В резултат на това членовете на екипа развиват чувството за обща принадлежност и изграждат вътрешни норми и ценности. Вниманието на ръководителя на екипа се концентрира главно върху специфичните техники и процедури за разрешаване на проблемите. На този етап членовете на екипа имат необходимите компетенции за изпълнение на проектните дейности, което предполага слабо директивно поведение на лидера. От друга страна ангажираността и мотивацията на индивидите намалява. Това налага фокус върху методите на работа и подкрепящ лидерски стил.

4. В четвъртата фаза **зрелостта** е изключително висока (максимална) и екипа е в състояние на стабилност. Лидерският стил е делегиращ, т.е. не е ориентиран нито към една от двете части, тъй като екипът има потенциал да се самоуправлява. Даването на по-голяма автономност в процеса на работа изисква едновременно компетентни и ангажирани (мотивирани) индивиди, способни да изпълняват всякакъв тип задачи.

Изводът е, че фазите през които преминава изграждането на екипа е огледан образ на модела на Хърси-Бланчард, който препоръчва **динамичен и гъвкав стил**. Тъй като лидерството е споделено в екипна среда това на практика създава възможности пред членовете на екипа в зависимост от спецификата на конкретната ситуация, да изпълняват лидерски функции. В този смисъл напълно основателни са аргументите на Фидлер, че стиловете на ръководство са относително негъвкави и нито един не е универсално средство при всяка ситуация.

Лидерите трябва да наблюдават спецификите на конкретния контекст, за да прилагат най-адекватните техники и инструменти на управление. Ако работната група функционира ефективно, чрез увеличаване на индивидуалния принос, ръководителят трябва да се придържа към делегиране и вземане на решение, съгласно традиционният мениджмънт. Но ако, ситуацията изисква екипен подход, лидерът трябва да импровизира и променя стандартите относно насоките на развитие, разпределението на ресурсите и индивидуалната компетентност. Силната съпричастност на лидера към екипните цели, договорените крайни резултати и доверието в членовете на екипа, са необходими

условия за постигане на конкурентно предимство в среда с висока степен на неопределеност.

Вътрешния ПР – скрития път към бизнес успеха!

Ангел Маджаров
бизнес психолог и консултант
Мениджър в Talent Group
(представяваща брандовете Talent Hunter и Sales Scout)

Ангел Маджаров Talent Group

**Вътрешния PR – “...скритият
път към бизнес успеха”**

С PR в бизнес посока

В търсене на "златната среда" ...

Тази презентация не е PR послание...

Тази презентация не цели да защити Бизнес теории и концепции

Ако виждате в тази презентация прилики с други вече видяни презентации, това е случайност

Целта на тази презентация да сподели с вас някои виждания за вътрешния PR и неговото значение в бизнеса!

За нас... Talent Group



*Give a chance
to your dreams!*

www.talenthunter-bg.com



*May the Sales Force
be with you!!!*

www.salesscout.net

Защото е бизнес...

Всички знаем, че маркетинга е основна и силна част във всеки съвременен бизнес, без значение от размера му.

Чували сте твърдения, че през последните десетилетия **PR**-а се превръща в един от най-силните инструменти на маркетинговия микс, изискваща най-вече идеи и новаторско виждане, а не толкова бюджети или...причината е че...

PR е новата еволюция на маркетинга, или...

При всички положения **PR** е новата вълна на правене на маркетингов бизнес!

PR и Branding

Няколко съвременни бизнес истини:

Силния **Branding**-а е основен стремеж на всяка компания. В него се влагат огромни ресурси – реклама: медийна, не медийна.

Поради **пренасищането на съзнанието** на хората идващи по линия на конвенционалните канали. Като основен и силен инструмент за налагането на Brand-а в съзнанието на вашите клиенти е PR.

Но дали силата на PR-а се дължи само на това. Или на **силната възможност за комуникация** с клиента.

Човешката комуникация застава в основата на тази промяна! Тя е динамичен и жив процес, опознавайте нея за да можете да управлявате PR кампаниите си!

PR – външен и вътрешен

Значението на имиджа на организациите :

Чували сме за много фирми с перфектно външно маркетингово представяне и негативен облик като компания отвътре.

Хората в компанията са основни носители на Brand-a, не само в процеса си на работа, но най-вече във възгледите си и отношението си към него.

Тогава как да създадем отношение към Brand-a?!

PR – външен и вътрешен

Интегрирайте вътрешния и външния PR - целете паралелно изграждане на две системи (външния без вътрешния PR е като къща без основи). Как да изградим вътрешната ни система:

- **Изградете кауза на организацията** – тя е събирателния образ на причината да се занимавате с този бизнес. Общата посока, в която всички заедно работите и голямата бизнес цел, която искате да постигнете
- **Инвестирайте в организационна култура**
- **“Това, което правите навън правете го първо вътре”**

Вътрешен PR на каузите

Знаем, че *каузата е силен инструмент* за съвременния PR.

Осъзнайте добре **каузата** на организацията и ще разберете **истинската организационна култура** – визията, културата и посоката, в която се стреми да успее. Изградете **автентичен образ** на компанията.

NB! Не използвайте готови шаблони и клишета, като:
Нашата мисия, визия, ценности

Формирайте ги от културата и виждането на собствениците и мениджърите на компанията, като ги изведете като интервюта от тях, а не като спуснати "отгоре" готови клишета или "кухи" лозунги – хората просто няма да ги приемат!!!

Освен основната кауза, може да има каузи на всеки отделен отдел или екип. Както и във времето да се появяват нови каузи, към които да се стремите заедно!

Вътрешен PR и организационна култура

Организационната култура се създава – тя е много, много важна част от живия Brand на компанията, защото тя е основата на това как правим нещата в **“нашата”** организация, в **“нашия”** стил и по **“нашия”** начин. Организационната култура е **“нашия”** бизнес компас, който показва посоката в която се стремим да работим.

Организационната култура е всъщност **най-скъпия актив**, която компанията притежава и е неразделна част от стойността на бранда ѝ – това е бизнес “двигателя” на организацията.

Организационна култура е **жива система**, чрез вътрешния PR вие ѝ влияете и я отглеждате в посоката, в която бизнеса има желание да се развие.

Вътрешен PR и организационна култура

За Градинарство и организационна култура... *"От Икебана дървесата ги боли"*

Не използвайте Икебана в организациите - напоследък поради кризата виждаме много организационна Икебана, ефекта със сигурност не е добър!

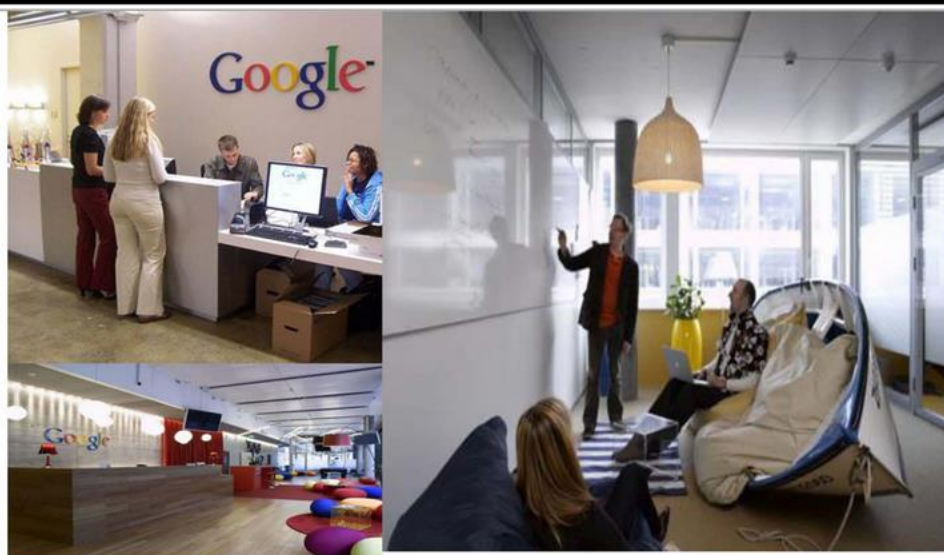
Не осъскатявайте информацията за организацията, нито я напудряйте, това е най-бързия начин да загубите доверието на хората.

Бъдете добри градинари...

Грижата е основен принцип, както и жестовете на доверие. За да ангажирате хората, трябва да им дадете честна информация за посоката на компанията.

Това е простишкия начин за създаване на среда, в която хората са склонни да вложат енергията и креативността си, работейки за вас.

Примера на Google



Примера на Virgin



Вътрешен PR и комуникационни канали

Комуникационните канали се определят на база на размера на организацията:

В малката организация едва ли имате нужда от вътрешен вестник или уеб портал. Не насилвайте нещата!

Включете всички в "отбора" и мисленето за бизнес просперитета на компанията

Внимавайте с инструментариума си – Team Building, възрастните предпочитат да се забавляват като възрастни, а не като деца. Не очаквайте с един Team Building да изградите екипност, това е дълъг и постепенен процес, който е работа на мениджмънта, а другото е фирмено преживяване в нов контекст, обикновено забавен.

Вътрешен PR - от вътре навън

Как да постигнете ангажираност на вашите хора с маркетинг посоката на компанията:

Правете маркетинг и опитвайте всеки нов продукт/услуга първо вътре. Вашите хора са най-точната фокус група, дайте им да опитат всичко ново и поискайте мнението им – така те стават съпричастни.

Как? Ангажирайте се - Направете мини-вътрешни кампании, които да дублират целта на външните Ви кампании вътре в организацията:

- Футболно спонсорство – вътрешен отбор
- Спонсорство на концерти – поканете музиканти на вътрешни партита
- Външни реклами с награди – вътрешни томбули

Вътрешен PR – от начало до край

Експериментирайте, няма рецепти!

Всичко е добре, когато завършва добре!

Ваши Въпроси?

Благодаря Ви!

Ангел Маджаров

angel@salesscout.net

Вътрешните комуникации като основен инструмент

на организационния мениджмънт

гл. ас. д-р Росен К. Стоянов

В края на 20-те и началото на 30-те години на 20 век в САЩ се провеждат серия експерименти върху влиянието на различни елементи от обкръжаващата работническа среда върху неговата производителност, нагласи, и отношение към служебните задължения.⁸ Разбира се изводите от тези опити и определянето на резултатите като тенденция води след себе си и логиката, че позитивно, върху дейността на персонала, може да въздействат и други, различни от консервативно възприетите условия на труд и парични взаимоотношения, фактори. И това именно се оказва, че могат да са възприемани на чисто персонална, емоционална дори основа въздействия като съпричастност, одобрение, признание, похвала и т.н.

На всяка организация, като специфичен израз на социална общност, имаща конкретни цели, мисия и структура, се налага да изгражда и собствена политика и то не само обвързана със стратегически ориентирани маркетингови планове за развитие и оцеляване, но и характеризираща се със системност по отношение създаването на подходяща, витална среда за установяване и развитие на характерна „комуникативна жизнена среда“.

Без да звучи самоцелно или схематично, определянето на условията, необходими, за да са ефективни вътрешнокомуникационните взаимоотношения в една организация, се явява важен етап при създаването на фирмения конструкт на субординация и правила. За основен акцент тук се извежда създаването на среда на доверие, прозрачност на информираността, удовлетворение от самоучастието, дефиниране и туширане на конфликтните зони и напрежение, здравословна среда, и не на последно място – успех и ясно очертани и заявени хоризонти за развитие.

В тази връзка е и определеното от Грюниг и Хон подобряване в дългосрочен план на вътрешните взаимоотношения, следствие на стратегически планирани PR усилия. Създаденото от тях взаимоотношение може да приемем като допълващо и конкретизиращо горепосочените изисквани условия. Авторите насочват вниманието си към управление и контрол на няколко дефинитивни елемента в дейността на

⁸ Hawthorne Effect – термин, отнасящ се до определена тенденция някои хора да повишават продуктивността си на базата промяна на работната среда или нейни елементи. Името идва от града, в границите на който се е помещавала фабриката, където са проведени тези опити. http://psychology.about.com/od/hindex/g/def_hawthorn.htm, 10.11.2010.

организацията – на взаимодействията, на доверието, на удовлетворението, на отдадеността, на взаимоотношенията в групите и на колегиалните взаимоотношения.

Проблемите, свързани с вътрешните комуникации, се определят като особено значими и влизат в топ 3 при определянето на предизвикателствата, пред които е изправен всеки специалист по комуникации.⁹

Несъмнено приоритет на корпоративните комуникации се явява единността при създаването и реализирането на комуникационната стратегия с корпоративната такава. Разбира се това е и поредното доказателство, че за да бъде реализирано успешно, едно такова начинание задължително обвързва позиционирането на корпоративните комуникации като мениджърска функция. Само по себе си реализирането на доброжелателна, позитивна и неконфликтна вътрешна и външна среда зависи именно от рационализирането на комуникационните процеси и поставянето им като централни, наред с ясните корпоративни цели, стандарти и добри практики. И тук в никакъв случай не можем да говорим за спорадични и кампанийно реализирани акции, а за дългосрочното обвързване дейността на корпорацията с една цялостна корпоративна стратегия.

Когато става въпрос за повишаване продуктивността, определено трябва да отбележим и необходимостта от повишаване не само на корпоративната култура, но и на корпоративната съпричастност, лоялност, на корпоративната идентификация. И то не само посредством „нарочни“ действия като фирмено облекло и фирмен транспорт например, но и истинско вътрешно усещане за удовлетвореност от взаимността и общността в конкретната институция.

Наистина такава резултатност е невъзможна без стратегически обмислена, институционално обособена и работеща система за мотивация на персонала. Когато става въпрос за мотивация от само себе си се налага да я постулираме като най-работещото, мощно оръжие в една демократично функционираща система. Корпоративният имидж дори, зависи от целенасочената промяна на поведението, и чрез мотивационни подходи, така че да се постигне желаното поведение. И в този смисъл позоваването на една единствена мярка, била тя и доста често срещаният единствен подход, а именно финансовият, можем да сметнем за най-малкото архаична и недостатъчна. Извършването на дадена дейност, следствие на удовлетвореност от нея, от възнаградението, от

⁹ Виж: PR Week Hill and Knowlton Corporate Survey 2010, <http://www.hillandknowlton.com/content/pr-weekhill-knowlton-corporate-survey-2010-document>, 27.04.2011.

обкръжаващата среда, от идентификацията със съвкупността, и т.н., определено е по-ефективна от тази, вършена поради липса на избор, изход, по принуда.

Създаването на среда на положителност в отношенията, на еднопосочност в целите и задачите, търсенето на консенсусното начало по отношение на дългосрочността на общото занимание дори, води след себе си несъмнени ползи за организацията. Администрирането, облечено в любезно, коректно отношение, може да доведе до намаляване въздействието и усещането за бюрократичност. В този смисъл залагането на човешките взаимоотношения е полза с несъмнен дългосрочен ефект.

Нека определим и няколко особено важни за индивидуалното и колективно мотивиране фактора:

- корпоративни ценности;
- корпоративна принадлежност;
- стратегическо ориентиране;
- мисия;
- философия;
- прозрачност;
- отчетност.

Изпълнявайки тези няколко стъпки може да се очаква събъждането на една, все още несъстояла се и бленувана за солиден брой институции и компании, ефективно работеща екипност.

Един от първите значими бизнеслидери в САЩ – Теодор Н. Вейл¹⁰, постъпва в компания AT&T през 1879 г. като мениджър. През 1907 става и неин президент. За него се твърди, че е един от първите, осъзнали, че добрият ПР може да изгради същински доброжелателен климат, спомагащ за изграждането и на успешен бизнес. По повод задължителната необходимост от комуникационна политика и стратегическо мислене в тази посока той казва:

„Ако ние не казваме истината за нас, то някой друг непременно ще го направи”.

От своя страна Артър Пейдж¹¹, който през 1927 г. става първия вице-президент по ПР в тази компания постулира:

¹⁰ Theodore Newton Vail (1845-1920) – президент на комуникационната компания AT&T (American Telephone and Telegraph).

¹¹ Arthur W. Page (1883-1960) – вицепрезидент и директор на комуникационната компания AT&T. Именно той се е занимавал с това, което днес бихме нарекли ПР, комуникации, пбблик афеърс.

„Бизнесът в демократичните държави започва с публичното одобрение и съществува чрез него. Ако това е вярно, следва че бизнесът трябва да бъде добронамерено склонен да казва на публиката каква е неговата политика, какво точно прави и какво възнамерява да прави. Това, изглежда, на практика, е негово задължение”.

Основни в създадените от него принципи на корпоративните пбблик рилейшънс са:

- Да създаде система за информиране на всички работници за генералната политика и практики на компанията;
- Да създаде система, осигуряваща на работещите в компанията (най-вече на тези, които имат директен досег с публиката), конкретни знания и умения като умереност, любезност и т.н. с клиентите и публиките;
- Да създаде система, осигуряваща обратната връзка от работниците и публичните въпроси към организацията и мениджмънта.

Заинтересоваността и ангажираността, заявена и реализирана в рамките на организационния мениджмънт, несъмнено поражда и позитивна обратна реакция от страна на персонала, служителите, работниците. В крайна сметка всеки има своите желания, потребности, нужди, интереси и цели. „Случването“ им, дори и невъзможно да се реализира на практика, дори и само в главите и сърцата на екипа, е вече сбъднат успех за всяка една организация.

От своя страна мотивационните теории на Херцберг и Маслоу изграждат една реалистична картина на директна връзка и надграждане на потребностите в контекста на реализирането на бъдещата удовлетвореност.

Видни привърженици на т.нар. теория за нематериалната мотивация са Ричард Хекман и Грег Олдъм¹². Те застъпват необходимостта от конкретни длъжностни характеристики, мотивиращи служителите:

1. Разнообразие на уменията: степента, в която работата включва разнообразни задачи и изисква от изпълнителя различни умения и способности.
2. Идентичност на задачата: степента, в която работата предполага завършване на цялостна, обособена и ясно отчетлива задача от началото до края; възможността изпълнителят да види краен резултат.
3. Значимост на задачата: степента, в която изпълнителят възприема работата като

¹² Виж <http://business.tulane.edu/faculty/facinfo.php?RecordID=goldham@tulane.edu>, 10.07.2010.

важна и имаща значение за други хора.

4. Автономност: степента, в която работата позволява на изпълнителя да определи сам начина на извършване на операциите, задачите и пр.

5. Обратна връзка: степента, в която извършването на работата има като резултат и обратна връзка, даваща ясна информация на изпълнителя за неговото равнище на представяне.

6. Комуникацията в организацията и общуването с външните публики.

В процеса на вземане на решения и тяхното транслиране до ангажираните с реализацията им можем определено да препоръчаме устната, междуличностната комуникация за сметка на ползването на паметни записки, заповеди, дори и интернет комуникационни похвати. Директното общуване е в състояние да създаде и предпоставки да дебатирането, за обсъждането, като по този начин се създават и предпоставки за намаляване на напрежението и реализиране на така необходимият отдушник на дълго натрупвани конфликти или проблеми.

Разбира се всичко е в баланса. И в ясното дефиниране на отговорности, задължения, права и вътрешноинституционален статус. В никакъв случай не бива да се прекрива границата на фамилярното, изпълнено с ирационалност дори общуване за сметка на добрия тон, професионалното и експертно отношение.

Три са основни цели на организационната комуникация:¹³

- Постигане на координирани действия;
- Споделяне на информация – организационни цели, задачи, резултати от усилията, взимане на решения;
- Изразяване на чувства и емоции.

Същите автори определят и и следната класификация на видовете комуникация в организацията:¹⁴

- Писмена – писма, мемо, доклади, наръчници;
- Орална – неформални разговори, дискусии, формална реч;
- Невербална комуникация – израз на лицето, език на тялото; офисна и обкъжаваща среда.

¹³ Griffin, Ricky & Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, 2009

¹⁴ Griffin, Ricky & Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Cengage Learning, 2009

Постулирането за пореден път на PR като управленска функция предопределя и ефективността на вътрешните комуникации като идентифициращ и осигуряващ лоялност и съпричастност на всички нива фактор.

Независимо дали става въпрос за т.нар. „мениджърска комуникация”, дефинирана в отношението мениджър-сътрудници, за разглеждаме т.нар. „низходяща комуникация” (различен по тип, вид и начини път за информиране на служителите за засягащите ги въпроси), или за „възходящата комуникация”, ясно се налага изводът, че специфичната мотивация, привнасянето на допълнително удовлетворение от извършваната дейност може и трябва да е основна задача на активните вътрешноорганизационни комуникации.

Вътрешните взаимоотношения, често градящи се и зависещи единствено от ефективността в общуването, се оказват не само особено важни, но дори критични за частичният, текущият или финалният успех на всяко едно начинание.

Чрез стратегическото реализиране на вътрешните комуникации се реализират и следните стратегически цели:

1. Чрез тях се предават и препредават знание и факти.
2. Съобщава се особено важна за „живота” на институцията информация.
3. Чрез вътрешните комуникации се реализира и осъзнатото чувство на принадлежност.
4. Реализира се процеса на допълнителната мотивация и стимулиране.
5. Създава се среда и усещане за екипност.

Тук е мястото да се отбележи и наличието на т.нар. „организационна култура”.¹⁵ Този „вид” култура осигурява единство на действия и отношения между членовете на дадената институционална общност като същевременно създава условия и осъществява на практика индивидуалната потребност за идентификация на принадлежност към конкретната група. По този начин всеки един член на институцията се чувства „принуден” да спазва определени правила на поведение, отношения и зависимости, излизащи далеч отвъд рамките на трудово-правните отношения и подписаните споразумения. Тази самоидентификация се явява и основата за коректното разбиране и избягване на различията при осъществяване на общите действия на институцията като цяло. Организационната култура се явява собствено и основният фактор, който „се грижи” за формиране на съпричастност, лоялност, на единност, като този акт се

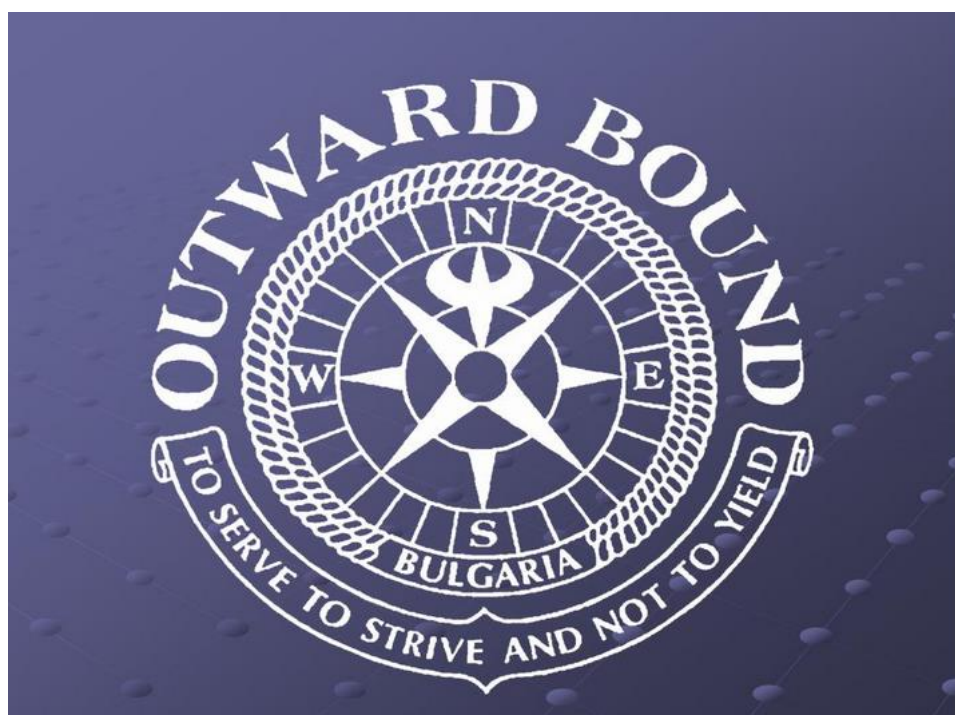
¹⁵ Харизанова, М., Кузманова, М., Бошнакова, М., Ангелова, Н. – Управление: теория и практика, рекламна агенция НЕДА, София, 2002.

осъществява и посредством споделеността в разбирането за общото и оценяването на процесите. Тези процеси способстват и за едно своеобразно унифициране на „аз-а” с цялото – на преден план идва идентифицирането с отбора, с групата, с институцията. По този начин се подсигурява и спазване на единната визия по отношение на възприятия и реакция. Именно чрез организационната култура се промотира и устойчивост на очакванията и чрез улесняване на вътрешната комуникация в и между различните нива. И не на последно място това е и прагматичен особено ефективен начин за постулиране на общозначими и всеобщозадължителни норми на поведение в организацията.

Какво знаем за ефективното и афективното обучение

Катюша Павлова

изпълнителен директор, Outward Bound



ЕФЕКТИВНО И АФЕКТИВНО ОБУЧЕНИЕ

Катюша Павлова
12-14 юли 2010, НБУ



E+A=УСПЕХ

- **ЕФЕКТИВНО ОБУЧЕНИЕ**
- Формално обучение
- Получаване на знания за нещата
- Обучение за правенето на нещата
- Обучение за ценностите
- Обучение за правилата за работа в екип
- **АФЕКТИВНО ОБУЧЕНИЕ**
- Неформално обучение
- Експериенциално обучение
- Преживелищно обучение
- Учене чрез правене
- Ученето е фасилитирано, а не преподавано
- Фокусът е върху ученето, а не върху предмета
- Включване и рефлексия на емоциите в обучителния процес



ИСТОРИЯ

- Платон, 400 г. пр. Хр., Аристотел, 344 г. пр. Хр.
- Джон Дюи, (John Dewey 1859-1952)
- Курт Цадек Левин, (Kurt Zadek Lewin, 1890-1947)
- Ейбрахам Маслоу, (*Abraham Maslow*, 1908-1970)
- Дейвид Колб, (David Kolb, 1939)
- Курт Хан, (Kurt Hahn, 1886-1974)
- http://www.youtube.com/watch?v=4_UlhuUIPo



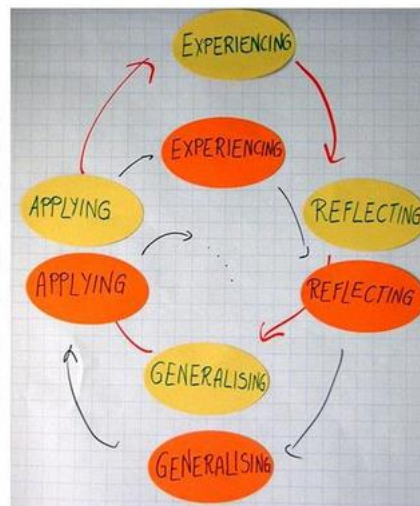
OUTWARD BOUND

**“В ТЕБ ИМА ПОВЕЧЕ
ОТ КОЛКОТО ТИ МИСЛИШ!”**

КУРТ ХАН



ЦИКЪЛ НА КОЛБ





Методология – Зони на промяна





НЕФОРМАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ ЧРЕЗ АКТИВНОСТИ НА ОТКРИТО

OUTWARD BOUND®

- Най-старата и Най-голяма Образователна Приключенска организация
- Основана в Англия през 1941 г.
- Днес има 59 Outward Bound® Училища в 34 страни
- Образователна програма „Учене чрез Преживяване“
- Outward Bound® е от 1994 г. в България







- МИСИЯ
- Да помага на хората да открият и развият собствения си потенциал посредством предизвикателни преживявания в непознати места, за да се грижат по-добре за себе си, за другите и за света около тях


- ЦЕННОСТИ
- Кураж, доверие, почтеност, състрадание, сътрудничество

- МОТО
- Да служиш, да се бориш и да не се предаваш!




Областите, в които можем да бъдем полезни

Доверие и подкрепа в група от хора	Изграждане на екип	Работа в екип	Междупличностна комуникация	Лидерство	Личностно развитие
<p>Как да се доверим, за да работим ефективно заедно...</p>	<p>Какво е екип и кое ни прави добър екип...</p>	<p>Изкуството да бъдем екип в процеса на всекидневната работа...</p>	<p>Общуването и комуникацията като личностни предизвикателства...</p>	<p>Да поведеш, да си пример, да си лидер...</p>	<p>Израстване с откриване на личностния потенциал...</p>
					



Нашите средства

Въжени градини	Яhti
Каяци	Проекти
Катерене	Експедиции
Ориентиране	Екстремни активности
Симулации	Дискусии





Инструкторски екип – над 150 човека са минали през инструкторски курс,



Разнообразен житейски и професионален опит: лекари, адвокати, социолози, философи, математици, инженери, икономисти и др.

Техните странични занимания са също толкова разнообразни: катерачи, планински водачи, алпинисти, ветроходци, скиори, пещерняци, планински спасители.



Те са преминали през специална програма на обучение, в която са включени:

☞ изучаване на методите на "образование чрез преживяване", позитивна психология и др.;

☞ придобиване на умения за работа с алпийска техника и съоръжения, използвани в работа;

☞ оказване на долекарска медицинска помощ в условия на дивата природа, според стандартите на Червения кръст.





NO RISK, NO LIFE, NO ME;
KNOW RISK, KNOW LIFE, KNOW ME!

IAN LEWIS

"Най-сигурното място за корабите са пристанищата, но не за това се строят те"

Благодаря Ви и до скоро!

OUTWARD BOUND® BULGARIA

www.outwardbound.bg

тел.: +359 2 981 47 09

тел./факс: +359 2 981 42 65

e-mail: office@outwardbound.bg

София 1000; Ул. "Княз Борис I", 65 В

ПР и реторика

Кремена Георгиева, докторант

Истинско предизвикателство е изборът на дисциплинарна тематика, лежаща далеч отвъд „нормите“ на общоприетото. И то не заради друго, а защото тук идеята за „нормите“ е някак си размита, несигурна и все още научно непрофилирана. Различни и много са схващанията за това какво е реториката днес и какво е нейното място в модерния начин на правене на бизнес. Нито едно от тях, обаче, е нито достатъчно красноречиво, нито научно аргументирано, така че да бъде само по себе си показател за съществуването и реализирането на този „термин“ в практиката. Интересно, но далеч не неоснователно и оттам – някак си очаквано, е твърдението, което изказват близо 53% от анкетиранията по повод на настоящата работа, според които основна асоциация при споменаване на думата „реторика“ днес е не кой да е, а Аристотел¹⁶. От този красноречив резултат следват два основни извода:

1. От една страна прозира чувствително непознаване на реториката днес, от което произлиза и неразбирането ѝ и невъзможността за бърза асоциация в съвременен контекст.

2. Очевидна липсата на рационална и целесъобразна употреба на реторическите техники в ежедневието на специалистите по комуникации (нека не забравяме, че именно „специалисти по комуникации“ представляват обект на настоящата анкета) вж.

Фигура 1:



Фиг. 1: С кое име асоциативно свързвате думата „Реторика“?

¹⁶ За целите на настоящото изследване, проведех анкета, реализирана чрез използване на социалната мрежа Facebook, Там изпратих въпросник до 60 избрани специалисти от различните йерархични сегменти, занимаващи се с аспекти от комуникационния бизнес и по-специално PR. Изследването беше проведено във времеви диапазон 25-19 юни 2010 г.

Обратно на схващането за реториката, за PR в момента се говори много, говорено е доста в последните 20 години и, със сигурност ще продължава да се говори дълги години и занапред. Друг е въпросът кой какво разбира по отношение на обхватността на термина PR, често превеждан на български език, според мен по-скоро неправилно, като „Връзки с обществеността“. Това, което аз ще разглеждам и към което ще се придържам в настоящата ми работа е само и единствено научното схващане за ролята, ефективността и характеристиките на PR като професия.

Без да преповтарям написаното и казаното дотук преди мен за това какво е PR, по повод настоящата Лятна школа по PR (юни 2010), организирана от Нов български университет, ще започна моето логическо разсъждение с уговорката, че това е само една от десетките възможни гледни точки на тълкуване на проблематика, слабо и почти не развита, както у нас, така и по света. Въпреки стотици сериозни и основателни дефиниции за PR, аз ще се придържам към две основни определения.

Първото от тях ни връща във времето на Едуард Бернайс, който освен, че практикува интензивно новата за тогава професия (по-късно получила името PR), систематизира и надгражда сериозно нейния теоретичен арсенал, превръщайки относително абстрактното до тогава понятие PR, в реално съществуващо, професионално осмислено и социално значимо обществено явление. „Той определя PR като поднасяне на информацията на публиката и създаване на убеждения в нея“.¹⁷ Другото определение, на което ще се позовавам, що се отнася до конструиране на теоретичната рамка на PR, това е определението на Кътлип, Сентър и Бруум, което гласи, че „Пъблик рилейшънс е мениджърска функция, която изгражда и поддържа ползотворни взаимоотношения между организацията и нейните публики, от които зависи нейният провал или успех“.¹⁸

И преди да започна да търся логически допирни точки между реториката и съвременната форма на PR, бих искала да изведа още малко данни, по отношение на резултатите от горепосочената анкета, които се превръщат в много добра отправна точка на разсъждения.

Интересен, но малко противоречив, разглеждан в контекста на настоящото запитване и резултатите от него, е отговорът, който респондентите са дали на въпроса:

¹⁷ Алексиева С., Пъблик Рилейшънс. Книга за това, което не може да се купи, а трябва да се спечели, НБУ, С., 2008.

¹⁸ Кътлип С, А. Сентър, Г. Бруум, Ефективен Пъблик рилейшънс, Рой Комюникейшън, 2 издание, С., 2007.

„Какво, според Вас, е реторика?“. Близко 53% от запитаните са категорични, че това е „антична дисциплина, свързана с говоренето пред публика“ (фиг. 2). Интересното е, че нито един не е свързал термина с „произнасяне на речи“, който отговор от своя страна съвсем пряко кореспондира със същността на уменията за ораторството, което е „обществено или исторически обусловена система (съвкупност) от форми, средства, методи, технологии и техники, знания, умения и навици за устно публично поднасяне на целенасочено подбрана информация (курсив мой) и за устно ръководене на мисленето и дейностите на хората. Следователно и реториката, като наука за тази дейност, също е исторически и обществено обусловена система от закони, норми, правила и т.н.“¹⁹. Тъй като основната разлика практически между отговора, събрал най-много „съмишленици“ и този, при който няма нито един резултат, е наличието на словосъчетанието „антична дисциплина“, всичко това ми дава основание още веднъж да акцентирам върху, начина, по който масово се схваща понятието „реторика“ днес – а именно, като антична, архаична или дори позабравена дисциплина. Такова, каквото е то и в годините от началото на 20 век в Западна Европа. Но за това ще стане дума малко по-долу.



Фиг. 2: „Какво, според Вас, е реторика?“

И за да не стане така, че сама да поставям рамка на начина, по който се тълкува реториката днес, бих искала да направя кратък преглед на основните моменти в развитието ѝ преди логически да резултирам в настоящето, позиционирайки я като част от съвременния бизнес.

Развитието на реториката като наука се свързва с времето ориентировъчно определено като 5 в. пр.н.е., а мястото – древногръцкия полис. Обособяването на първите

¹⁹ Ведър Й., Реторика и ораторско изкуство, СУ „Св. Климент Охридски“, С., 2000.

градове-държави, намиращи се на територията на днешна Гърция и възприемането и налагането в тях на демократична политическа система, стават предпоставка за възникването на три основни явления, които имат причинно-следствена връзка за осъзнатата необходимост от реторика или, както я определихме и по-горе – науката за публичното ораторство. От една страна това е необходимостта от убедително говорене пред публика на теми, свързани с политическото управление на градовете-държави. От друга – възможността за защита, която всеки атински гражданин по това време има, при обвинение в престъпно деяние, изправен пред агората (съвета на старейшините, който отсъжда дали набеденият е виновен или не в това, в което е обвинен). И на трето място, като естествен резултат от осмислянето на доброто и злото, разглеждани в социално-битов контекст, продиктувани и от стремежа за поддържане на родовата памет и съхранение на идентичността, все по-голямо внимание започва да се отделя на тържествените публични изяви.

След като се поражда необходимостта от умело и завладяващо говорене, в резултат се появяват и първите „учители по мъдрост“ – софистите. Те първи се осмеляват да се противопоставят на божественото разбиране за това, че ораторството е единствено присъщо за природно надарените, озарени от истината на боговете, предлагайки, срещу заплащане, да подготвят и научат всеки, който има нужда, на убедително публично говорене. Защото, според тях, истината, която се съдържа във всеки спор е повече от една, в зависимост от гледните точки, които се противопоставят. Така по израза на Протагор, те били способни да направят всяка реч силна, т.е. да защитят всяка²⁰. Разбира се, срещу тях застават голяма част от философите по това време, между които и Сократ и Платон, често пъти обвинявайки ги дори в шарлатанство²¹.

Зародил се веднъж, философският спор за търсене на истинната в същността на нещата, се превръща в изначален за определяне и типологизиране на начините на световъзприемане и светотълкуване чак до днес. През 4 в. пр. н. е. Аристотел пръв прави опит да систематизира трите основни направления в тълкуването на битийността, разделяйки ги на логика, диалектика и реторика. Според него, логиката е наука, която се занимава с аналитични аргументи, истинността на които е очевидна; диалектиката е изкуството на регулирания дебат в търсене на истината; а реториката е изкуството да

²⁰ Александрова Д, Хаим Перелман и неговата „нова реторика“, или трактат по аргументация, Философски алтернативи, 1999, 3-4, 28 (Институт за изследване при БАН), с. 41.

²¹ Александрова Д, Реториката на древните, Народна просвета, С, 1983.

убеждаваш публиката в едноименната си книга, посветена на реториката и нейната теоретична рамка („Реторика“), той акцентира върху факта, че това е наука, която се отнася до най-подходящите средства за убеждаване на публиката, подчертавайки, че предпоставките в реторическите аргументи трябва задължително да бъдат приемливи за нея.

Или с други думи казано – „реториката има за задача да изучава, както действително убедителното, така и привидно убедителното, подобно на диалектиката, която изучава, както действителния, така и привидния силогизъм („умозаклучение“²²). Така Аристотел формулира и характерните средства за убеждаване, разделяйки ги условно на „вътрешни“ и „външни“. „Външните“ средства „черпят от съществуващия материал, като закони и документи“, а „вътрешните“ средства са тези, които зависят от специфичните качества на оратора. Така обособява и трите основни вътрешно следва, назовавайки ги *logos*, *ethos* и *pathos*. *Logos* отразява дедуктивния начин на логическо излагане на факти; *ethos* кореспондира максимално с адаптирането и нагласите на аудиторията; а *pathos* отразява възможностите и намеренията на оратора като такъв.²³ По-късно именно на *ethos* и *pathos* акцентира Римската реторическа школа, представлявана от Цицерон и Демостен, доразвивайки възприятието на ролята на оратора в убедителността на изказа („За оратора“). Блестящите речи на Цицерон, роденият гений на Древен Рим, запазени и анализирани и до днес (особено Каталиналиите – четирите речи срещу Каталина) неслучайно му отреждат и този висок процент асоциативни връзки и в анкетното проучване, за което стана дума по-рано (вж. Фиг.1).

За да не изпадам в излишна многословност, лежаща извън целите на настоящата статия, именно тук бих искала да премина буквално „с едно изречение“ 19 века история, за да достигна до 20 век, когато реториката изведнъж започва да възстановява своите „позабравени позиции“, появявайки се отново във фокуса на вниманието на учени от целия свят. Преди да споделя накратко как става това, само бих искала да припомня Аристотеловото схващане за етапите на подготовка на речта, централен обект на реториката.

Първият етап *Inventio* (изобретяване на материала) е времето на събиране на материали, подходящи да участват в композицията на речта.

Вторият етап се нарича *Dispositio* (разполагане на материала) и изразява онази

²² Бел.авт.

²³ Емерен Ф, Р. Гротендорст, Системна теория на комуникацията, СУ „Св. Климент Охридски“, С., 2006.

част от съставянето на речта, при която имаме подбор и разпределение на събраната информация в увод, изложение (аргументативна част) и заключение.

Третият етап, познат като *Elocutio*, кореспондира с подбора на изказа, така че онова, което ораторът има да предаде като послание, да бъде изразено по най-достойния начин. На финала на идва *Actio* (изразяването на самата реч) или още – моментът, при който ораторът трябва да възпроизведе (често пъти „изиграе“), онова, което е подготвил пред аудиторията. Въпреки, че най-малко внимание през годините се отдава на *Memoria* (запаметяването на речта), това е етап, еднакво сложен с останалите, който е ключов при постигането на максимален успех пред аудиторията. Интересно по отношение на тези етапи в развитието и създаването на една реч е, че в хода на вековната реторическа история, философите от различни исторически епохи, проявяват специален интерес към някой от различните периоди. Така например, през Средновековието особен интерес се проявява към *Inventio*, докато през Ренесанса, това, на което се обръща специално внимание и представлява обект за научни изследвания е *Elocutio*. Именно поради този факт, в повечето образци на литературата и изкуството, от последните векове, акцентът е поставен изцяло върху красотата на реторическите фигури, стиловата многопластовост и орнаментика с особен акцент върху значението на самия език. Неслучайно дори и днес, често пъти схващането на „реторичност“ и „реторика“ у обикновените хора, които не се занимават научно с това направление на знанието, се припокрива с термини като „витиевато“, „изпъстрено слово“ с много орнаменти, метафори и прочие неща.

След тежките войни от началото на 20 век, реториката е почти забравена, отстъпила драстично мястото си на пропагандата като метод за по-бързо постигане на мащабни, макар и краткотрайни резултати. 50-те години, обаче се оказват повратни и по това време, едновременно, но независимо един от друг, две големи философски школи достигат до доста аналогични резултати, фокусирайки се върху позабравената материя „реторика“ и по-специално онзи дял от нея, занимаващ се с аргументацията (*Dispositio*). Именно аргументацията се осмисля като ключова, що се отнася до убеждението на съвременната аудитория в определени схващания. Но не аргументация, позната от недалечното време на пропагандата, която не се базира на логически издържани съждения, а аргументация, която лежи на достатъчно силни логически конструкции, които се позовават или на проверени истини или на истини, които са общоприети за такива.

Централен въпрос, който стои пред учените – от една страна Стивън Тулмин и от

друга – Перелман, в екип с госпожа Олбрехт-Титека, е какви са начините и условията, по които трябва да протича взаимния обмен на факти, така че да довежда до реален резултат върху аудиториите. Именно така те фокусират вниманието си върху значението и качеството на трансферираната информация, ролята на оратора и канала на трансфер и най-вече – какви са изискванията на аудиторията, за да може посланието наистина да бъде трансферирано и да достигне до нея.

В труда си „The Uses of Argument“ (1958), Стивън Тулмин изгражда своята теория на аргументацията до голяма степен върху позабравените Аристотелови схващания за реториката. В неговата аргументативна конструкция аудиторията придобива първостепенна роля, предопределяйки чрез своя консенсус истинността на „фактите“ и тяхната обективност. Що се отнася до аргументацията, веднъж приети за валидни, фактите биват подкрепени от основания. Ако основанията се окажат недостатъчни, ораторът може да прибегне до по-разширена форма на аргументация – подкрепяйки своята фактология с нови, логически издържани убеждения. Според него, критериите за оценяване на валидността на аргументацията са единствено „зависими от полето“ – критики от дадена област, които да оценят надеждността на аргументацията.²⁴

Аудиторията придобива първостепенно значение и при втората теория на аргументацията, наречена неслучайно „Нова реторика“ – *La nouvelle rhétorique: traité de l'argumentation* (1958) на Перелман и Луси Олбрехт-Титека. Нещо повече, представата за аудитория се разделя на две – „универсална публика“ и „специфична публика“, така организирайки в един идеен модел и двете направления на философското мислене. От една страна е логическото направление, което борави с изконни, проверени и доказани истини и от друга страна – реторическото, при което единствен критерии за валидност е консенсуса на аудиторията. Във връзка с това „универсалната публика“ е въплъщение на разумността, докато „специфичната публика“ е терминът, с който учените назовават своята конкретна аудитория. Именно така, те отново наблягат на факта, че „аргументацията се смята за солидна (или аргументативно валидна), ако е успешна при въздействие върху публиката, за която е предназначена“²⁵.

За истинността на настоящата статия не бива да се пренебрегва фактът, че и двете теории имат свои сериозни критики, отправяни към тях десетилетия от страна на различни рационалистски привърженици. Това, което обаче именно тук трябва да се

²⁴ Емерен Ф. Р. Гротендорст, Системна теория на комуникацията, СУ „Св. Климент Охридски“, С., 2006.

²⁵ Пак там.

отбележи е, че в опит да постигнат идеен консенсус, анализирайки критически логическата аргументация в твърденията на тримата споменати учени, като надграждат и разширяват идейно разбирането за нея, представителите на холандската школа по теория на аргументацията Франс ван Емерен и Роб Гротендоорст, създават своята теория на аргументацията.

Новото, което намираме в Прагма-диалектическия подход на аргументация при холандските учени е именно необходимостта от диалектически спор, крайна цел на който са изглаждането на различията между опонентите. Или ако в предишните теории ставаше дума за аудиторията приемана като единствена предпоставка за валидността на аргументацията, тук степента на търсене на истината е усилена до „критическа дискусия в търсене на истината“. Именно повишената истинност, която е следствена на цялото аргументирано търсене, предопределя подбора на аргументите и аргументативните схеми, доближавайки се до „златната среда“ в убеждаващата комуникация. Изключително важен момент по отношение на този аргументативен модел е да се отбележи, че психологическата мотивация на опонентите не представлява обект на изследване. Значим е единствено комуникационния дискурс, в който са попаднали опонентите по своя воля и бидейки там, те са задължени да отстояват позицията си докрай – докато една от страните приеме аргументацията на другата и се откаже от своята по дадения проблем. Любопитното в случая е, че въпреки, че е изградена най-общо казано като „теория на аргументирания спор“, тя има валидност и в монологични изказвания. Там ролята на опонента е имплицитна, но задължително присъстваща.

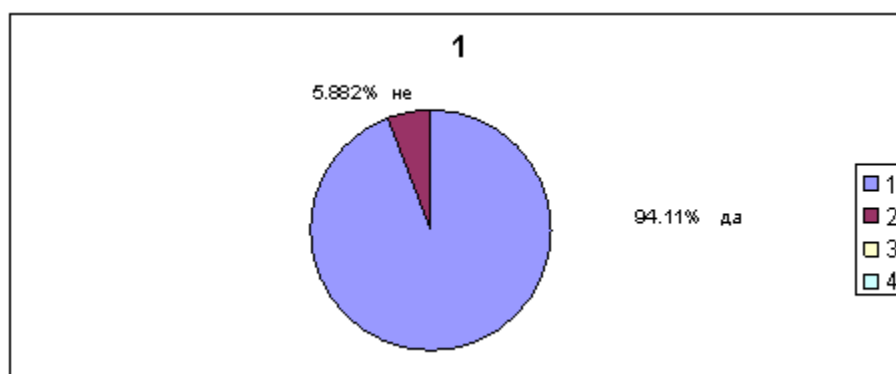
На базата на своята теория, Емерен и Гротендоорст съставят правила за ефективно комуникиране с аудиторията и начини за умело водене на аргументиран диалог с втори или трети страни. Наред с всичко останало, холандските професори изваждат теорията извън рамките на „високото научно говорене“ и онагледяват с примери техники за ефективно комуникиране, базирано само и единствено на истината. Но не като идея-фикс, а разбираана в контекста на консенсуса между публиките. Именно заради това, тяхната теория не отрича експресивните (комуникативни актове, изразяващи емоции) като части от убеждаващото говорене, поставяйки ги наравно с асертивите, директивите, комисивите и декларативите като части от аргументативния процес.

Този кратък преглед на основните разлики и прилики между най-наложените схващания, чрез които се осмисля същността и значението на реториката днес (т.н. Новата реторика), е основната предпоставка, която имам, избирайки

интердисциплинарна тема като тази, търсеца общото между две комуникативни техники. И ако в началото имахме за цел да съотнесем двете понятия – PR и реторика в един и същ времеви контекст, за да можем да ги сравняваме адекватно, то след като доказахме, че не само, че има реторика днес, но и се използва по-силно от всякога, сега идва времето да съотнесем същностно едното понятие към другото – по обем и сила. Само един такъв анализ би бил логически издържан, в рамките на настоящата аргументация между мен и имплицитния ми опонент.

Преди да продължа нататък, бих искала отново да се върна към отговорите от запитването, поставени като изходна точка за разсъжденията на настоящото изследване.

Изключително любопитен е фактът, който разкрива резултатът от отговора на въпроса „Има ли, според Вас, място в съвременния бизнес за реторика“? И въпреки, че по-рано в анкетата същите анкетирани асоциативно категорично позиционират реториката в античността (вж. Фиг. 1), то парадоксално, но още по-категорично 94% от тях отговарят с положително твърдение на този отговор (вж. Фиг.3).



Фиг. 3. Има ли, според Вас, място в съвременния бизнес за реторика?

Наред с този отговор, още един резултат от анкетата представлява особен интерес, който бих искала да представя на вниманието на настоящата работа. На въпроса „В коя съвременна професия, според Вас, има най-много „следи“ от реторика?“, респондентите отговарят отново съвсем категорично в полза на PR (виж. Фиг 4):

Отговори:

А) PR – 94.11%;

Б) реклама – 0%;

В) журналистика – 0%;

Г) друго – 5.882%.



Фиг. 4 : В коя съвременна професия, според Вас, има най-много „следи” от реторика?

Въпреки, че имплицитно отричат първоначалното съществуване на реториката в съвремението, същите респонденти малко по-късно асоциират реториката не с коя да е друга, а с една от най-модерните съвременни професии – PR. За да осмислим по-точно връзката между двете и да намерим рационален отговор на посоченото в резултатите на анкетата, тук е мястото да разкрием повече подробности около т.н. от мен „Кръгова хипотеза“.

Какво представлява Кръговата хипотеза? Представете си кръг, а вътре в него друг кръг. Големият кръг е PR, а по-малкият вътре в големия е реториката (вж. Фиг. 5).



Фиг.5. Кръговата хипотеза

PR се дефинира като „техника за изграждане и поддържане на позитивна среда за осъществяване на цялостна и ползотворна комуникация между компанията и нейните публики”. Само ще припомня, че едно от цялостните определения за реторика е „науката,

която се занимава с ораторското изкуство“, като имаме предвид, че „ораторското изкуство е човешко символно информативно и преди всичко комуникативно поведение от вербален или невербален вид, функция на професия или социална роля, ориентирано към определена аудитория с тактическа или стратегическа цел“²⁶. Или казано по-кратко, реториката е науката за комуникацията, която има предварително поставена цел.

От своя страна тази „цел“ се декодира от повечето изследователи като информираност, убеждение, въодушевление и агитация (пръв през 30-те години на 20 век Пол Сопер изгражда цялостна целева класификация на реторическите форми, като и до днес тя се смята за една от най-пълните родово-видови класификации). Постигането на тази цел е занимавала ораторите още от древна Гърция. В тази връзка Платон е мечтаел за реторика, която може да убеди и самите богове, а за Аристотел предметът на реториката е убеждението и един оратор винаги трябва да убеждава своята аудитория, дори и в случаите, когато знае, че не може да я убеди.

Нека сега само за момент се върнем към етапите от PR дейността, които изграждат цялостната визия на тази техника и за които вече стана ясно от всички презентации на тази конференция. Всеки един от тези етапи е подчинен на стратегическата цел – да се изградят трайни и качествени комуникационни връзки с всяка една от аудиториите. Привнасяйки това към характеристиките на комуникацията като понятие се оказва, че именно комуникацията, която един PR специалист предприема по отношение на публиките си, се дефинира по същия начин като реториката.

Именно така, можем да заключим, че реториката е част от съвременния PR и чрез нея специалистите по комуникации изграждат система от ефективни връзки на взаимодействие. Ето така – образно, малкият кръг от теоретичната рамка припокрива част от големия кръг, чийто особености вече дефинирахме. Естествено извън полето на реториката остават някои от сериозните PR техники като event management (управление на събития), медия планиране, измерване на ефективността от кампаниите, както и разбира се, първоначалният етап на една PR кампанията – създаването на образа (creative), преди той да бъде официално „разкрит“ пред публиките. Именно това „разкриване“ вече е реторика. Позиционирането и поддържането на представата във вниманието на публиките вече е реторика. Защото „къде, кога и как“ ще бъде казано или показано нещо е обектът на вниманието на ораторското изкуство, независимо от формата

²⁶ Руменчев В, Невербална комуникация. Публична реч и делово общуване, СУ „Св. Климент Охридски“, С, 2006.

– писмено, устно, вербално или невербално.

Именно тук, в изброяването на начините, се корени и другата генерална съвременна интерпретация на реториката. Тъй като тя възниква като абсолютно устно творчество, голяма част от асоциациите и днес правят ограничаващата връзка между ораторското изкуство и единствено устните публични изяви. Това схващане, въпреки че е доста разпространено, е меко казано „ограничено“, защото откакто формите за разпространение и съхранение на писмено слово се масовизират, в науката се поставя и въпросът за „писмената ораторска проза“. Много векове по-късно, с Гутенберговата епоха, реториката навлиза трайно в медиите, превръщайки ги в една от основните ѝ трибуни. Нещо повече – ораторското изкуство и медиите заживяват в изключителна симбиоза. От тази симбиоза, от своя страна, най-силна полза извлича PR.

След всичко казано до тук, бих искала за финал да представя отговорите, които в отворения въпрос на анкетата, изготвена, специално за целите на настоящото изследване, респондентите – специалисти по комуникации, дават. Въпреки, че на въпроса, който е „Коя е речта, която Ви е впечатлила най-много наскоро?“, близо 30% дават отговори като „не знам“, „нищо не се сещам“ и „няма такава“, посочените примери от останалите анкетирани, представляват любопитен преглед от различни типове световъзприемане.

Между посочените оратори са Шимон Перес (реч на Шимон Перес, произнесена на 27.01.2010 г. в сградата на Райхстага по повод Деня в памет на жертвите на Холокоста), Барак Обама и неговата инаугурационна реч, Бойко Борисов, Миглена Кунева и Президента Първанов. До тях се нареждат и резултати като филмовия герой на Ал Пачино в „Адвокат на дявола“, тържествена реч на кума на сватбено тържество, както и тази на 12 годишно момиченце, което през 1992 г. изнася реч по време на конференция за околната среда на ООН и още много други. Цялата тази разноликост в отговорите на анкетирани специалисти по комуникация е още едно доказателство за няколко основни извода:

1. определено в съвременното има място за реторика;
2. реториката е неизменна част от PR, красноречив и най-ярък пример за това е изграждането на политически образ в медиите (41% от анкетирани посочват речи на политически фигури);
3. реториката е навсякъде около нас. Стига да имаме очи (и уши) да я видим. Познаването ѝ и овладяването на нейните техники, ще ни помогне за по-цялостно комуникиране с публиките, по-адекватно адаптиране на посланията и по-качеството

конструиране на съобщенията. Всичко това ще улесни комуникацията, както на професионално, така и на лично ниво. А нека признаем – комуникацията е всичко в началото на 21 век.

Отдел „Информационна дейност“ на НБУ и другите...

Елена Цонева и Слава Динкова, PR специалисти

НБУ

Отдел “Информационна дейност” на НБУ и другите...

PR Специалист: Елена Цонева
Специалист: Слава Динкова

17.05.2010 г. – Национална конференция за 100-годишнината от рождението на Иван Богданов

Нов български университет
Национална конференция за 100-годишнината от рождението на Иван Богданов



Този път вече се навършват 100 години от рождението на големия български писател Иван Богданов. Департамент "Нова българистика" и Център за документи и архивни фондове към НБУ организират национална конференция за научното и публицистическото дело на Иван Богданов, която ще се проведе на 17 май от 13.00 часа в 409 аудитория "Проф. Иван Стояков" на НБУ. В конференцията ще вземат участие изследователи и преподаватели от Нов български университет, ВТУ, Института по литература при БАН, Национален музей на българската литература, от Библиотеката и други културни институти. Докладите ще представят многообразието на това многогранно, многоаспектно и универсално кито послание дело.

Ключевите думи

Тази вечерня известност имиджове, които вече стартираха с Академични четения, проведени на 10 ноември в НБУ. На тях беше прочетен и екскурсионният документален филм на Румяна Павлашкова (НМФД) за Иван Богданов. На 12 май в НБУ ще се състои публичната лекция на проф. Михаил Норелиев "Класицизмът и писателят Иван Богданов".

В програмата на конференцията ще бъде представено и новото издание на известната биография на Стоян Михайловски от Иван Богданов, под редакцията и съставителството на Надежда Александрова (СМФД). В новия брой на списанието за университетска култура на НБУ "Синтез" се публикува белег от пътуване от и за Иван Богданов. Предстои експонация и на изложби с архивни материали, фотки и издаване на албуми. Ще бъде публикувана и първата биобиография на Иван Богданов.

Нов български университет съфинансира голяма част от архива на Иван Богданов. Много преподаватели и изследователи от университета често основават своите лични архиви върху неговите произведения.

За писателя и историка Иван Богданов

dariknews.bg

Нов български университет



в. Труд

17.06.2010 г. – Церемония по удостояването на Н. Пр. Джефри Кийтинг с почетната титла Doctor Honoris Cause на НБУ



28.06.2010 г. – Пресконференция на НБУ

Тема – Перспективи пред НБУ за предстоящата 2010/11 учебна година





“Информационно рекламен център” Софийски Университет “Св. Климент Охридски”

1. Електронно списание за изкуства и съвременност “Пирон”
2. Свободен вестник, брой 13
3. Радио “Алма Матер” 15.06.1993 г.
Ефирна честота: 1998 г. (87.7 MHz); 2001 г. (88.0 MHz)
4. Телевизия “Алма Матер” 25.11.2008 г.



ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ - СОФИЯ

“Сътрудничество и връзки с обществеността”



Видео – WebCast



Форум – Събития в ТУ



ВЕЛИКОТЪРНОВСКИ УНИВЕРСИТЕТ «СВ.СВ.КИРИЛ И МЕТОДИЙ»

“Връзки с обществеността”

1. Начална страница – видео реклама
2. Събития
3. Чуждоезикови библиотечно-информационни центрове



Изводи

Комуникационните практики с вътрешните публики – студентите и външните – потребителите в представените университети са различни, в зависимост от гледната точка на всеки ВУЗ.

Мисията на университета определя:

- неговото информационно пространство
- това, което да бъде изнесено навън, като информация и събития



Пожелавам на всеки от вас успех, сигурен успех,
и на всеки от вас една голяма, несигурна любов!

Мл. Анисакова

ДОКЛАДИ И ПРЕЗЕНТАЦИИ НА СТУДЕНТИ

Аделина Пеева , студент, НБУ, „Тийм билдинги (Team Buildings) – Една нова възможност за сплотяване на работния екип“	247
Надежда Цонкова , студент, НБУ, „Ролята на консултанта при справяне с вътрешни организационни проблеми“	251
Петър Владимир ов, студент, НБУ, „Интерактивност, технологии, медии“	256
Перуника Гочева , студент, НБУ, „Тийм Билдинги“	266
Пламена Максимова , студент, НБУ, „Коучинг – пътя към успеха“	276
Цветелина Захариева , студент, НБУ, „Мотиваторите: Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“	284
Десислава Пейчева , студент, НБУ, „Етикет и протокол за успешен ПР“	287
Златина Кожухарова , студент, НБУ, „Как да разбирате себе си и другите в работния екип (тест)“	290
Гергана Желепска , студент, НБУ, „Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“	321
Галя Колева , студент, НБУ, „Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“	324
Михаела Карабельова , студент, НБУ, „Как да сме успешни пред публика“	330
Тодор Николов , студент, НБУ, „Етикет и протокол“	334
Анелия Видинова , студент, НБУ, „Вътрешнофирмени събития – защо? и как?“	336
Анастасия Петрунова и Аглая Димитрова , студенти, НБУ, „Тийм Билдинг“	339
Диана Гаджонова , студент, НБУ, „Какво представлява „тийм билдинг?“	353
Иглика Стефанова , студент, НБУ, „Вътрешни взаимоотношения в организацията и тяхното значение“	355
Татяна Оракова , студент, НБУ, „Интерактивност, интранет и нови технологии, Медии“	361
Силвия Анастасова , студент, НБУ, „Коучинг“	363
Златина Иванова , студент, НБУ, „Мотивация при вътрешните публикации – теории и практики“	366
Кирил Беспалов , студент, НБУ, „Професионални презентационни умения“	397
Людмила Цанева , студент, НБУ, „Мотивация за творчески резултати“	404

София Кирова , студент, НБУ, „ <i>Организационна култура и зона на комфорт</i> “	407
Камен Костов , студент, НБУ, „ <i>Блогингът – златна ера за ПР практиците</i> “	415
Цветелина Чаушева , студент, НБУ, „ <i>Реторика и ораторско майсторство – метаезикът</i> “	420
Антония Кондова , студент, НБУ, „ <i>Примерът на ЛЕГО. Умението да вдъхновиш!</i> “	425
Мила Христова и Мадлена Христовова , студенти, НБУ, „ <i>Етикет и протокол за успешен ПР</i> “	441

Тийм билдинги (Team Buildings) – една нова възможност за сплотяване на работния екип

**Аделина Пеева, студент
НБУ**

Най-трудното изпитание за ръководството на някоя фирма, институция или предприятие винаги е бил контролът върху колективната дейност на екипа. За тази цел психолози са разработили проекта наречен тийм билдинг, който да подобри и улесни работата при наличие на голяма група от хора.

Сплотяването на екип от различни характери и личности е трудна задача и без условия, които да спомогнат сработването между колегите няма как да се постигнат добри резултати. Тийм билдингът предоставя тези условия и дава възможност за лесно и приятно преодоляване на проблема с колективната дейност.

Какво всъщност представлява тийм билдинга.

Думата „team building“ произлиза от английски език и се превежда като „изграждане на екип“.

Според английската версия на уеб – енциклопедията Wikipedia.org, изграждането на екип се отнася до широк набор от дейности – обикновено в бизнес контекст, за подобряване на екипното представяне (производителност). Това би могло да се постигне посредством различни практики, като може да варира от обикновени упражнения за взаимно сплотяване и съвместна работа, до сложни симулации и целодневни изолирани занимания с цел изграждането на екип (включително групова оценка и групови динамични игри), като обикновено се изразява в комбинация от горепосочените техники.

Изграждането на екип е залегнало в теорията и практиката на организационното развитие, но може да се прилага и спрямо спортни екипи, училищни групи, и в друг контекст. Тийм билдинга не бива да се бърка с „екипното развлечение“, което включва занимания за екипи, които имат строго развлекателна цел. Изграждането на екип е важен фактор във всяка среда, като фокусът му е върху специализиране с цел да се извлече най-доброто от един екип, за да се осигури самостоятелно развитие, положителна комуникация, лидерски умения и умение за работа в близост между отделните членове като отбор за решаването на проблем.

Тийм билдингът е процес, който позволява развитието на колективни ценности в една организация, институция или фирма. Ценностите могат да бъдат както единство,

взаимна зависимост, така и участие. Те се постигат чрез тип игри, често от колективен характер, благодарение на които участниците култивират способността си да работят в екип. Тийм билдинг е важен фактор за всяка среда, чиято цел е да извади най-доброто от екипа, за да се осигури развитие, положителна комуникация, ръководни умения и способността за сътрудничество.

Когато говорим за тийм билдинг, нямам как да пропуснем, че обичайното място за провеждането му е извън офиса, но когато екипа няма тази възможност, при наличието на много работа, тийм билдинг може да се организира и в офиса.

Организирането на различни тийм билдинг игри разнообразява ежедневието на екипа във фирмата.

Можем да разделим тийм билдинга в три отделни категории:

- Аналитичен тийм билдинг;
- Indoor тийм билдинг;
- Outdoor тийм билдинг.

Аналитичен.

Основна задача на аналитичния тийм билдинг е повишаването на ефективността на отделните членове на групата, чрез което – и на самата група. Метод за постигане на тази цел е участието в различни симулативни игри, представляващи скрит паралел с реалния корпоративен живот. Най-често тези програми акцентират върху подобряването на работата в екип, уменията за вземане на решения в динамична среда, анализ на информацията при недостиг на време, работа в условия на конкуренция, подготовка и планиране, способност за определяне на приоритети, пределно полезна организация на труда и човешкия ресурс и акцент към детайлите.

Участниците са поставени в ситуация на тясна вътрешноекипна комуникация, чрез която ясно проличават различните роли на членовете на екипа. Индивидуалното поведение и груповата динамика биват анализирани след края на самото мероприятие като клиентът може да получи детайлен писмен доклад за направените наблюдения и заключения след края на събитието.

Indoor.

Indoor игрите имат различно времетраене и динамика. Те са удачен спътник за всяка корпоративна среща и тийм билдинг семинар, а екипните ползи, които съдържат, се пренасят неусетно от залата в офиса. Indoor програмите могат да обслужват различни фирмени цели. Поради тази причина има редица предложения – бизнес ориентирани,

креативни, арт, иновативни, физически натоварващи, артистични, енергизиращи, релаксиращи и др.

Тези идеи и концепции подлежат на адаптация към специфичните характеристики на всяка група. Тези събития от една страна носят чисто практически позитиви (спомогат за подобряването на колективната работа, мотивацията и др.), а от друга, в чисто емоционален план – имат силен заряд.

Outdoor.

Състезателни, приключенски, ролеви, екстремни, иновативни, детективски, откривателски и физически натоварващи, или най-точно казано, това е най-забавният начин за правене на тим билдинг! Тяхното въздействие хармонично се допълва с прекрасната природа и заедно изграждат редица важни екипни позитиви. Богатата гама игри на открито дава уникалната възможност на групата да бъде гъвкава в избора си по отношение на времетраене, местоположение и динамика на събитието.

Интерактивният характер на тези програми по удивителен начин съчетава полезното с приятното и без съмнение е удачен спътник за всяко корпоративно събитие.

Този тим билдинг, може да се проведе на море, в планина, на река, възможно на по отдалечено място от големия град и работната среда, което допълнително създава по добри условия за провеждането му, погледнато психологически. Именно затова, този тип за правене на тим билдинг е най-разпространен и успешен.

Позовавайки се на начина по, който една така „извън работна“ среща влияе върху вътрешната комуникация на дадена организация, можем да обобщим, че тим билдингът е една нова, много успешна възможност за сплотяване на работния екип, в следствие на, която работния процес се подобрява значително.

Позволявайки на екип от професионалисти в дадена област да обединят усилията в различни емоционални ситуации и да покажат свои неподозирани способности, тим билдинга позволява колективната дейност да се превърне в по-приятно, леко и интересно занимание. Участието в различни тим билдинг игри предлага възможност на колектива за възникване на уникални и весели ситуации, които допринасят за сближаване и опознаване. Изпитанията и конкурентния характер на тим билдинга позволяват на всеки участник да прояви личността си в невиджана до сега за колегите му светлина. Всичко това допринася изключително много за по-креативната дейност, както и за по-лесната комуникация между колектива, което е основен фактор за успешните резултати

на фирмата. Но преди всичко тийм билдинг се свързва с много усмивки, положителни емоции и победи.

Ролята на консултанта при справяне с вътрешни организационни проблеми

**Надежда Цонкова, студент
НБУ**

Същност на консултантската дейност:

В случай със съществуващ в дадена организация проблем, осъзнат за ръководството на самата организация или усетен само чрез своите последствия, съществува практика за наемане на външен консултант, чиято цел е да диагностицира и впоследствие да разреши проблема.

Ролята на консултанта е преди всичко сведена до двигателна сила, осъществяваща определена промяна, той служи като инициатор и идеолог на процесите на организационното развитие. Причините, поради които организационната консултация разчита основно на външни лица, е предполагаването на по-голяма обективност, както и притежаването на максимално необвързана позиция.

Съществуват различни концепции за съдържанието, което се влага от професионална гледна точка в ролята на консултанта. Най-общо те са обобщени в пет основни модела:

1. Консултант-експерт – предполага наличието от страна на консултанта на точно това знание, което е необходимо за разрешаването на даден проблем.

2. Консултант-фасилитатор – Този модел отрича възможността специалистът да изработи експертно решение на проблемите и да го предостави на организацията за реализация като неефективна. Идеологията на метода е, че необходимата информация за разрешаване на проблема е блокирана в организационната мрежа и ролята на консултанта е да я добие и приложи.

3. Консултант-агент – агентът тласка ръководството на организацията към извършване на определени промени, като в същото време проявява особена активност в търсенето и диагностицирането на проблемите.

4. Консултант-инструктор – от консултантът се очаква да диагностицира съществуващите неефективни модели, да осигури реално приложение на нововъведените модели и да съдейства за тяхното усвояване чрез осъществяването на обучение.

5. Консултант-изследовател – неговата дейност е по-скоро насочена към разрешаване на предварително поставен от него проблем, а ролята на организацията е

по-скоро съдействаща на консултанта при провеждане на изследванията му.

При всички модели се предполага активно участие от страна на самата организация за справяне със собствените проблеми. Ролята на консултанта по-скоро се свежда до определяне на конкретни действия и мерки, които организацията сама да приложи. Все пак има дейности, които засягат специфичната компетенция на консултанта – той трябва да помогне на ръководството да оценят обективно ситуацията, да се възползват от целия наличен интелектуален потенциал на персонала за целите на организационното изграждане, както и да им предостави цялата си управленческа компетентност в областта на проектирането и провеждането на организираното развитие. В компетенцията на консултанта е да подпомогне и подготви групата за диагностика, стратегическо планиране, колективно изработване на решения, комуникации, ролево планиране, изграждане на екипи, вътрешногрупови и междугрупови отношения, водене на преговори, разрешаване на конфликти и реализиране на мениджърски тренинг. Също така консултантът ще съдейства за привличането на други специалисти, ако това е необходимо.

Последователността, в която се изразяват задълженията на консултанта, е откриването на проблемите, създаването на проекти за разрешаването им, сформирването на консултантски екипи и организирането на мрежи сред различните групи в организацията на клиента за практическото им изпълнение. За да се справи с поставените от ролята му задачи, за него е необходимо да притежава някои личностни характеристики, благоприятстващи за практическото реализиране на професионалните му задължения – социална отзивчивост, социабилност, чувствителност, толерантност, интелигентност над средното равнище самообладание, адаптивност и прецизност.

При поставяне началото на взаимодействие между консултанта и клиента, е необходимо създаването на отношения на сътрудничество и доверие. Това предполага съответно определяне на задълженията и отговорностите на всяка от страните. В практиката е разпространено относително равно разпределение на властта между консултанта и клиента.

Двете страни трябва да дискутират няколко въпроса.

Първият от тях се отнася до проблемите, които карат клиента да прибегне към услугите на консултанта – текучество, съпротива у персонала към нововъведение, ниска производителност, загуба на пазари, некачествен мениджмънт и др. Чести са случаите, при които организацията неправилно е дефинирала съществуващия проблем и тогава на

консултантът се налага да оспорва съществуващото ѝ гледище. Затова е необходимо на клиента да бъде съобщено още в началото, че при всички положения ще бъде проведена процедура по диагностика.

Клиентът трябва да бъде ясно информиран за естеството на дейностите, които ще бъдат прилагани, за общото времетраене на проекта, както и за различните етапи, през които процесът ще премине.

Трябва да бъде и ясно определена и от двете страни ролята, която ще изпълнява консултантът, като това най-често се постига на базата на неговото професионално самоопределение и професионална квалификация. Консултантът може да бъде от полза при диагностиката, целеполагането, стратегическото планиране, разработването на мерки за усъвършенстване на организацията, провеждането на мероприятията, събирането и представянето на обратна информация и т.н., но именно клиентите са специалисти в конкретния бранш на организацията и съответно те са най-подходящи при разработването на конкретни предложения за постигане на целите, дефинирани от консултанта.

Необходимо е да бъде обсъдена и степента на съдействие, която ръководството на организацията ще окаже на консултанта. Ако висшето ръководство не изясни ясно в положителна насока оказването на съдействие към дейността на консултанта, това би обезсмислило провеждането на целия проект.

Вътрешни групи, засегнати от организационната промяна.

Често мениджърското съсловие, стоящо непосредствено под главния управленчески орган на дадена организация, е основен обект на промяна, тъй като освен като нейна крайна цел, то е и неин предавател към по-низшите звена – освен субект, подпомагащ включването на целия персонал в процеса, мениджърските структура и дейност често са обекта, върху който трябва да бъде приложена промяна и усъвършенстване, вследствие на възникнал проблем. Затова е от особено значение консултантът да насочи усилията си към спечелване на подкрепата на този контингент.

Специалистите също представляват специфична група сред служителите на клиентската организация – това са служители, често непритежаващи голяма формална власт, но упражняващи реална власт в дейността на организацията. Те са носители на сериозен авторитет сред останалите служители и съдействието им може да се окаже от изключителна необходимост за консултанта. Добра практика е специалистите да бъдат привлечени като вътрешни консултанти в помощ на реализирането на проекта на

външния консултант. В чести случаи те могат да посочат пътища и начини за справяне със съществуващия проблем.

Изпълнителите са най-низшето, но най-многобройно звено в съвременните организации. Всъщност това е масата, която трябва да придаде живот на промяната и от която зависи крайната практическа успеваемост на проекта. В консултативната практика на съществува точно определено виждане за работника, което се изразява чрез схващането, че най-висшата потребност на съвременния човек е личностното му самоизрастване и развитие, което може да му се осигури в специфична среда, изпълнена с предизвикателства и възможности за изява. Много работници са способни да поемат повече отговорност и да допринесат повече за организационните цели, отколкото им е позволено. Освен това отсъствието на контрол у индивида върху съдбата му го демобилизира. В такива случаи консултантът трябва да се стреми да използва наличната мотивация, като насърчава отделния индивид да участва в процесите на промяна, утвърждавайки себе си. Това е изключително важен стимул, за да бъде привлечен работника да даде повече от себе си в работния процес.

От голямо значение за правилното реализиране на проекта е консултантът да привлече измежду служителите на организацията правилно подбрани вътрешни сътрудници. Това са най-често личности, които са на работа в компанията, но по една или друга причина са тясно свързани с проекта в положителен смисъл и са готови да го осъществят. Тази предразположеност може да се дължи на естеството на възгледите им, на личната им заинтересованост от промяната или на допълнителното обвързване с проекта чрез обучение, лични контакти, допълнително възнаграждение.

Съществуват няколко характеристики, необходими за вътрешните сътрудници.

Те трябва да бъдат лидери на мнения сред служителите на организацията, да се ползват с достатъчен авторитет на междуличностно равнище, че да са способни да разяснят същността на проекта на консултанта, да обяснят ползите и да опровергават съмненията.

Освен това трябва да са способни да се включат активно в реализирането на проекта, да съдействат за осъществяването на промяната.

И разбира се, за в бъдеще те са потенциалните независими субекти, както на вече направените промени, така и на нови стъпки в саморазвитието на организацията. Затова консултантът трябва да има грижата да им проведе правилно и цялостно обучение.

Етапи в дейността на консултанта.

В началото на своята работа за даден клиент, консултантът започва с максимално прецизна диагностика на настоящата ситуация в организацията. В резултат на клиента ще бъде предоставена по-систематична и детайлна представа за състоянието на неговата организация, за средата и нейните проблеми и рискове, за настоящата ситуация.

На базата на тази информация се набелязват цели, свързани с разкрити проблеми за разрешаване. Те трябва да бъдат организирани по степен на важност и неотложност. Следва етапът, при който се търсят средства и методи за решаването на набелязаните проблеми. В зависимост от естеството на проблемите, всички, включени в проекта – главно управление на организацията, мениджъри, специалисти, изпълнители, вътрешни и външни консултанти, набелязват мерки за справяне.

Когато консултантът постигне споразумение по обсъжданите мероприятия, започва тяхното практическо изпълнение. Този етап може да се окаже най-продължителен, обхващайки месеци или години, като периодично по време на проекта консултантът организира събирането на обратна информация и нейното представяне пред ръководството на организацията.

В зависимост от естеството на набелязаните мероприятия и тяхното времетраене, се отчитат резултатите, които дават основание за корекции, набелязване на нови мерки и тяхното провеждане. Накрая се отчитат решените проблеми и останалите нерешени, като при втория случай се търсят причините за неуспеха и се набелязват нови мерки за неговото отстраняване.

Интерактивност, технологии, медии

Петър Владимиров, студент

НБУ

Нов български университет
Департамент "Масови комуникации"
XII ЛЯТНА ШКОЛА по Пъблик Рилейшънс



Интерактивност, технологии, медии

Петър Владимиров, F36222





ALPHA
RESEARCH

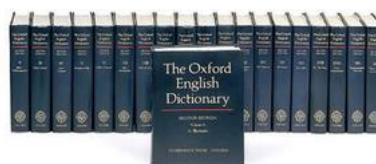
АГЕНЦИЯ ЗА МАРКЕТИНГОВИ И
СОЦИАЛНО-ПОЛИТИЧЕСКИ ИЗСЛЕДВАНИЯ

Септември
2009

40% от пълнолетното население
на България **ползва интернет**

66% от тях – **всекидневно**

Интерактивност







Онлайн медии



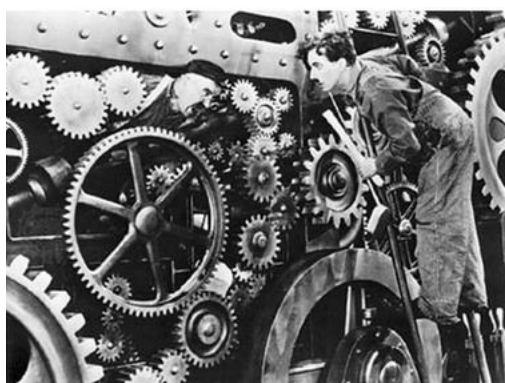
Метод на сравняване на *информацията...*



...или защо в *интернет* няма
как да се скрие истината



Технологии...



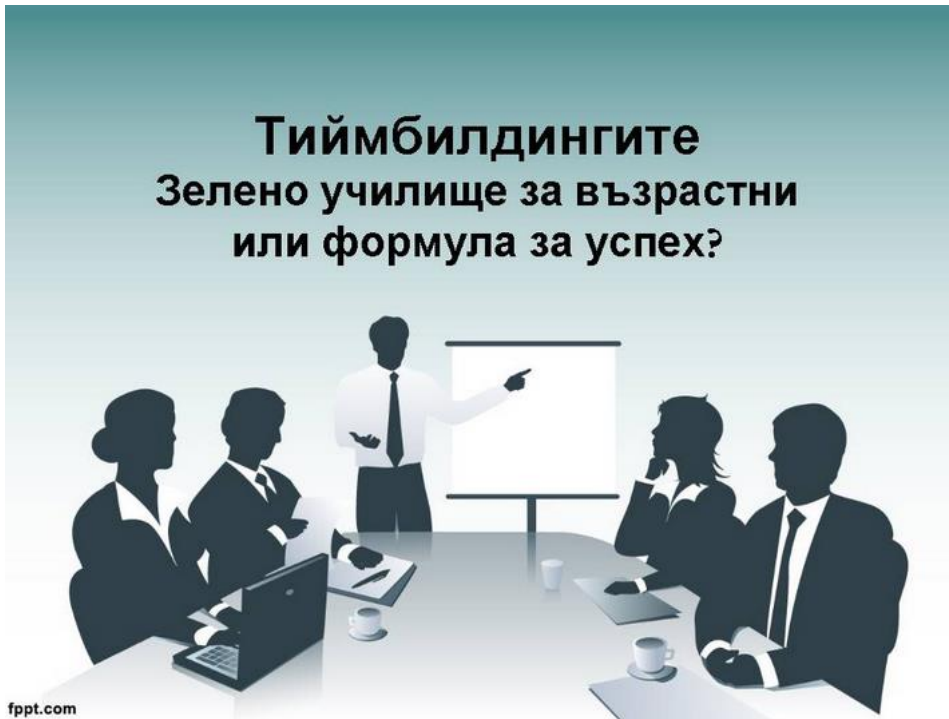


Тийм Билдинги

Перуника Гочева, студент

НБУ

Тиймбилдингите Зелено училище за възрастни или формула за успех?



“ There is no “I” in TEAM,
but there is in WIN”

“Time Energy And Money”

T ogether

E veryone

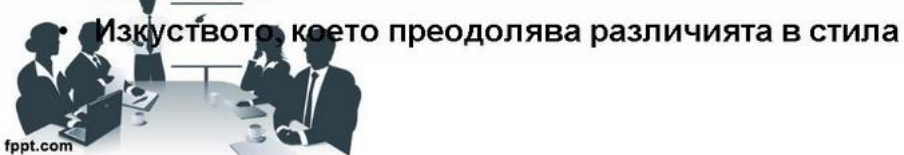
A chieves

M ore



Сплотяването на колектива е...

- Процес с визия за бъдещето
- Адаптиране на индивидуалността чрез правилните подходи и методи
- Стимулиране на креативността
- Да се идентифицираш с този до теб
- Куп споделени усилия са по-леки от едно несподелено
- Скъпо и трудоемко, но добре реванширащо се начинание



Целите

- Двата компонента, характеризирани взаимоотношенията
- Повишаване капацитета на работа в организацията
- Насърчаване на личностното израстване
- Акумулиране на позитивизъм и желание за себепознание и изграждане на доверие между колегите
- Егото срещу взаимопомощта



Кога?

- Когато създаваме фирмата
- Когато имаме нов проект
- Когато любовта между екипа и работата започва да гасне
- Когато обстановката във фирмата се нажежи и стресът заплашва да дойде с разруха
- Когато искаме да полеем с жива вода идеите си
- Във всички останали случаи 😊



Къде?

- Там, където екипа избере
- Там, където се чувствате откъснати от бизнес ежедневието
- Там, където се чувствате вдъхновени
- Природата няма да се сърди, ако я замърсим с малко работохолизъм



Как?

- Това е “Въпросът”
- Чрез агенция или чрез шесто чувство
- Чрез обективна оценка на “емоционалния профил”
- Чрез детайлно опознаване на персоналните интереси и желания
- Чрез дълго избиране на подходящите формати и критерии за оценка



И все пак ... КАК?

- Определете способностите на хората си!
- Подберете адекватно ролевите игри, които да са им интересни!
- Накарайте ги да не се чувстват нелепо!
- Фитнес маниак или член на Mensa – **ЗАБРАНЕНО!**
- Непринудено принуждаване – изкушението



Не всичко е бира 😊

- Разчупване на леда
- Мисии
- Дивото зове
- Адреналин
- Да се удавим в четене и сладки приказки
- “Нарисувай ми овца!”
- Експедиция
- Талантливи колеги



fppt.com

Оценяване

Ако на първият ни тиймбилдинг 80% от хората ни са ни се доверили, това е добре.

Ако 70 % от тях са осъзнали защо са извън офиса и какво правят всъщност, това е много добре.

Ако 60 % от хората ни поемат инициативата за следващия път, това е заявка за успех.

Изпълнение на задачите + колегиалните отношения + собствените интереси = Отличен 6 ?



Коучинг – пътя към успеха

Пламена Максимова, студент
НБУ

Резюме: Да преодолеем това, което стои на пътя към успеха ни – „вътрешните пречки” на страха, съмнението, самоосъждането и ограничаващите вярвания, които често ни карат да се борим с това, което правим. Да променим начина на мислене, нагласите, управлението. Това най-лесно се постига чрез обучения в меки умения, каквито са управленските и търговските. Или с 2 думи, това е нещото, което коучинга може да ни даде.

За коучинга.

Напоследък всички говорят за „коучинг“ – доста експлоатирана и модерно звучаща дума, която обаче не всички разбират. Сравнително слабо позната в България, но за сметка на това добре известна в чужбина, където добрите практики показват, че във високоефективни организации и екипи често има цяла система за коучинг като ефективен инструмент за запазване и мултиплициране на know-how, знанието, идеите и мъдростта вътре в екипа и то по начин, който работи за най-важните цели и приоритети на организацията, включително финансовите.

Всъщност това е доста прост и работещ механизъм, възприет от най-успешни компании в света като „Дженеръл Електрик”, например. За да са на върха на вълната, висшите мениджъри използват услугите на коучове, което шеговито се нарича „най-зорко пазената тайна на техния успех”. Почти няма успешен изпълнителен директор в света, който да не е използвал коучинг услуги. Неслучайно едни от най-успешните такива имат коучове – става въпрос за компании от ранга на Whirlpool, HP, Charles Schwab, DuPont, Novartis, Dell, Microsoft, Verizon и стотици други.

Коучингът е конфиденциално партньорство и взаимоотношение, което е с висок интензитет и ефективност. Според целите на коучинг взаимоотношението възвращаемостта на инвестицията може да е от 1-2 до 7 пъти и повече. Именно заради това търсенето на коучинг услуги се увеличава през последните години и особено през последната година в условия на рецесия. Коучингът не е за изоставащи и несправящи се с целите си, а за добри и дори отлични изпълнителни директори, екипи и индивиди, които искат да се развият и отсега работят за бъдещия си успех, както и за хора, които не се задоволяват с добрите резултати, а се стремят към по-високи цели и постижения – за себе

си и за компанията.

Пазарът на коучинг услуги у нас, доколкото го има, е твърде млад. Този инструмент е все още нов в България и професионалните сертифицирани коучове са по-малко от десет на брой. Спрямо други пазари като американския, британския, френския, германския, италианския и в скандинавските държави, сме изключително изостанали. Т.е. бизнесът у нас в момента се лишава от ценен ресурс и катализатор на своя напредък какъвто е коучингът на изброените пазари.

Какво всъщност представлява коучинга?

Коучингът е целево ориентирано, ограничено във времето и с конкретно съдържание, диалогично индивидуално консултиране, в центъра на което се поставя личността. Коучинг е консултантски инструмент възникнал от динамиката на промените, потребността от по-голяма самостоятелност и автономност, нуждата от индивидуални и ситуативно ориентирани решения.

В професионален контекст коучингът е насочен предимно към ръководния персонал и е индивидуално фокусиран към отделната личност.

Коучингът е развитие на потенциала...

Това не е консултиране, не е тренинг, не е терапия. Коучинг е важна част от нововъзникваща организационна култура, насочена към развитие на мениджъри, лидери, ръководители и служители. Неговото определение може да звучи по следния начин: „Да придвижим важни хора от мястото, на което те се намират в момента до мястото, на което те искат да отидат“. Коучинг е процес, който се практикува в разнообразни ситуации и е по-скоро „учене на място и навреме“, отколкото „учене, предизвикано от случайни събития“. Ползите от неговото приложение са многопосочни, като например да подпомогне намирането на отговори

За разлика от консултирането и обучението, коучингът не предлага готови решения. Коучът работи с клиента върху неговото предизвикателство да преодолее ограничаващите вярвания, да прави в професионалния си живот това, което го мотивира и което го кара да се чувства жив, да взема решения, които го изкарват извън зоната му на комфорт, да поставя специфични цели и да реализира потенциала си за постигането им, да открива нови перспективи, да живее в момента. Задачата на коучинга е да развива хората в контекста на тяхната работна среда, да направи осъзнати силните и слабите страни на ръководителя, да провокира прилагането на персоналната компетентност при решаването на актуални и бъдещи задачи и предизвикателства.

Коучингът е начин да се подкрепи мениджърът в процеса на самонаблюдение и осъзнаване на собствената си компетентност и поведение.

Той е креативен процес, който вдъхновява да се намерят нови възможности и перспективи в екипа и пазара като цяло, да се увеличи персоналният и професионалният капацитет на представяне, да се разгърне пълната сила и потенциал на лидера, на човека.

Целият живот на хората е един непрекъсващ коучинг-процес. Подсъзнанието разработва програми, които ние прилагаме на практика в живота. Човек е винаги в състояние на вътрешен диалог със самия себе си. По този начин разбира какво трябва да направи, как да постъпва в различните житейски ситуации. Твърде малко импулси отвън влияят на човешкото подсъзнание и твърде силен е Аз-ът, който е в постоянна конкуренция с влиянието на външния за личността свят.

Кои са най-често засяганите теми при коучинга?

- взаимоотношения/конфликти;
- промени/реструктуриране;
- Work/Life Balance и стрес;
- управление/мотивация на екипа;
- кариерно развитие;
- самоанализ и развитие на личността.

В този смисъл коучингът и конкретната работа на коучъра са неделимо свързани със стремежа да се ускори достигането на собствения център – там, където са скрити всички отговори!

Въпреки това може би все още някой се пита защо е нужен коучинга?

Всички знаем, че знанието е най-трайно, когато идва от анализ на собствения опит. Именно това прави този подход доста по-ефективен, отколкото различните форми на обученията за мениджъри. Когато човек сам е стигнал до някакво решение, той е по-мотивиран да го изпълни. Докато, ако решението му е наложено отвън, дори да е обяснено много ясно защо трябва да се прави, той се отнася по различен начин и не го приема като свое.

Коучингът е нужен, защото помага на хората да достигат своите цели:

1. по-бързо.
2. по най-ефективния начин.
3. да научат много неща за себе си.

От своя страна целите на коучинга са:

- Подобряване на качеството на работа.
- Индивидуално разработване на решения за различни проблемни ситуации.
- Повишаване на собствената мотивация.
- Поемане на собствена отговорност.
- Развиване на индивидуални компетенции за справяне с проблемите.
- Търсене, намиране и използване потенциала на служителите.
- По-пълно прилагане на ресурсите на служителите.
- Напасване/адаптиране на стила на управление.
- Разтоварване от стреса.
- Психологическа и професионална подкрепа в критични ситуации.
- Внасяне на ново управленско ноу-хау.

Това не е консултиране, обучение или тренинг. Коучингът се отличава от тези неща, защото:

1. Коучингът не предполага готови рецепти.

Коучингът помага на клиентите да намерят собствен път и способности да достигнат целите си, да развият необходимите навици и умения. Коучърите са експерти в това да задават правилните въпроси и дават правилните насоки, които подпомагат клиента да направи открития за себе си, да внесе по-голяма яснота, да пробуди себесъзнанието си, да създаде желание за действие и да помогне за достигане на конкретните цели.

2. Коучингът започва сега и е устремен към бъдещето.

Коучингът подпомага клиента да изясни ценностите и намеренията си, създава визия за бъдещето и разработва практически план за действие за постигане на набелязаните цели. Коучингът не работи с миналото той е насочен към бъдещето

3. В коучинга не съществуват догми.

Клиентът сам избира върху какви предизвикателства да се работи.

Коучингът работи защото:

1. Се получава ефектът на синергията.

Коучърът и клиентът – са един отбор. И както за всеки един ефективен екип е необходима синергия, без нея коучингът е невъзможен. Синергия – това е когато едно плюс едно е равно на три, четири, а може би и повече. Съвместно действие, при което крайният ефект или отговор е по-голям от сумата на ефектите или отговорите, предизвикани по отделно от всеки агент.

2. Коучърът не се явява елемент от системата.

И именно това му позволява да създаде това пространство, в което човек може да намери алтернативни решения.

3. Коучърът често подпомага да се определят целите, създава план, вдъхновява и подкрепя на етапа на реализация, дава обратна връзка

4. Благодарение на коучинга, човек развива нови способности и умения, които повишават неговата ефективност.

Какво е „Коуч“?

Това е компетентен професионалист, който използва специални методи и техники с помощта на подходящи въпроси. Той помага на клиента да постигне личен успех, подкрепяйки го в откриването на самия себе си. Коучът дава метод, структура и съпричастност.

Коучовете са обучени да слушат, наблюдават, да задават прецизни въпроси, за да извлекат от клиента решенията и стратегиите, които ще го подкрепят да постигне своите цели. Работата на коуча е да предоставя подкрепа така, че клиентът да разширява уменията, да се възползва на максимум от ресурсите и собствения си потенциал, за да постигне личните/организационните си цели.

Между коуча и неговия клиент трябва да се установят отношения на пълна прозрачност. Доверието и доброволността са задължителна предпоставка за провеждането на коучинг. Това понякога е болезнено, защото означава готовност човек да погледне и да види в себе си нещо, което може би не е искал да види.

„Кой може да бъде коучър?“ или „Какъв трябва да бъде коучерът?“

В повечето западноевропейски страни съществуват професионални асоциации, които ревностно следят за имиджа и етичните норми на професията си. Асоциацията International Coach Federation (ICF www.coachfederation.org) е най-голямата Non-Profit организация на професионални коучъри, представена в повече от 35 страни.

Колкото и да се разчита на интуитивно-индивидуалния подход, професионалната и социалната компетентност са от голямо значение. За да бъдеш добре подготвен коучър, във всички случаи се нуждаеш и от специално обучение.

Съществуват редица специални курсове и обучителни програми, завършващи със съответния европейски сертификат за желаещите да се включат в гилдията, както и ограничения, касаещи образование, професионален опит и възраст (в Австрия например възрастта не трябва да е по-ниска от 27 г.).

Актуално допитване до представители на австрийския бизнес сочи следните най-важни критерии и качества за оценката на един коучър (изброени са в низходящ ред по важност).

1. Дискретен, конфиденциален.
2. Притежава широк житейски спектър на интереси и опит.
3. Ориентиран към постигане на конкретни цели.
4. Структуриран, систематичен.
5. Деликатен, ненакърняващ границите на личността.
6. Професионалист, с дълбоки познания в областта.
7. Емпатичен, ориентиран към взаимоотношения.
8. Честен, открит.
9. Балансиран, уверен.

Като нежелано и дори недопустимо се разглежда даването на доклади или оценки (особено на трети страни), на съвети и указания, несдържана емоционалност и изразяване на пристрастия.

Някои от ръководните сентенции за коучъра са „Да питаш, вместо да изказваш мнение”, „Да слушаш вместо да говориш”, „Да поощряваш развитие, вместо да ограничаваш”, „Да уважаваш, вместо да се налагаш”.

Най-важните условия за добрия коучър са проявата на съпричастност, интерес дори любопитство, непреднамереност, отговорност, да отчита индивидуалните особености, да задава въпроси без задръжки.

Видове коучинг.

Разделението на коучинг практиките е съобразено, както с индивидуалните възможности и предпочитания, така и с организационните нужди. Процесът преминава стъпките – заявка, договаряне, същинска работа, проследяване на ефекта и може да бъде организиран като:

Индивидуален коучинг .

Персоналният коучинг е свързан с личностно развитие. Спомага за увеличаване на удовлетвореността от работата, разгръщане на талантите и уникалността.

Индивидуалните коучинг сесии са за всеки, който иска да промени живота си, да го направи по-пълноценен, изпълнен със страст. Индивидуалният коучинг следва посоката на клиента в личното му пътуване през предизвикателствата и страховете му към постигане на целите и мечтите му.

На кратко той може да постигне:

- Високи постижения на индивидуално ниво;
- Баланс между професионалния и личния живот;
- Самоувереност – намиране на вътрешните ресурси и потенциал и разгръщането им в средата, която ни заобикаля, в работата, в личния живот;
- Удовлетвореност – коучинг за развитие на кариерата и личността;
- Пълноценност – да живееш тук и сега, да можеш да танцуваш в мига;
- Развитие – визия за развитие, изпълнена с ценност, мисия, цели;
- Ускоряване на индивидуалния прогрес чрез усъвършенстване на ключовите компетенциите и разкриване на пълния потенциала и умения на личността.

Коучинг за лидери.

Той спомага за развитието на потенциала на лидера, състоянието на лидера и стиловете на лидерство. Коучинга:

- Увеличава персоналния и професионалния потенциал на мениджъра.
- Поставя индивидуален фокус върху уменията, нуждите и ситуацията, в която се намира мениджъра, с цел намиране на собствените ресурси и изграждане на дългосрочни стратегии за развитие на потенциала.
- Премахва лимитите пред мениджъра и открива нови хоризонти.
- Създава визия, мисия и ценности на индивидуално и корпоративно ниво.
- Коучинг в екип (корпоративен коучинг).
- Коучингът на ръководния екип спомага за уеднаквяване на визията, мисията, стратегията и целите, както и за изглаждане на конфликти между мениджърите.

Това е процес:

- На развитие на потенциала на екипа, синхронизиран с корпоративната стратегия, визия, мисия.
- На създаване на ценности на екипа, които са синхронизирани с индивидуалната ценностна система. Резултатите от процеса на създаване и/или детектиране на ценностите на екипа води до по-голяма привързаност към организацията, до интеграция в екипа и подобрена комуникация на най-дълбоко ниво между членовете на компанията.

Като заключение съм взела на заем думите на Джон Кехоу, който казва: „Във всяка проблемна област от вашия живот вие се явявате и проблема, и неговото решение едновременно“ – точно това, което коучингът ни учи. Освен това той ни помага да

осъзнаем своята уникалност, да се научим да се обичаме и уважаваме, да се чувстваме уверени и да открием личната си мисия.

И понеже все още сме на футболна вълна ето едно много интересно сравнение.

Статистиката за организациите в САЩ сочат, че:

- Само 1/3 от запитаните имат ясно разбиране за това какво техните компании се опитват да постигнат;
- Само 1 от всеки 6 души е фокусиран върху реализация на най-важните цели;
- Само 1 на всеки 10 служителя мисли, че вижда ясно връзката между своите задачи и целта на компанията;
- Само 1 на всеки 10 казва, че се чувства пълен с енергия и ангажиран към най-важната цел на компанията;
- Само половината от служителите усещат, че тяхната работа им позволява да приложат, всичко, което могат да дадат от себе си.

И ако си представим компанията като футболен отбор, то тези данни означават, че:

- Само четирима от 11 играча ще знаят кой гол е техният.
- Само на двама ще им пука.
- Едва двама изобщо ще знаят на коя позиция играят и точно какво трябва да правят.
- Цели деветима ще играят срещу съотборниците си, вместо срещу противника.

Мотиваторите: Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение

Цветелина Захариева, студент

НБУ

Всеки ден всеки един от нас е изправен пред различен избор. Ние измиряме къде да работим, с кого да работим и как да се развиваме. Едно от местата, където прекарваме по-голямата част от времето си е работното място. За да се чувстваме добре там, ежедневно правим компромиси спрямо нашите колеги, спрямо нашите шефове и най-вече спрямо самите нас. Няма как да се развикаш на шефа, колкото и да ти се иска и няма как да му тръшнеш вратата и да си тръгнеш, защото колкото и да си ядосан и изнервен, на това място трябва да работиш и на следващият ден.

Има много начини, за да избегнем такива моменти. Има много скрити тактики, чрез които се предотвратяват скандали и чрез които се въздейства подсъзнателно на вътрешните публики. Това да успееш да овладееш служителите си и да ги „опитомиш“ е умение, което не всеки притежава. Всеки, който има ръководни функции в дадена организация трябва да умее да мотивира и стимулира вътрешните публики, да умее да им въздейства и да ги привлича да работят и да се трудят в негова полза.

Един от най-добрите методи за мотивиране на персонала разбира се е тиймбилдинга. Сплотяването на хората в организацията също е част от общото благо и е важно за всеки един. От психологична гледна точка, когато един човек се чувства част от група, част от нещо общо, то тогава той е много по-спокоен и продуктивен в делата си.

Съвсем естествено е в процеса на мотивиране на служителите всеки управител да използва манипулацията, за да постигне нужния положителен резултат. Манипулацията е част от нашето ежедневие, макар и скрита, тя определено присъства в разговорите със служителите, в тиймбилдинга, в служебните пътувания. Да умееш да въздействаш никак не е лесно, а да успяваш да постигаш нужния резултат е трудно. Мотиваторите или иначе казано манипулаторите са добре обучени. Техните техники на манипулация обработват съзнанието на човека и той се движи в идеалната за мотиватора посока. Едно от най-големите предимства при опитите за мотивиране на вътрешните публики е сближаването с тях. Колкото по-приятелски и по-топли са взаимоотношенията с персонала, толкова по-работоспособен и отдаден става той.

Ако управителя не комуникира, държи се изолирано и не предразполага своите подчинени към приятелски взаимоотношения, то той рискува работата, която те извършват да не е много добра и те да не са ползотворни в дейността си. Важна част в сближаването е, мотиваторите да споделят понякога неща, които са в техен минус. Чрез тази техника, те предизвикват съчувствие и съдействие у служителите, те искат да дадат всичко от себе си, да помогнат на човека, който до толкова голяма степен им се доверява, гласувам им огромно доверие и те не трябва да го предават.

Да не забравяме една от най-разпространените техники при манипулирането или иначе казано при мотивирането на вътрешните публики, това е стимулиране чрез подкуп или някаква материална придобивка. Чрез една такава премия служителите са достатъчно стимулирани да работят по- добре и да дадат много повече, защото те знаят, че ще имат лична облага от добрата работа. Добрите ръководители знаят как да накарат един служител сам и по доброволен начин да работи повече, дори извънредно, знаят как да го стимулират, а бонуса в края на свършената работа определено е най- добрия начин.

Друг много важен начин при стимулирането е да се постигне хармония между служителите, хармонията и синхрона са два много важни и неделими елемента от манипулирането. Няма как да твърдим обратното, постигайки хармонията в колектива и хармонията в отношенията ни със служителите, то тогава ние постигаме точната си цел. А тя е- те да са добри служители, отдадени на работата. Скрытото въздействие е едно от най- силните оръжия на мотиваторите.

Манипулацията чрез забавление е също важна част от цялата схема. Колкото по-весело е коледното парти, толкова по- сплотено се чувства малкото общество, от което сме част и ние, като служители. Сплотеността води до добра продуктивност.

Интонацията на гласа ни при разговор с подчинени винаги трябва да е спокойна, неутрална, това ще ни помогне да убедим този човек в тезата си и в това, в което ние вярваме. Използването на приятелски или агресивен тон на говорене, може само да отблъсне или да наведе другия на мисълта, че искаме да му се подмазваме.

Предлагането на помощ на служителите, които се нуждаят от такава в много важен за тях момент, също е вид манипулация. Естествено, че утре тази човешка инициатива ще ни бъде върната многократно.

Важно е в една организация вътрешните публики да работят в синхрон и да насочат усилията си към общото благо и просперитет. Когато на всички са известни общите проблеми и грижи на компанията, тогава силите им са съсредоточени в една

посока и успеха идва много по-бързо.

Да уважаваме персонала е едно от нещата и принципите, които несъмнено трябва да се спазват. Без уважение няма хармония, няма ред и няма постигане на резултати, а да не забравяме, че служителите са богатството на една компания и ако тя не умее да се грижи за тях и да ги стимулира по всякакъв начин, то рано или късно това ще доведе до нейния крах.

Нека да ги манипулираме, но правилно!

Етикет и протокол за успешен ПР

Десислава Пейчева, студент
НБУ

Съществуват множество дефиниции за Пъблик рилейшънс. Те се различават в някои отношения, но една дума заема централно място във всички тях. Това е думата достоверност. Тя в случая, може да се разгледа като сплав от истинност и неподвеждане. И все пак достоверност не значи само истинност. Ние можем да представим истината по няколко начина, също така можем да премълчим част от нея, можем да имаме собствена истина за проблема, която да повлияе негативно, изкривяващо. Тук се намесва неподвеждането като неделима част от термина достоверност. Първо истинни факти, второ непремълчаване, трето без лични мнения, с изключение на тези, които се пораждат от самото естество на комуникацията. Има народна мъдрост, която казва: „Словото принадлежи наполовина на този, който говори, и наполовина на този, който го слуша” (индийска). Висша проява на ораторско майсторство и решаващо условие за ефективност на ораторската реч е контактът с публиката.

Психолозите казват, че контактът е постигане на общност в психическото състояние на оратора и на аудиторията, контактът е взаимно разбиране между изказващ се и слушащ. Кой са условията за създаване на такава общност и взаимно разбиране? На първо място това е общата мисловна ангажираност, т.е. оратор и слушатели съзнават, че трябва да решат общ проблем, да обсъдят въпроси от взаимен интерес-ораторът като представя темата в своето изложение, а слушателите като следят развитието на неговата мисъл. Крайният резултат и степен на ефективност се измерва с готовността проблемът да се реши в резултат на предложеното от оратора и прието от публиката предложение за решение. Съвместната мисловна дейност на оратор и публика психолозите наричат интелектуално съпреживяване. Именно неговото постигане оказва ключова роля за пълноценен контакт. Друг важен компонент е събуждането и на емоционално съпреживяване, т.е. оратор и слушател по време на изказването трябва да изпитват и общи чувства. Отношението на говорещия към темата на речта, неговата заинтересованост и убеденост се предават на слушателите и предизвикват ответна реакция. Не са редки случаите, когато слушателите са принудени по една или друга причина да присъстват и затова не проявяват никакъв интерес.

Много лесно тази дезинтересованост може да се отрази негативно върху

говорещия пред апатична аудитория. Следователно за контакт между оратор и аудитория може да се говори, когато двете страни имат интелектуално и емоционално съпреживяване.

Нерядко по време на изказване в аудиторията цари тишина. Но, оказва се, тази тишина има различни лица. Някои оратори ги слушат със затаен дъх, с желание. По време на изказване на други оратори слушателите също пазят тишина, но не защото искат да чуят всяка дума, а за да не им пречат да свършат по-бързо и да се отърват от тях. За наличието или отсъствие на контакт свидетелства и поведението на оратора. Ако той говори умерено, държи се естествено често се обръща към слушателите, държи цялата зала в обсега на вниманието си, установява зрителен контакт, реагира на въпросите и поведението на публиката, значи ораторът е намерил правилния подход.

Контактът е променлива величина. Той може да е пълен и непълен (с цялата аудитория или с част от нея), постоянен и непостоянен (през цялото изказване или само в отделен момент), устойчив или неустойчив. Редица изисквания дават отговор за това, до колко ораторският подход е успешен.

Всеки контакт с публиката трябва да предизвиква ако не поддръжка, то поне разбиране. В съвременни условия, когато представител на една организация трябва да спечели представители на друга организация и прояви високомерие, отчужденост, неразбиране на проблемите на партньорите, веднага може да се предположи, че тези черти са характерни и за организацията, която той представлява, а това естествено ще доведе до прекъсване на контактите. Публичното изказване се нуждае от физическа, интелектуална и психическа енергия, съсредоточеност и подреденост. Забелявала съм, че повечето оратори, които успяват да осигурят тази енергия, изглеждат естествено, с говорят енергично и оживено. Всички журналистически жанрове имат своя реторическа специфика. Точката, в която се срещат е умението им да убеждават.

ПР-програмите трябва да са планирани и да носят, полза не само на организацията, за която се извършват, а и на цялото общество.

Пиар, това е изкуството и социалната наука за анализ на тенденциите, предвиждане на техните последици, даване на препоръки на ръководителите на организацията и осъществяване на планирани програми за действие, които да обслужват интересите на организацията и на обществото като цяло. Всъщност, точно ПР специалистите, насърчавани от своите клиенти и партньори, имат ролята с любопитство да следят тенденции и процеси, които се случват или ще се случват и да ги направят

достояние на аудиторията в България.

Ако се възползваме правилно от услужливостта на световните потоци и спрем да се надяваме, че едни и същи инструменти ще донесат различен резултат, можем да постигнем един доста по-истински ПР.

От една страна, това е медийната публичност, разглеждана като всеобща, а от друга – публичността възникваща от верижното разпространение на актуална информация по междуличностен и/или групов път. И тъй като всяка институция или организация култивира своя комуникационна среда, можем да допуснем, че тази мрежова публичност се поражда при прехода вътрешни – външни комуникационни отношения на институцията с нейната активно взаимодействаща среда. Този преход е жизнено важен за впитането ѝ в процеси на широката социална система, за нейната публична идентичност, а също така и за вътрешната ѝ интеграция.

Тъй че въпросът за публичността не е свързан толкова с достъпа на аудиториите до информационния източник, респ. медиите, колкото произтича практически от комуникационна та компетентност на неговите адресанти и адресати – вътрешни и външни публики.

Как да разбирате себе си и другите в работния екип (тест)

Златина Кожухарова, студент

НБУ

КАК ДА РАЗБИРАМЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА В ЕКИП?



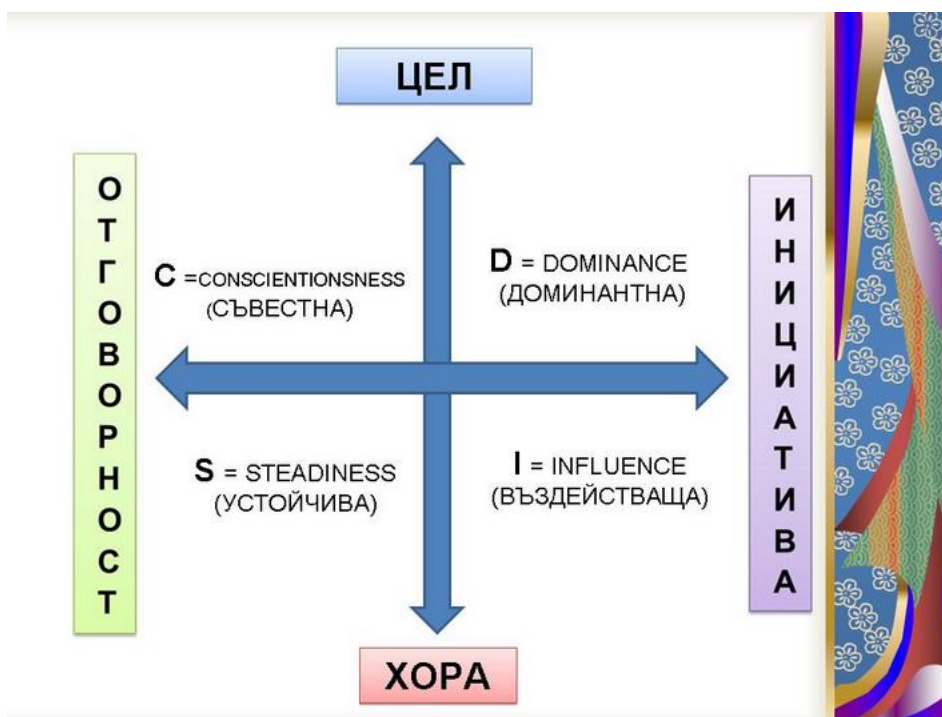
Златина
Кожухарова

ПЪРВА ЧАСТ:
КАК ДА РАЗБИРАМЕ СЕБЕ СИ?



ТЪЛКУВАНИЯ на ТИПОВЕТЕ
ЛИЧНОСТИ
И
ТЕХНИТЕ 4 МОДЕЛА НА
ПОВЕДЕНИЕ





ДОМИНИРАЩА И ВЛИЯЕЩА ЛИЧНОСТ

■ 1. СИЛНО „ДОМИНИРАЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH ”D” PERSONALITY

„ДОМИНИРАЩА” ЛИЧНОСТ / ”D” PERSONALITY =
DOMINANCE – 1) господство, влияние, мощ,
владичество, могъщество; 2) първенство, надмощие,
превъзходство.

В живота се намират между целите и инициативата.

■ 2. СИЛНО „ВЛИЯЕЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH ”I” PERSONALITY

„ВЛИЯЕЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH ”I” PERSONALITY =
INFLUENCE – влияние, въздействие.

В живота се намират между инициативата и хората.



УСТОЙЧИВА И СЪВЕСТНА ЛИЧНОСТ

- 3. СИЛНО „УСТОЙЧИВА“ ЛИЧНОСТ / HIGH “S” PERSONALITY = **STEADINESS** – устойчивост, стабилност, балансираност.

В живота се намират между хората и отговорността.

- 4. СИЛНО „СЪВЕСТНА“ ЛИЧНОСТ / HIGH “C” PERSONALITY = **CONSCIENT** – съвестен, морален.

В живота се намират между отговорността и целите.



1. СИЛНО „ДОМИНИРАЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH “D” PERSONALITY



СИЛНИ СТРАНИ

Характеристики:

- Взимане на бързи решения
- Правене на прибързани заключения
- Упорство, настойчивост / постоянство
- Разрешаване на проблеми
- Поемане на отговорност / поемане на контрол, ръководство
- Разчитане, доверие, упование основно на себе си
- Приемане на предизвикателства

Идеални ситуации за Вас са:

- Много нови и разнообразни занимания
- Възможност всичко да бъде изпълнено
- Продължителни предизвикателства
- Трудни задачи
- Свобода на действие
- Контрол върху ситуацията
- Директни отговори от другите



СЛАБИ СТРАНИ

Характеристики:

- Безчувственост към другите
- Нетърпеливост / Раздразнителност
- Избягване на рискове и предпазливост
- Неотстъпчивост , непоклатимост, непреклонност, неподаващ се на натиск и огъване
- Залавяне с твърде много неща
- Невнимателност към детайлите
- Негодувание, възмущение и чувство на обида и засегнатост
- Твърде много изисквания към другите



СЛАБИ СТРАНИ

Нужда другите да Ви осигуряват:

- Последователност в ежедневните задачи
- Внимание
- Детайли и факти

Сфери на личностно израстване:

- Повече търпение
- Чувствителност към нуждите на другите
- По-голяма отстъпчивост



2. СИЛНО „ВЛИЯЕЦА” ЛИЧНОСТ / HIGH “I” PERSONALITY



СИЛНИ СТРАНИ

Характеристики:

- Оптимизъм
- Ентузиазъм
- Представителни, хубави, красиви
- Създаване на добро впечатление
- Ясно и внушително устното изразяване
- Желание да помагат на другите
- Създаване на забавен, занимателен, интересен климат

Идеални ситуации за Вас са:

- Приятелска атмосфера / Приветлива обстановка
- Свобода от контрол и детайли
- Възможност да въздействате на другите
- Публично приемане / изразено внимание, признание на Вашите способности, заложи, талант
- Възможност за многословност
- Позитивно насърчение и похвала
- Ентузиазиран отклик на идеи



СЛАБИ СТРАНИ

Характеристики:

- Липса на последователност
- Надценяване на очакваните резултати
- Грешна преценка, съставяне на погрешно мнение, недооценяване или подценяване
- Залавяне с твърде много неща
- Импулсивни действия
- Скачане в заключения
- Преодоверяване



СЛАБИ СТРАНИ

Нужда другите да Ви осигуряват:

- Последователност в детайлите
- Логически подход
- Концентрация върху задачите

Сфери на личностно израстване:

- По-добър контрол на времето
- Обективност при вземането на решения
- Да се спират за размисъл преди да действат



3. СИЛНО „УСТОЙЧИВА” ЛИЧНОСТ / HIGH “S” PERSONALITY



СИЛНИ СТРАНИ

Характеристики:

- Подкрепящи, даващи помощ, насърчение
- Приятни, мили, любезени
- Лоялни
- Владеещи се
- Последователност, постоянство
- Чудесни слушатели
- Изпълняват установени работни модели

Идеални ситуации за Вас са:

- При искрена признателност и пряма оценка
- Минимални конфликти
- Сигурност
- При проява на благодарност и признателност за свършена работа
- Ограничена територия
- Традиционен начин на извършване на нещата
- Възможност за развитие на взаимоотношения



СЛАБИ СТРАНИ

Характеристики:

- Не се подават, противопоставят се на промяна
- Трудност при изпълнение на крайни срокове
- Прекалено са меки (мекошави), снизходителни, милостиви
- Вечно отлагаш
- Нерешителни, колебливи
- Държат се робски (робуват), вършат черната, тежката, неблагоприятната работа
- С прекалено изявено чувство за собственост
- Непредприемчиви



СЛАБИ СТРАНИ

Нужда другите да Ви осигуряват:

- Въвеждане в нови предизвикателства
- Помощ при разрешаване на сложни проблеми
- Инициативност и заряд

Сфери на личностно израстване:

- Сблъсък с повече противопоставяне и конфликти
- Повече предприемчивост
- Да увеличат темпото



4. СИЛНО „СЪВЕСТНА” ЛИЧНОСТ / HIGH “C” PERSONALITY



СИЛНИ СТРАНИ

Характеристики:

- Подреденост, системност, методичност, акуратност
- Добросъвестни (до дребнавост)
- Дисциплина
- Точност, изисканост, педантичност, с отмерени жестове, коректни, издържани
- Задълбоченост, грижливост, усърдност
- Дипломатични с хората
- Аналитични

Идеални ситуации за Вас са:

- Възможност за концентрация върху детайлите
- Възможности за критика
- Стабилно, устойчиво обкръжение
- Точно описание на работните задачи
- Възможности за внимателно и грижливо планиране
- Време за правилно изпълнение на задачите
- Възможности да се уверяват в нещата и така да се успокояват



СЛАБИ СТРАНИ

Характеристики:

- **Нерешителност, колебливост**
- **Задълбаване в детайли**
- **Твърдост, суровост, непреклонност в начина на изпълнение на нещата**
- **Въздържат се от спорове**
- **Ниско самочувствие, самооценка**
- **Колебливи да пробват нови неща**
- **Чувствителност към критики**
- **Песимизъм**



СЛАБИ СТРАНИ

Нужда другите да Ви осигуряват:

- Помощ за вземане на бързи решения
- Оптимизъм
- Помощ при убеждаване, склоняване на другите

Сфери на личностно израстване:

- Повече отвореност към чувствата
- Развиване на самоувереност, вяра в собствените си възможности
- Повече оптимистичност



ВТОРА ЧАСТ:
КАК ДА РАЗБИРАМЕ
ДРУГИТЕ?



СИЛНО „ДОМИНИРАЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH "D" PERSONALITY

Основни мотивации:

- Резултат
- Предизвикателство

Идеалното обкръжение:

- Непрекъснати предизвикателства
- Свобода да действат
- Разнообразие

Приема / Отхвърля:

- Приема трудното
- Отхвърля бездействието

Поведение под напрежение:

- Авторитарно

Би имал полза от:

- Вслушване / Изслушване!



СИЛНО „ДОМИНИРАЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH "D" PERSONALITY

- **Моят идеален свят е там, където аз:**
имам контрол.
- **Искам да го направя по моя начин.**
- **Обичам да променям нещата.**
- **Моят най-голям страх е да:**
нямат контрол и предизвикателство.
- **Въпросът, който интересува силно „ДОМИНИРАЩАТА” личност е: Какво?**
- **При несъгласие със силно „ДОМИНИРАЩАТА” личност:**
Съгласие+тест!



СИЛНО „ВЪЗДЕЙСТВАЩА” ЛИЧНОСТ / HIGH "I" PERSONALITY

Основни мотивации:

- Признание
- Одобрение

Идеалното обкръжение:

- Приятелска атмосфера / Приветлива обстановка
- Свобода от контрол и детайли
- Възможност да въздействате върху другите

Приема / Отхвърля:

- Приема да е с други хора
- Отхвърля изолацията

Поведение под напрежение:

- Атакува

Би имал полза от:

- Спиране за размисъл преди да действа!



СИЛНО „ВЪЗДЕЙСТВАЩА” ЛИЧНОСТ /HIGH "I" PERSONALITY

- **Моят идеален свят е там, където аз:**
се забавлявам.
- **Искам да го направя по** *вълнуващ* **начин.**
- **Обичам да** *мечтая* **за нещата.**
- **Моят най-голям страх е да:**
загубя себе си и социалното одобрение.
- **Въпросът, който интересува силно**
„ВЪЗДЕЙСТВАЩА” личност е: *Кой?*
- **При несъгласие със силно**
„ВЪЗДЕЙСТВАЩА” личност:
Съгласие+време!



СИЛНО „УСТОЙЧИВА“ ЛИЧНОСТ / HIGH "S" PERSONALITY

Основни мотивации:

- Взаимоотношения
- Оценяване, признателност

Идеалното обкръжение:

- Изискващо специализация
- Възможност за работа с група
- Постоянство и предвидимост

Приема / Отхвърля:

- Приема приятелството
- Отхвърля конфликтите

Поведение под напрежение:

- Примирение

Би имал полза от:

- Предприемчивост!



СИЛНО „УСТОЙЧИВА” ЛИЧНОСТ / HIGH "S" PERSONALITY

- **Моят идеален свят е там, където аз:**
имам и съм в мир.
- **Искам да го направя по същия начин.**
- **Обичам да гледам, наблюдавам, съзерцавам нещата.**
- **Моят най-голям страх е да:**
прекратя взаимоотношения и да загубя стабилност.
- **Въпросът, който интересува силно „УСТОЙЧИВА” личност е: *Защо?***
- **При несъгласие със силно „УСТОЙЧИВА” личност: *Заедно!***



СИЛНО „СЪВЕСТНА” ЛИЧНОСТ / HIGH ”С” PERSONALITY

Основни мотивации:

- Правота
- Качество

Идеалното обкръжение:

- Ясно определено
- Изискващо точност
- Осигуряващо увереност и спокойствие

Приема / Отхвърля:

- Приема методи
- Отхвърля липса на качество

Поведение под напрежение:

- Отхвърля

Би имал полза от:

- Доказателства!

СИЛНО „СЪВЕСТНА“ ЛИЧНОСТ / HIGH "C" PERSONALITY

- **Моят идеален свят е там, където аз:**
имам превъзходство / достойнство.
- **Искам да го направя по правилния начин.**
- **Обичам да изследвам нещата.**
- **Моят най-голям страх е да:**
Сгреша и да бъда критикуван/а.
- **Въпросът, който интересува силно „СЪВЕСТНА“ личност е: Как?**
- **При несъгласие със силно „СЪВЕСТНА“ личност: Факти!**



Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение

Гергана Джелепска, студент
НБУ

Постигането на максимално добри и конструктивни резултати в работата на вътрешните публики е една от основните цели на ръководството на всяка организация, а за успешното ѝ реализиране често се използват различни техники за мотивация и манипулация.

Границата между тези два термина обикновено се размива в желанието да се убеди или подтикне даден човек да даде най-доброто от себе си на работното място, а често и безпричинно манипулацията се използва единствено с негативна конотация, свързваща я със скрити мотиви, лицемерие, фалш, задкулисни игри или интриги и лъжи.

Манипулацията в същността си не е комуникативна практика за нечестно възползване от слабата воля на другите или ограничената им способност за вземане на самостоятелни решения, целяща лично облагодетелстване със средствата на избирателно представяне на цялостната информация, изкривяването ѝ или злоупотребата с власт и социално положение. Тя може да има и позитивна страна, когато става дума за убеждаване на базата на честно и открито представени факти и мотиви.

Мотивацията от своя страна е сложен феномен, който през различните епохи е бил асоцииран с множество мотиви – хедонизма в древна Гърция, утилитаризма на Джереми Бентън и Джон Мил, либидото като водещ инстинкт според Фройд, бихевиоризма на Скинер, теорията за мотивацията на Маслоу и т.н. Основната ѝ цел е да се минимализира физическата болка и да се увеличи максимално удоволствието, което е повлияно от фактори като желан обект, цел, идеал, алтруизъм, егоизъм, морал, отричане на смъртността и обвързаност с емоции. Намирането на начин да се задоволят възможно повече приемливи за конкретната културна среда мотиви в работната обстановка е и начин да се подобри производителността на труда на вътрешните публики в една организация.

В последните години все повече се етаблира нов термин, наречен „мотипулация” (motipulation = motivation + manipulation), който интегрира в себе си често употребяваната в мениджърската литература интерпретация на общите положителни аспекти на мотивацията и манипулацията – начин да накараш някой да свърши определена задача доброволно и с ентузиазъм.

Манипулацията като феномен на модерното фирмено управление зависи от два основни фактора – индивидуалните мотиви на участниците и конкретната ситуация, които в протичането на един несъзнателен процес се обединяват в така наречената актуализирана манипулация.

Индивидуалните мотиви на вътрешните публики в стандартните случаи са свързани с желанието за постижения, състезателния дух, принадлежността към дадена група, независимостта и възможността за креативност. Други популярни водещи фактори за ползотворна работа са изкачването в служебната йерархия и по-доброто социално положение, признанието, сигурността, властта или удоволствието от помощта за разрешаването на определен казус. Списъкът на причините за удовлетворение от работата може да бъде продължен до безкрайност подари различните интереси на отделните вътрешни публики, но доброто опознаване на личността на служителите може да помогне на ръководството на ги мотивира и манипулира по адекватен начин, да ги убеди и вдъхнови.

Ситуацията, в която се намират вътрешните публики, също играе важна роля за успешната им манипулация. Конкретният проект, настроението, работната обстановка, фирмената култура за реализиране на задачи, взаимоотношенията с колегите, степента на интеграция в колектива и т.н. определят до голяма степен отношението на работещите в една организация към дадения проект и маркират евентуалните проблемни зони, които да бъдат избегнати, за да се създадат приятни условия за успешното изпълняване на поставената задача.

Въпреки всеобщото желание за безпроблемност понякога възникват непредвидени конфликтни ситуации, които ескалират изключително бързо и могат да доведат до влошена работна атмосфера, неизпълнение на възложени задачи и дори до разпадане на колектива. Умелото разрешаване на възникналите конфликти е важен етап от развитието на една организация, който в последствие може допълнително да сплоти екипа и да спомогне за по-доброто опознаване на околните и за по-адекватни реакции при предотвратяването или деескалацията на следващи конфликтни ситуации. Конструктивното търсене на решение, задоволяващо максимално потребностите на засегнатите страни, емпатията, културното и възпитано провеждане на дебат и прилагането на „win – win” стратегии допринасят за успешното преодоляване на възникнали несъгласия и подобряват комуникацията между вътрешните публики, мотивирайки и манипулирайки ги в градивна насока.

Убеждаването и вдъхновението на вътрешните публики е отговорна и изискваща много усилия, качества и морал задача, която може да допринесе за просперитета на дадена организация, развитието ѝ и личното израстване на работещите в нея. Умерената, предпазлива и отговорна употреба на манипулацията, мотивацията и манипулацията е алтернативен и вероятно успешен метод за повишаването и подобряването на комуникацията между вътрешните публики и логично може да доведе до по-голяма ефективност на цялата организация и да допринесе за по-успешното реализиране на поставените задачи.

Използвана литература:

1. Freeman, R., Rogers, J., 1999 – What Workers Want, Printed in the United States of America, Cornell University Press.
2. Frey, B., Osterloh, M., 2002 – Successful Management by Motivation, Printed in Germany, Springer Verlag.
3. Gandy, D., 2001 – 30 Days to a Happy Employee, Manufactured in the United States of America, Simon & Schuster Inc.
4. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., 2009 – The Motivation to Work, New Jersey, Transaction Publishers.
5. Latham, G., 2007 – Work Motivation. History, Theory, Research and Practice, Printed in the United States of America, Sage Publications.
6. Spector, P., 1997 – Job Satisfaction. Application, Assessment, Causes and Consequences, Printed in the United States of America, Sage Publications.

Сайтове:

1. <http://www.internetloge.de/arstzei/manipu.htm>, 22/07/2010
2. <http://www.konversionskraft.de/checklisten/die-7-ebenen-der-konversion-uberblick.html>, 22/07/2010
3. <http://www.konversionskraft.de/theorie/cro-von-der-motipulation-zur-motivatorik.html>, 22/07/2010
4. <http://www.successfuldoing.at/uploads/images/aufsaetze/Motivation%20oder%20Motipulation.pdf>, 22/07/2010

Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение

Галя Колева, студент
НБУ

Едно от най-големите предизвикателства е привличането и задържането на топ таланти. Проучванията показват, че компаниите, които наемат и задържат мотивирани, ангажирани и отзивчиви служители са по-успешни от тези, които не го правят.

Служителите, които се чувстват ангажирани са по-склонни да работят дори по-усърдно за доброто на компанията, защото те виждат непосредствено как техният принос се отразява на нейния успех.

Тези служители са по-продуктивни, постигат висококачествени резултати. Благодарение на техните по-ниски нива на текучество, дори пестят на Вашата компания времето и парите, които са необходими за наемането и обучаването на техните заместници.

„Не чакайте, за да мотивирате...”

Служители, които са заети и доволни в работата си имат голямо влияние върху растежа и успеха на компанията, за която работят. По същия начин, неангажираните служители могат да имат негативно влияние върху способността на организация да стане и остане лидер в индустрията. В действителност, експерти изчисляват, че разходите по неангажирани служители възлизат на билиони долари. И според наскоро проведено проучване на Галъп по-малко от 30% работещи твърдят, че са напълно ангажирани в работата си. Защо ангажираните служители са толкова важни за успеха на една компания:

Хиляди българи емигрираха в годините на прехода, а тежката икономическа ситуация доведе до рязък спад в раждаемостта, което ще се отрази през следващите няколко години на трудовия пазар. В резултат на това за много бизнеси и цели индустрии вече е трудно да привлекат нови таланти – и най-вече там, където се изискват специфични нива на умения. В следствие на свиващия се фонд работна ръка, предстоящият недостиг на служители в много отрасли е увеличил натиска върху бизнеса да предлага много повече от висока заплата и конкурентни ползи. Пакетите възнаграждение често са много сходни и служителите търсят други нефинансови облаги. Възможности за израстване, позитивна, предизвикателна работна среда и начини да виждат резултатите от всекидневния си принос към организацията са често цитирани причини за приемане на работа.

Развиването на таланти в компанията и подготвянето на служители за повишаване в лидерски позиции е идеален начин и подготовка за бъдещето. Често по-бързо и по-ефективно е да повишиш някого вътре в компанията, отколкото да търсиш талант извън своята организация – в случай, че е налице добър план за кариерно развитие. Просто си представете намаленото текучество на служители, което може да е резултат, когато служителите се вълнуват от работата си и изпитват чувство на отговорност.

Определянето на факта дали служителите са ангажирани е първата стъпка към изграждането на печеливша работна среда. Обикновено служители, които работят със страст и чувстват силна връзка с компанията са тези, които водят до иновации, по-инициативни са, работят по-качествено и движат организацията напред.

Обратната страна на ангажирания служител е активно неангажирания служител, който всъщност дава израз на своето нещастие. Той е най-вредният за вашата организация, защото може да зарази останалата част от екипа ви със своето негативно отношение. Това не само забавя продуктивността, но може и да причини ключови служители от екипа ви да напуснат търсейки нови възможности. Изключително важно е тези служители да се идентифицират и да се открие причината за тяхното недоволство. Ако активно неангажираните хора не са способни или не желаят да се стимулират и да се фокусират може да се наложат промени за отстраняването им от организацията за доброто на целия екип.

Средата между ангажираните и активно неангажираните служители е запазена за тези, които не са ангажирани – по същество тези хора са „отписани”. Механично вършейки работата си те влагат само време, но не страст и енергия. В резултат те могат негативно да повлияят на продуктивността и качеството на работа. За щастие тези, които попаднат в тази междинна зона имат най-голям потенциал отново да се ангажират.

Развиването на таланти в компанията е процес, който следва конкретна стратегия, която следва да открие какво стимулира служителите.

Създаването на среда, в която служителите да чувстват, че техният принос е неизменна част от цялостния успех на организацията може да е предизвикателство, но определено си заслужава усилията.

В действителност топ стимулите за ангажираност на служителите са относително прости:

- Интересът на ръководството служителя да е добре;
- Ясна представа на висшето ръководство;

- Предизвикателна работа;
- Право на взимане на решения и тяхното прилагане;
- Възможност за развитие в кариерата;
- Работна среда на сътрудничество;
- Средства, за да се свърши работата.

Мотивирането от вътре на вън – ентузиазмът е нещо, което трябва да идва от всеки служител. Все пак, това което вдъхновява един може да не вдъхновява друг – предизвикателството е да създадете цялостна „печеливша работна среда” и да окуражавате служителите да вярват в нея.

Определете тона – излъчването на позитивно отношение към компанията, позицията и живота като цяло може да има значително влияние върху духа. Отношението е това, чрез което управлявате и затова е важно да се започва и свършва деня с позитивна бележка. Обикновен комплимент, ентузиазирани поздравии и неангажиращи разговори с членове на екипа също могат да запазват енергията у служителите.

Дайте им каквото искат – ако служител иска повече коментари относно работата му или повече отговорности – то те трябва да бъдат давани! Някой, който активно се опитва да бъде повече включен в успеха на организацията трябва да бъде окуражаван. Допускането на отговорните служители да взимат повече решения или допитване до мнението им допринася за успеха. Когато най-добрите служители чувстват, че техният талант и принос се оценяват има по-голяма вероятност да останат мотивирани.

Една малка похвала постига много – повечето хора могат да усетят, когато мениджърът не е откровен или дава обща оценка вместо да коментира върху специфично постижение. Някои като новите или неопитни служители обикновено изискват повече похвали, отколкото техните колеги, които са от по-дълго време в компанията.

Прекаленото чакане, за да похвалиш служител не го окуражава да повтори действията си. Преди всичко основно правило: хвалете пред всички, порицавайте на четири очи.

Инвестиране в програми за признание на служителите – състезания на регионално или национално ниво предлагат допълнителен стимул за служителите да се стремят към успех. Това са фантастични възможности за служителите да блеснат и дават шанс за награди на топ служителите и публично признание на техния принос.

Програми, които изтъкват успеха на служителите са находчива инвестиция за компанията. Отделянето на бюджет за тези награди възможност за възнаграждение, което

си заслужа да се спечели – паричните бонуси, пътуванията, ваучерите са отлични решения.

Поддържане на отворени линии на общуване – редовни срещи и форуми, на които служителите могат да предоставят предложения и идеи. Създаването на имейл адрес, на който могат да се изпращат мнения и предложения също е много добър начин за окуражаване на служителите да поемат по-активна роля в компанията. Предоставената възможност на служителите да изразят своите притеснения и да коментират въпроси свързани с компанията и индустрията, поддържа отворени линии на общуване. Освен това им показва, че техния принос има значение за бъдещето на организацията.

Даването на справедливо парично възнаграждение на служителите показва, че техния принос към екипа е оценен. Въпреки че парите обикновено не са основния източник за мотивация за по-доброто представяне на служителите, ниското заплащане е сигурен начин компанията да ги загуби. Когато някой вярва, че усилията му не са оценени, търси работа другаде. Това увеличава текучеството на служители и понижава екипния ентузиазъм.

Ако една компания иска да задържи и да получи най-доброто от своите топ служители – трябва да инвестира в тях. Затова ефективният план за обучение и развитие е изключително важен за водещи компании в днешната бизнес среда. Организации, които имат добре утвърдени програми за развитието на уменията на служителите си като работят в посока за поддържането и възпитаването на разнообразна талантива работна сила, имат доказан списък с бизнес успехи и печалби за дълъг период от време. Без такава програма служителите могат да изостанат в работата си в сравнение с други в тяхната индустрия, на които в момента им е предоставено обучение. Освен това, при тях има по-голяма вероятност да се отегчат, да станат неспокойни и неангажирани. Това води до по-голямо текучество на служители и неспособност на компанията ви да повиши някой от организацията. В дългосрочен план това струва много повече, отколкото инвестирането в обучения на талантивия персонал, който вече е налице.

Насърчаване на сериозно отношение към индустрията – как можете да се помогнете на хората си да останат на гребена на вълната с тенденциите в индустрията? Абонирането за специализирано издание за индустрията, което да се доставя в отдела и служителите да го четат. Или насърчаване на служителите да се присъединят към професионални организации. Повечето професионални организации предлагат работни групи или семинари на различни теми. Те осигуряват още по-големи възможности за

служителите да подобрят уменията си и да са в крак с тенденциите в индустрията. Окуражаването на служителите да участват в професионални организации и дейности ще им помогне да са в течение с развитието на работната сила и в крайна сметка да доведе до печалба за бизнес.

Понякога лесният е най-добрият начин. Има много прости и рентабилни начини за сближаване със служителите. Отделянето на време от работния ден за бърза игра или пускането на весела музика дава почивка на служителите от еднообразната работа през деня и всъщност може да доведе до по-голяма продуктивност.

Положителна настройка при прегледа на постиженията – много от мениджърите разчитат на годишния отчет за качеството на работата, повишенията и бонус програмите, за да мотивират хората си. Един преглед на постиженията в работата, който просто изброява подробно какво служителят е направил грешно или областите, в които има нужда да се подобри и дали ще получи увеличение на заплата или бонус, обикновено не помага на служителите да останат вдъхновени и изпълнени с енергия. Много експерти го наричат „мениджмънт базиран на заплахата“.

Когато служители получат увеличение на заплата или бонус, който е директно базиран на резултатите от прегледа извършен от техния мениджър, те често се чувстват принудени да скрият истинските си чувства, заради риска от изпускане на бонуса или увеличението. В резултат на това проверката за изпълнение на задачите може да се окаже неточна и да допринесе за загуба на продуктивност и интерес сред служителите.

Има начини да се покаже, че годишните доклади са положителен процес, който допринася за печеливша работна среда и ще помогне за задържане на ангажирани служители:

Задаване на отворени въпроси – написване на самооценка от служителите, която детайлно да представя тяхното впечатление от работата, която са извършили през последната година. Задаването на отворени въпроси дава на служителите възможност да дискутират тези страни от работата им, които са най-много или най-малко възнаградени. Това може да помогне да се определят сферите, в които те могат да имат нужда от съдействие, или за тези които се интересуват да научат повече.

Фокусиране върху бъдещето – споделянето на професионалните цели на служителите с мениджърите помага да се определи дали те са единодушни в своите виждания. Това е идеален момент за дискутиране на допълнителни отговорности, които те биха могли да поемат или как си представят своето място в компанията за в бъдеще.

Поставянето на цели на служителите трябва да е съвместна работа и годишните ревюта са перфектна възможност за започване на тази дискусия.

Конструктивна критика – споделянето на мениджърите в кои точно области от работата служителите им трябва да се подобрят е много важно за тяхното професионално развитие. Все пак ако не им се каже кога изпълнението на задълженията в определена сфера е ниско, те откъде ще знаят? Предлагањето на конструктивна критика позволява на служителите да разберат къде точно стоят и им дава възможност да подобрят своето изпълнение на задачите. Ключът към запазване на позитивизма е балансиране на критиката като ръководителите обясняват, че вярват в това, че служителите могат да подобрят своето изпълнение и подкрепят усилията им в тази насока. Редовните разговори със служителя са важни, за да се определи как прогресира той и възможност за похвала на усилията му. Когато конструктивната критика е представена по позитивен начин, тя може да е много ценен инструмент, от който да спечели и служителят и мениджърът.

Окуражаване на отворения диалог – след като мениджърът е прочел самооценката на служителя, заедно са дискутирали ревюто на работата му, предоставянето на възможност за отговор на коментарите помага линиите на комуникация да се запазят отворени.

Когато служителите са ангажирани успехът е неминуем. Приносът на ангажираните служители е съществен за успеха на компанията. Подобно неангажираните служители мога да имат същото значително въздействие върху представянето на компанията. Затова си заслужава усилието да се създаде работна среда, която да мотивира и вдъхновява служителите да дават максимума от себе си.

Когато служители са ангажирани и постиженията на компания стават техни постижения, успехът е гарантиран.

Как да сме успешни пред публика

Михаела Карабелъова, студент

НБУ

Работата на ПР-специалиста и журналиста е ежедневно свързана с контакти с много и различни хора. Освен това, често пъти се налага на хората, занимаващи се с тези професии да правят публични изказвания пред големи аудитории. Всеизвестен факт е, че за да се привлече и задържи вниманието на публиката, говорещият трябва да усвои редица техники и похвати и да се справи с т.нар. „сценична треска“. Първата крачка към успешното представяне пред аудитория е компетентност и яснота по темата, която ще бъде представена. Подготовката за една реч не е никак лесна работа. Една реч се пише едва след като е ясно към кого ще бъде насочена – дали само към твърда и постоянна аудитория, или нейната цел ще бъде да спечели и евентуални нови публики. Най-трудно е когато аудиторията, към която е насочена речта е изключително широка и разнородна като възраст, социален статус и образование. Тогава тя трябва да бъде написана и произнесена така, че да демонстрира еднакво отношение и в същото време да представя аргументация, която да е общовалидна, от една страна, и лесно разбираема от друга, за да достигне до всички тези различни хора. Една реч не трябва да е прекалено дълга – трудно е да задържиш вниманието на хората дълго време, още повече когато те могат да включат друг канал на телевизора или друга станция на радиото.

Стилът на една реч трябва да е добре балансиран – да не е нито прекалено лаконичен, нито да стига до многословие. Изреченията не бива да са безкрайно дълги, да не изобилстват специализирани термини, защото те утежняват езика и затрудняват разбирането на смисъла. Добре е в увода и заключението да се използват по-прости и живи думи, докато централната (доказателствената) част позволява да бъде по-суха. В нея се дават аргументационните елементи. Важно е в текста да има баланс между емоционалното и рационалното; уводът и заключението да са запомнящи се, да не са нито прекалено къси (1-2 изречения), нито прекалено дълги; да не са с прекалена емоционална наситеност, за да не стане текстът прочувствен в степен по-голяма от необходимото.

Друг важен момент е интонацията на гласа и тембърът на гласа. Когато тембърът на гласът е хубав и приятно звучащ за хората, то публиката ще слуша, дори и да не се интересува от темата, по която се говори. Много важно е говорителя да варира интонационно. Липсата на интонация води до загуба на интерес, тъй като изказването

става монотонно и доскучава. Трябва да се говори ясно и не много бързо и да се избягват паразитните думи и паузи като „ъ“, „еми“, „ами“, както и диалекти.

Установено е, че въздействието на едно публично изказване или реч се постига около 7% по словесен път, 38% чрез въздействието на гласа и 55% чрез езика на тялото, което означава, че успешния говорител се познава по мимиките, жестовете и стойката.

Позата на тялото по време на говорене има особено силно влияние върху публиката. Прието е да се говори прав или седнал. Ако говорителят е седнал е добре да говори изправен напред, с ръце, подпрени на масата. Краката трябва да са един до друг, стъпили на земята. По време на говорене не е хубаво ораторът да се движи постоянно, а кръстосаните или разкрячени крака са символ на несериозност и публиката не гледа с особено доверие на говорителя. Хубаво е ръцете да стоят с отворени пръсти на масата или опрени длан в длан. Не е добре ръцете да са кръстосани или с лакти поставени на масата. Т.е. ако искате да действате убеждаващо на публиката – дръжте ръцете си на видно място.

Ако говорителят е решил да е прав, то най-подходящата позиция е прибрани крака, без да отстъпва от крак на крак докато говори,. Ръцете трябва да са спокойно отпуснати до тялото, а ако има трибуна да са подпрени на нея. В никакъв случай ръцете не трябва да са в джобовете, на кръста или зад тялото. Много хора изпитват голямо неудобство да говорят без трибуна, но точно тогава публиката може ясно да види как „стой“ ораторът.

Жестикулацията е друг важен елемент от езика на тялото. При публични изказвания тя трябва да присъства, но е желателно да бъде много семпла. Непрекъснатото ръкомахане и резките движения не са препоръчителни, тъй като има риск зрителя да се умори, ако изказването е много дълго. Освен това, активната жестикулация е символ, че на говорителя не му стигат думите да изрази това, което иска и за това прибегва до помощта на ръцете. Семплата, умерена жестикулация по време на изказване показва сигурност, стабилност и убеденост в позицията на говорителя.

Изражението на лицето също играе голяма роля за успеха на оратора. Лицето трябва да бъде спокойно, изражението да се променя, но адекватно с думите. Усмивките трябва да са пестят, но не и да липсват. Контактът с очи е изключително важен. Говорителят трябва да гледа публиката, без погледът да се отклонява в други посоки – това придава сила на изказа и голямо въздействие, не е добре обаче погледът да е втренчен, критично изучаващ или надменен. Очите са най-изразителната част от човешкото тяло – в тях можеш да прочетеш много неща и те са тези, които носят най-

много емоция. Затова особено важно за говорещия е очите му да се виждат ясно и през цялото време. Тогава въздействието е максимално силно. Повдигането на веждите, свиването на устните, свиването на ноздрите и различни гримаси биха провалили най-добре подготвеното изказване и най-добрия говорител.

И не на последно място идва облеклото. Когато заставаме пред каквато и да е аудитория е особено важен подбор на дрехите и външният вид. Има няколко успешни правила, като някои от тях звучат дори смешно, но са важни. Косата трябва да бъде чиста, добре сресана, ноктите почистени, да не се прекалява с грима (за жените). Умерено подобрани дрехи, което ще рече – семпло облекло, в повечето случаи официално (за мъже – костюм, риза, вратовръзка; за жени – пола със сако, панталон със сако). Дрехите трябва да са чисти, много добре изгладени, без петна, кръпки и изтъркани материи. Прекалено много бижута е по-скоро знак за кич, а и публиката ще се съсредоточи в това да брои колко бижута имате по себе си, вместо да слуша това, което говорите. Успешния говорител трябва да се съобразява и с някои културни различия, като например – в арабския свят не е прието да се виждат ръцете на жените. В Япония пък не гледат добре на всякакъв вид лъскави накити, а в Корея, Малайзия и Филипините трябва да изглеждате по-възрастни, защото на младите хора гледат несериозно.

Въздействието на една реч се засилва стократно ако ораторът не чете. Да говориш с очи, отправени към хората (или камерата), а не с поглед, вперен в листа пред теб е изключително печеливш подход. Не е фатално да поглеждаш от време навреме в листа пред себе си, след което да отправяш отново поглед към събеседника, но ако говориш без лист пред себе си и гледаш в очите хората (или човека) през цялото време, въздействието на думите ти е много по-силно и говори за сигурност (увереност в това, което казва), самочувствие и сила на оратора.

В заключение мога да кажа, че да се изправиш пред голяма аудитория не е болка за умирање. Спазвайки някои правила за етикет, протокол и ораторско майсторство успехът пред публика е гарантиран. Същото се отнася и за успешния ПР-специалист. Професионалният говорител трябва да притежава нещо от организаторските и мениджърските умения на специалиста по публич рилейшънс, от въображението и усета за среда и пространство на театралния режисьор. Защото е не само водещ (не само анимира и моделира – конференции, симпозиуми, дискусии, дебати и т.н.), а най-често е и техният непосредствен организатор, длъжен да осигури оптимални условия за постигането на целта им. Независимо дали е непосредствен участник или водещ, той

трябва да владее техниката на диалога на всички равнища – спорът е един от най-важните обекти на публичната реч... всяка говорителска проява в крайна сметка е част от един невидим (или видим) диалог между говорителя и аудиторията, винаги „тук“ и винаги „сега“, а това не може да не отпечата и във вътрешната структура на текста.

Етикет и протокол

Тодор Николов, студент
НБУ

Една реч се пише едва след като е ясно към кого ще бъде насочена – дали само към твърда и постоянна аудитория или нейната цел ще бъде да спечели и евентуални нови публики. Най-трудно е когато аудиторията, към която е насочена речта е изключително широка и разнородна като възраст, социален статус и образование. Тогава тя трябва да бъде написана и произнесена така, че да демонстрира еднакво отношение и в същото време да представя аргументация, която да е общовалидна, от една страна, и лесно разбираема от друга, за да достигне до всички тези различни хора.

За да бъде една реч забелязана сред множеството публични изказвания тя трябва да е:

- различна;
- оригинална;
- балансирана между рационалното и емоционалното;
- да не бъде прекалено дълга;
- една реч не трябва да е прекалено дълга – трудно е да задържиш вниманието на хората дълго време, още повече когато те могат да включат друг канал на телевизора или друга станция на радиото;
- стилът на една реч трябва да е добре балансиран - да не е нито прекалено лаконичен, нито да стига до многословие;
- изреченията не бива да са безкрайно дълги;
- да не изобилстват специализирани термини, защото те утежняват езика и затрудняват разбирането на смисъла;
- добре е в увода и заключението да се използват по-прости и живи думи, докато централната (доказателствената) част позволява да бъде по-суха. В нея се дават аргументационните елементи;
- важно е в текста да има баланс между емоционалното и рационалното; уводът и заключението да са запомнящи се, да не са нито прекалено къси (1-2 изречения), нито прекалено дълги; да не са с прекалена емоционална наситеност, за да не стане текстът прочувствен в степен по-голяма от необходимото.

А ако искате речта ви наистина да бъде чута и разбрана: тя трябва да бъде произнесена от добър оратор.

Установено е, че въздействието на една реч върху слушателите се реализира:

7% – по словесен път;

38% – чрез въздействието на гласа и;

55% – чрез езика на тялото.

В този смисъл добрият оратор се познава по жестовете, мимиките стойката която е заел. Тялото трябва да е изправено, с прибрани крака; да не пристъпва от крак на крак докато говори; ръцете да са подпрени ако има трибуна, а ако няма – да са спокойно отпуснати до тялото или пред тялото длан в длан, но в никакъв случай в джобовете, на кръста или скрити зад тялото. За повечето хора най-неудобно е да говорят прави без да има трибуна, зад която да застанат. Но именно тогава е най-видно как „стои” ораторът. Положението на всяка част от тялото е пред непосредствения поглед на публиката и тя забелязва всичко – от лекото поклащане на тялото напред-назад или наляво-надясно до повдигането на лявото рамо нагоре.

Както казах ме жестикулацията също е много важен фактор: тя трябва да присъства, но да е семпла!

Непрестанното ръкомахане или правенето на резки движение, не говори добре за един оратор. Има голям шанс по този начин говорещия да измори зрителя или аудиторията пред него, и така те да изгубят интерес към думите му, дори те да са интересни и важни за тях. Семплата, премерена жестикулация по време на изказване говори за сигурност, стабилност и убеденост в позицията – изключително печеливши за един оратор излъчвания. Тук идва редът и на мимиките. Лицето на говорещия трябва да е спокойно. От голяма важност е изражението на лицето да се променя, но адекватно на думите. Очите играят голяма роля във визията на оратора, той трябва да гледа в камерата или в лицето на човека на който говори, без погледът му да се отклонява в други посоки. Това придава допълнителна сила на казаното.

Не е добре обаче погледът да е втрещен, критично изучаващ или прекалено надменен. Очите са най-изразителната част от човешкото тяло – в тях можеш да прочетеш много неща и те са тези, които носят най-много емоция. Затова особено важно за говорещия е очите му да се виждат ясно и през цялото време. Тогава въздействието е максимално силно.

Вътрешнофирмени събития – защо? и как?

Анелия Видинова, студент

НБУ

Вътрешнофирмената комуникация трябва и е част от политиката на всяка успешно функционираща организация. Независимо дали е писмена или устна, тя е механизмът, чрез който управлението влияе на работещите и напътства дейността им. Тя също е и средството, чрез което работещите осигуряват информацията и обратната връзка, от която управлението се нуждае, за да взема разумни решения. Една организация, която осъществява ясна, съдържателна и ефективна комуникация с клиенти, служители, акционери, кредитори и обществеността, има добри шансове да изгради отношения на доверие и може да разчита на сътрудничество. Към вътрешно-организационните комуникации известният наш учен и изследовател на психологията и социологията на труда – Кольо Рамчев, причислява връзките, контактите и взаимодействията между членовете на организацията. Посоките на вътрешното комуникиране са четири – отгоре-надолу, отдолу-нагоре, хоризонтално и диагонално. Няма подробно да се спирам на тях, защото целта ми е само да покажа колко богата е материята. Дейностите, свързани с вътрешните комуникации, обслужват потребността на топ мениджмънта да бъде информиран за удовлетвореността на своя персонал; да обясняват на служителите различни промени в закона и трудовото право, да разясняват сложните социални и здравни проблеми, квалификационните програми и всички по-важни и актуални аспекти, свързани с реализацията на човешките ресурси.

Освен всичко друго вътрешната комуникация е междугрупова и междуличностна комуникация. Целите ѝ до голяма степен са в посока на приемане на мисията и идеята на компанията като лични за всеки отделен служител. Невъзможно, или поне глупаво, е да се комуникира дадено послание навън, ако никой отвътре не вярва в него. По този начин се получава само замаскиране, което рано или късно излиза наяве. Обикновено, когато служителът Х излезе от ролята си на служител и влезе в ролята си на приятел, съсед, потребител. Затова вътрешната комуникация е от първостепенно значение, а вътрешнофирмените събития са основна част от нейните проявления. Мероприятията изграждат добро отношение на партньорите и служителите към фирмата и съдействат за

изграждане и развитие на корпоративния имидж и култура. Те целят подобряване на комуникацията не само между отделни фирми, а и в рамките на дадена компания.

Събитийният мениджмънт в организацията съдейства за повишаването на ангажираността и доверието. Организирането на събития във фирмата спомагат за сплотяване на колектива, а от там и до повишаване на доверието. Когато вярваш на някой е много по-лесно да работиш с него и работата ви е в пъти по-ползотворна. От друга страна, когато можеш да видиш, че фирмата прави нещо за теб е нормално и ти да искаш да направиш повече за нея. Емоционалното ангажиране на служители или партньори е дългосрочна инвестиция в успешна съвместна работа. Сигурна съм, че това е важно за всяка организация.

Събитията в една организация могат да бъдат много и различни видове. Като изключим коледния “банкет”, за който всеки се сеща като се каже “фирмено събитие”, могат да се организират много други малки и големи събития за служители, акционери и партньори, които са сред вътрешните публики на една компания. Например назначаването или повишаването на служител, откриване на нов отдел, официален коктейл, рожден ден, нещо на месеца и др. Събитията в една фирма са част от нейните традиции и обичай, изразяват и въплъщават ценностите ѝ и са част от вътрешнофирмения живот. Те са средство за създаване на приятна и ползотворна атмосфера. Помагат на хората в една компания да се видят отвъд понятието “колега”, което до голяма степен изключва емоции. Именно емоционалното ангажиране прави хората верни на дадена компания, а не високата заплата. Това се вижда и от проучвания на критерии за мечтаната работа, служителите поставят на челни места - уважение, доверие, зачитане на мнение, далеч преди добре платена, високи осигуровки, близо до дома.

Като цяло вътрешнофирмените събития, според мен имат няколко важни функции - подобряване на работната среда; опознаване на колегите, работата и целите на отделите във компанията; хората изграждат позитивно мнение за мениджмънта на компанията; служителите работят в позитивна атмосфера, което намалява действието на възможни негативни ефекти върху бизнеса и организацията като цяло.

Организирането на вътрешнофирмените събития не бива да се превръща в самоцел. Глупаво и безсмислено е да се правят някакви неща, за да се изхарчат някакви пари и никой да не знае какво и защо се случва. Събитието трябва да е част от цялостната политика на компанията и естествено нейно продължение. Послание под формата на

действие. То трябва да е интересно и да предразполага към участие. Етапа на изследването не трябва да се пропуска при планирането на каквото и да било събитие. То помага да се проследят нагласите, информира за състоянието, определя насоки, спомага за поставянето на цели и измерването на резултатите. Неэффективно ще е да решавате проблем, който служителите те нямат или да стимулирате нещо, което не съществува. Подкрепата на висшия мениджмънт е от изключително значение за успеха на всяко събитие. Понякога е трудно да се спечели тази подкрепа, но е много важно. Често хората асоциират дадена компания с личностите, които стоят начало. За служителите, ако шефът е добър, значи и фирмата е добра. Друг важен момент е доброто планиране на самото събитие – какво ще се случва, кой каква роля ще има, до каква степен ще е ангажиран, колко време ще посвети и т.н. Винаги трябва да се внимава за неочаквани препятствия и невидими спънки. Възможно е някой да се усъмни в ползата на проекта, да прояви недоверие в способностите си и др. Това са неща, за които трябва да се подготви всеки организатор на фирмено мероприятие. Създаването и поддържането на желание за участие, според мен, са сред най-трудните задачи, защото участието трябва да е доброволно. Това е по-печелившият вариант. Хората трябва да са увлечени от самото мероприятие и постоянно стимулирани да участват по интересен и забавен за тях начин.

Провеждането на вътрешнофирмени събития трябва да е разнообразие в деловия живот, а не досаден ангажимент. Спецификата на подобен формат предполага много и разнообразни реализации. Аз съм убедена от ползата на тези събития и мисля, че никоя компания не трябва да се лишава от тях. Условието за стесняване на бюджетите само могат да повишат креативността и ентузиазмът.

Ползвани материали:

1. <http://media-journal.info/?p=item&aid=56>
2. <http://apeironcommunication.com/blogs/>

Тийм Билдинг

Анастасия Петрунова и Аглия Димитрова, студенти

НБУ



Определение за Тийм билдинг:

Тиймбилдингът е процес, който позволява развитието на колективни ценности в една организация, институция или фирма. Ценностите могат да бъдат както единство, взаимна зависимост, така и участие.

Определение за Тийм билдинг:

Те се постигат чрез дейностите тип игри, често от колективен характер, благодарение на които участниците култивират способността си да работят в екип. Тиймбилдинг е важен фактор за всяка среда, чиято цел е да извади на най-доброто от екипа, за да се осигури развитие, положителна комуникация, ръководни умения и способността за сътрудничество.

То дефиниция **team building** (буквално означава изграждане на отбор), е процес на опознаване на психическите, физическите и умствените възможности на колегите в среда извън работната за къс период от време. На Запад това се прави още от 70-те години, макар самата методика да е възникнала през 19-и в. от философа Джон Лъи.



Тийм билдинг програми:

Повечето предлагани "тийм билдинг" програми, са проектирани с игри и дейности за подобряване на комуникационния климат, вътрешно фирмената комуникация, споделяне и изграждане на доверие. Мениджърите могат да развиват личностни качества, нагласи и поведенчески модели, както и умения за управление на стреса чрез практически занимания

Тийм билдинг програми:

- Друг вид тийм билдинг се изграждат на базата на сближаване на колектива чрез съревнователни отборни игри и отдих сред природата
- Трети акцентират на екшъна – скално катерене, рафтинг, пейнтбол, off road, джип сафарита, скокове с бънджи, стрелба с лък и др.

Идеология:

Чрез игрите, приключенията, серията нестандартни ситуации тим билдинга работи успешно за:

1. По-добра вътрешно фирмена комуникация.
2. Изграждане на доверие между участниците.

С мероприятията на открито и закрито се подобрява работата в екип и приобщаването на нови членове.

Чрез създаване на серия нестандартни ситуации, се дава възможност всеки да опознае себе си и колегите, както и да се изяви максимално, използвайки свой предишен опит, познания и вродени качества.

Цели на тим билдинг:

**Атмосфера – добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност.
→ Справяне с конфликт – откритата дискусия, доверието между членовете и правилния подход в конфликтни ситуации често пъти е предпоставка за по-висока ефективност**

Цели на тийм билдинг:

Атмосфера – добрите отношения, уважението между членовете и активното участие на всички в екипната работа са важни предпоставки за екипна ефективност.

→ Лидерство – умелото ръководство на екипа от един или повече негови членове почти винаги предопределя успеха или неуспеха в постигането на общата цел

→ Мотивация – ако членовете на екипа са истински мотивирани да работят, екипът може да постигне чудеса

Цели на екипа:

Един екип би бил много по-ефективен, ако членовете му вземат пряко участие в определянето на целите му и периодично оценяват постигнатото.

→ Вземане на решение – ако екипът има изработен ясен механизъм за вземане на решения, в който не доминира единствено мнението на един или двама, то ползите от екипната работа биха били много по-големи, а ефективността – значително по-висока.

Цели на екипа:

- Сътрудничество – какъв е без него в екипната работа? Когато хората си сътрудничат, крайните резултати ще са далеч по-високи, отколкото ако всеки работи по отделно
- Комуникации – те са кръвоносната система на всеки екип. Общуването ражда идеи, дава решения, изглажда недоразумения – накратко, повишава ефективността на екипа
- Критика – от това дали в екипа се критикува на принципна или на личностна основа се предопределя и прогреса или застой на един екип

Очаквани резултати от тим билдинг:

- Открояване на критичните зони в екипната ефективност
- Да покаже дали екипът има нужното поведение, за да работи като екип в условията на взаимна зависимост и взаимно допълване
- Да покаже доколко средата (организационни цели, структура, култура, системи за управление) е подходяща и стимулира екипната, а не индивидуалната работа

Примери за тийм билдинг



“Наблюдавай един човек как се забавлява по време на игра и ще научиш повече за него, отколкото при разговори за цяла година”

Платон

Какво представлява „тийм билдинг“?

Диана Гаджонова, студент
НБУ

Изграждането на екип е важен фактор във всяка сфера, а понятието „тийм билдинг“ се базира именно на тази идея. Тийм билдингът е процес, който позволява развитието на колективни ценности в една организация, институция или фирма. Той осигурява пълноценна среда за положителна комуникация и сътрудничество в даден екип.

„Тийм билдингът“ не е екипно развлечение или корпоративно събитие, а дълъг процес, който изисква решителност, вътрешна мотивация за работа в екип, последователност, компетентност и не на последно място търпение. Това се постига посредством различни практики, които варират от обикновени упражнения за взаимно сплотяване и съвместна работа, до целодневни изолирани занимания и групови игри с цел изграждането на един по-продуктивен и задружен колектив. Благодарение на ефикасната техника на тийм билдинга, участниците в него култивират както самостоятелното си развитие и лидерските си умения, така и способността си да работят като отбор за решаването на даден проблем. Когато екип от професионалисти в една област обединят усилията си в различни емоционални ситуации, тогава и колективната дейност се превръща в по-приятно, леко и интересно занимание. Изпитанията и конкурентният характер на тийм билдинга позволяват на всеки участник да прояви личността си в невиджана досега за колегите му светлина. Всичко това допринася за по-креативната дейност и лесна комуникация, което е основен фактор за успешните резултати в дадена фирма.

Тийм билдингът не може да донесе резултати и ползи, когато в ръководството на компанията няма сериозни намерения и планове, както и когато няма необходимост от подобряване на сътрудничеството и координацията между отделните хора.

Има различни форми на тийм билдинг. В най-общ случай един тийм билдинг представлява сбор от изпитания, упражнения, задачи, игри, през които колективът преминава и преживява неща, необходими за една успешна работа в екип – доверие, ефективна комуникация, взаимна подкрепа. Инструкторът е човекът, който знае как да проведе тези активности, знае на къде и по какъв начин да насочи вниманието на хората, по време на дискусия или занимание, така че да наблегне на ефективните форми за работа

в екип.

Освен всичко организирането на различни тим билдинг игри разнообразява ежедневието на служителите във фирмата. Тим билдинг игрите са весели, занимателни и придават състезателен характер, с помощта на който всеки проявява индивидуалните си качества и показва на какво е способен извън службата. Тим билдинг е мястото, където се толерират оригинални идеи, нестандартно мислене и справяне с проблеми, които възникват по време на заплетени и оспорвани игри.

Изграждането на екип и екипна нагласа за работа е продължителен процес. Той включва преодоляването на множество препятствия и преосмисляне на изградените до този момент работни навици. Сплотяването на различни характери и личности е трудна задача. Без условия, които да спомогнат сработването между колегите няма как да се постигнат добри резултати. Тим билдингът предоставя тези условия и дава възможност за лесно и приятно преодоляване на проблема с колективната дейност.

Вътрешни взаимоотношения в организацията и тяхното значение

Иглика Стефанова, студент
НБУ

Най-важните взаимоотношения на една организация са с нейните служители от всички нива. Термините „вътрешни публики” и „публика от служители” се отнасят както за мениджърите, така и за служителите. Тези публики обхващат най-големия ресурс на организацията, а именно хората. Два са факторите, които променят вътрешните комуникации със служителите:

1. Разбирателството, работата в екип и обещанието на служителите за постигане на най-високи резултати.

2. Нуждата да се изгради силна мрежа за мениджърска комуникация, която прави всеки супервайзър на всяко ниво отговорен за ефективната комуникация с подчинените.

Организациите губят голяма част от потенциала на човешките си ресурси, защото не поставят приоритет върху ефективната двустепенна комуникация и не я превръщат в основа на взаимоотношенията мениджъри – служители и в неотменна част от работата. Необходимостта от координация при посредничество за работа със служителите поставя публич рилейшънс практиците с техните комуникационни разбирания и умения в центъра на управлението на вътрешните взаимоотношения. Всекидневната работа включва много контакти, но ефективната комуникация със служителите се изгражда в климат на доверие. В идеалния случай, за да бъдат ефективни взаимоотношенията, те трябва да отговарят най-малко на следните седем условия:

- Доверие и вяра между служители и работодатели;
- Открита информация, която се движи свободно нагоре, надолу и встрани;
- Задоволителен статус и участие на всеки човек;
- Продължителна работа без конфликти и спорове;
- Здравословно обкръжение;
- Успех в инициативите;
- Оптимизъм за бъдещето.

Целта на комуникацията със служителите е да се установят и поддържат взаимноизгодни отношения между организацията и нейните служители, от които зависи нейният успех и провал.

Всяка организация има своята цел и визия, в които е нужно да убеди служителите

си или така наречените вътрешни публикации.

Визията представлява бъдещите цели, задавани от приоритетите, с които управляващите трябва да се съобразяват. Ефективната визия дава отговор на основните въпроси за организацията – защо съществува и какво иска да постигне. Споделянето на визията е неотменна част от културата на организацията и тя трябва да се комуникира с вътрешните публикации. Ако служителите споделят обща визия и ясно дефинирани цели, организацията може да взема по-ефективни стратегически решения. Визията посочва целта на стратегията и бъдещите цели на организацията. Добре обмислената визия дава на служителите представа за какво ще се бори организацията, какви са нейните ценности, към които се придържа и важните и стратегически сфери на бизнеса. Тя обикновено се създава на най-високото ниво в организацията от изпълнителния директор или други членове на доминиращата коалиция.

Въпреки че мисията и визията са сходни, мисията всъщност е по-специфична и практически насочена от визията. Мисията помага на служителите да определят приоритетите и да поставят цели, така че всички да работят за постигането им. Няма стандартизация по отношение на съдържанието и стила на мисиите, но водещите компании почти винаги изготвят образцови визии и мисии. Накратко, ясна визия за бъдещето и правилно формулираната мисия са жизненоважни за успеха на организацията.

Ако разгледаме взаимоотношенията в дадена организация ще установим, че те биват вертикални и хоризонтални. Вертикалните са между мениджърите и подчинените, като могат да протичат отгоре-надолу (т.е. от мениджър към подчинен) или съответно обратното отдолу-нагоре (от подчинен към мениджър), а хоризонталните са, когато са между равнопоставени, като например само между подчинени.

Има различни начини, по които протича комуникацията в една организация. Тя може да бъде писмена, устна, електронна или визуална. Към писмения начин за комуникация спадат фирмените документи, обучителните материали, специализираните публикации за служители, бюлетините, писмата, разяснителните материали, информационните табла. Комуникацията лице в лице или устната комуникация в организацията е под формата на срещи и конференции, телефонни разговори или чрез грейпвайн (което е неформална система за разпространение на слухове). Презентациите, видеоматериалите и филмите спадат към визуалните начини за комуникиране с публиките. Това кой от тези варианти ще бъде избран или наложен за общуване и по

какъв начин ще е разработена комуникацията в организацията зависи най-вече от ПР практиците и.

Нека разгледаме по отделно всеки един от тези начини и поясним тяхната същност и функция:

- Фирмените документи представляват наръчници с политиките на организацията, които са изчерпателни документи във формата на книга или в електронен вариант, които описват правата, отговорностите и бюрократичните канали за прилагане на процедурите. Те могат да бъдат ефективен инструмент за вътрешна комуникация, само ако са добре написани, кратки, интересни и добре организирани;
- Обучителните материали помагат за социализирането на новите служители и приобщаването им към културата на организацията. Процесът на социализация обхваща научаването на ценностите, стандартите и нормите в организацията, както и какво се очаква във връзка със служебните задължения;
- Специализирани публикации за служители – някои от основните им цели са: Да поддържат служителите информирани за стратегията и целите на организацията; да осигурят на служителите необходимата информация, за да могат да изпълняват добре своите задължения; да оценяват по достойнство постиженията и успехите на служителите; да създадат възможности за двустепенна комуникация с цел генериране на обратна връзка.

Изданието може да бъде във вид на бюлетин, уебсайт, интранет, редовно изпращано електронно писмо, вестник, списание или мегавестник, който се получава при комбинация на вестникарски формат и стил на списание. Повечето от тези издания са с високо качество и четирицветен печат. Всички тези издания имат общи характеристики: позволяват организацията да следва избран курс и да транслира информация, необходима за постигане на целите; позволяват организацията да доставя съобщения до специфична целева публика; определят начина, по който организацията комуникира чрез собствените си слова, без външна намеса или промени, накратко обобщено те са контролируемият начин за комуникация на всяка една организация. Изданията биват многостранни. Може да отстояват интересите на своя спонсор или да спомагат за осветляване на важни въпроси, свързани със служители или други публикации.

Основната публика на тези издания са служителите на фирмата. Много организации конструират своите издания на основата на двупосочна комуникация, като предизвикват задаване на въпроси, търсене на мнения и коментари, провеждане на

изследвания и публикуването на резултатите от тях.

Ето основните видове специализирани писмени издания:

- Бюлетините или newsletters си остават основното средство за комуникация със служителите, дори и във времето на съвременните технологии. Те са най-често използваната форма за периодичните издания - подготвят се бързо и предпечатната им подготовка е евтина, освен това са бързи и лесни за производство. Повечето организации разчитат на бюлетините, за да съобщават навременни новини до целеви публики. Традиционните писма си остават гръбнакът на вътрешните комуникации. Те се възприемат като по-официални, директни, лични и ценни от електронните писма и предизвикват по-голямо внимание от получателя.
- Софтуерът за текстообработка или компанията за директна поща могат да генерират индивидуални писма, които се използват за установяване на директна, бърза комуникация със служителите и други специфични публики. Сред предимствата им са икономичност, директен и индивидуален подход, внушителен вид, въздействие и бързина.
- Вложки и приложения – използват се с различни цели – от разпространение на кратки истории до продажба на стоки и услуги. Вложките са важно средство в ПР за привличане на естествена избирателна подкрепа, както и за съобщаване на важни новини и събития.
- Информационни табла и електронни обяви – използването на този вид медия е широко разпространено. Законът задължава огласяването на различни съобщения по този начин и независимо от промените информационните табла ще останат. Формата на информационното табло може да бъде традиционната, позната на всички, може да бъде и електронна. Тази форма на комуникация предоставя пространство за затвърждаване на информацията с кратки съобщения. Така бързо се огласяват новини и могат да се спрат слухове от вътрешни и външни източници. Необходимо е да се актуализира постоянно информацията на таблото, за да представлява интерес за публиката.

Сърцевината на комуникацията вътре в организацията е вербалната комуникация.

Изследванията установяват, че служителите предпочитат директната комуникация с прекия си началник пред електронните писма, гласовата поща и всичко останало и че най-ефективните послания се доставят именно с комуникацията лице в лице. Макар и

приемана за неформална, вербалната комуникация има силно влияние върху организационната култура и заслужава внимание.

- Грейпвайнът (или неформална система за разпространение на слухове; личностна комуникация посредством мрежа от разпръснати индивиди, навързани като гроздови зърна) е формално, неконтролируемо средство за комуникация в организацията и опасно, защото информацията често е недостоверна и ненадеждна. Обикновено служителите от ПР отдела са в течение за информацията, която тече по грейпвайна. Когато клюките и слуховете предвещават сериозни проблеми трябва да се опровергават чрез оповестяването на всичко, свързано с проблема. Грейпвайнът запълва информационните празноти, създадени от всяка неадекватна вътрешна комуникационна програма.
- Неизменна част от вербалната комуникация в организацията са срещите и телеконференциите. Срещите събират хората и им осигуряват двустепенна комуникация и както възможност да говорят, така и да слушат. Срещите лице в лице са скъпи – откъсват служителя от работното му място и задълженията му и често са свързани с разходи, но пък в дългосрочен икономически план са изгодни заради идеите, които генерират и сплотяването на екипа. Повечето от служителите предпочитат срещите лице в лице. Както и другите комуникационни стратегии и срещите изискват определянето на специфични цели, внимателно планиране и реализиране, както и прецизно управление. Ефективността зависи от способностите на посредника да насочва и свързва разговорите. В някои срещи, най-вече при провеждане на тренировъчни занятия, водещият играе ролята на насочващ дискусията, докато участниците стигнат до темата, която ще се обсъжда. Важните срещи с участието на хора от различни нива, които заедно се опитват да разрешат конфликт, да се оправят с кризисна ситуация или да вземат важни решения, задължително трябва да се ръководят от обучен човек, така че да се търси най-доброто решение, а не най-изгодното за шефа. Този тип комуникация и контакт лице в лице продължава да се цени високо и да бъде предпочитан от служителите, особено когато се търси и тяхното мнение.
- Друга част от срещите и контакта лице в лице са телеконференциите. Те предоставят възможността едновременно да се достигне до различни географски места и да се изпрати едно и също послание. Подходящи са когато има проблем и е нужно да бъде обсъден с много хора, които нямат възможност да присъстват на

едно и също място.

Като визуален начин на комуникация и част най-вече от обучителните материали на организацията присъстват видеото, филмите и презентациите. Те притежават следните силни комуникационни предимства:

1. Съчетават въздействието на образа, звука, драматизма и движението, цветовете и музиката.
2. Представят идеите посредством движението, нещо което липсва при печата и звука.
3. Привличат и задържат вниманието към съобщението в продължение на времето на излъчване.
4. Използват изцяло времеви фактор във всяка случка или поредица от събития.
5. Осигуряват правдоподобно представяне на събитията.
6. Показват целия процес, който иначе трудно би могъл да се види с просто око.
7. Представят на зрителя миналото и това, което е далече от него.
8. Уголемяват, намаляват или опростяват предметите с помощта на фотографията, анимацията и графиките, за да постигнат желаното въздействие.
9. Дават възможност на зрителите да видят събитията със собствените си очи.

Организациите използват аудио- и видеопродукция, защото по този начин имат пълен контрол върху изпращаното послание. Освен това и технологиите са по-достъпни в днешно време.

В заключение можем да обобщим, че изброените и разгледани варианти на комуникация с вътрешните публики на организацията до тук не са всички възможни. Това кои ще бъдат избрани и подходящи и това как ще бъдат реализирани зависи единствено от фантазията на практиците.

Като част от функцията на ПР целта на комуникацията със служителите е да се установят и поддържат взаимноизгодни отношения между организацията и служителите ѝ, от които зависи най-вече нейният успех и провал.

Интерактивност, интранет и нови технологии, Медии

Татяна Оракова, студент

НБУ

Безспорно задачата на всяка медия е труда, особено във времената в които живеем. Отговорността, която поема е свързана с качеството, информативността и често пъти със скоростта, с която се издава (или показва) нещо.

В момента и трите канала-преса, радио, телевизия, губят в заплашителни размери своите зрители, слушатели и читатели. Причината е всеизвестна – интернет. Той изтласква останалите медии. Достатъчно е да споменем достъпа до преса, радио и телевизия не само през интернет, но и през мобилен телефон, дебатите във форумите, възможностите за търсене на електронни архиви, отложеното гледане на телевизионни програми, филтрите за тематична селекция, персонализацията на информацията, интегрирането на блогове, новини и т.н. А и медийният потребител не използва само преработена и „сдъвкана” информация.

Той все по-често търси „чистата” новина. И съответно иска сам да си направи своите изводи и разсъждения от нея, без да използва медиите, като медиатор. Множеството информация, която достига до тях, те я отсяват.

Също така потребителят може да чете когато е свободен и когато има желание, независимо в коя част на денонощието.

Без съмнение обаче класическата зона на „гражданска журналистика” принадлежи на блоговете. В България те преживяват истински бум след появата им през 2001 г. В тях публикуването се извършва извън контрола на всякакви институции. Именно независимостта насърчава гражданския и критически потенциал на блогърите.

Всичко казано до момента има и своите положителни страни които заслужават да бъдат по-внимателно анализирани, защото навеждат към един по-глобален извод за политиката на наблюдаваните онлайн медии. Той намира своето основание и в самата природа на тези медии, където възможността за постоянно обновяване на съдържанието е най-важната им характеристика. Именно стремежът за постоянен поток от „свежи” новини и по възможност „всички” новини на едно място обяснява приоритетното присъствие на международните теми. Актуалността е подхранвана най-вече от външни новинарски ресурси, като международни телеграфни агенции или други чужди водещи медии, които имат кореспонденти в различни „горещи” точки от света. Затова и повечето новини са именно за военни конфликти, атентати, международни скандали. Този тип информации се публикуват веднага, за да изпълнят функцията си на „свидетелство” за случването на дадено събитие.

Именно тази почти едновременност на потока от новини с момента на случването им кара потребителите да отварят по няколко пъти на ден страницата на съответната медия, а броят кликания върху електронния адрес на съответния сайт е мотивацията за съществуването му.

Но какво е новото за човека, който няма представа от интернет и информационни технологии, и който, както и преди, сутрин си купува вестника от близката будка, а вечер гледа По света и у нас? Дори за него, без значение дали го съзнава или не, промените са много. Той е потребител на промяната, извършена в редакциите и нюзрумовете, и отразена в самия медиен продукт. Днес езикът на традиционните медии, техният дизайн – и дори цената им, са повлияни от тенденциите в мрежата. Изобилието от издания на вестникарската сергия и от програми на екрана и в радиоефира е резултат от диверсификацията на медиите, наложена от експанзията на новите технологии. Така живеещият „извън” технологичната промяна всъщност само си мисли, че е напълно изключен от нея. В действителност той също ползва от благата ѝ и търпи последиците ѝ. Защото всичко това има своята цена. Все по тясната медийна специализация – и лавинообразното нарастване на каналите за достъп до съдържание – изострят до крайност конкуренцията в борбата за вниманието на публиката. Комерсиализацията взема връх. Медийните съдържания и рекламата стават все по-агресивни. Ето защо традиционните медии не се колебаят да обвържат не само бъдещето, но и настоящето си с реалностите на мрежата.

Не можем да си затваряме очите и за още един важен факт. Постепенно и в България се появи нова, млада аудитория, израснала с интернет и компютрите. Тя не само се забавлява в мрежата, но и се образова и информира в нея. Това ново поколение все по-малко гледа телевизия. Защото информацията просто вече не е само там, в старите медии – тя е също и в интернет. Все повече млади хора изискват медийното съдържание да достига до тях по различни канали. И това не е каприз на разглезени малцинства, а необходимост, наложена от промените в начина на живот, на културата, на икономиката и, в крайна сметка, на самата социална структура.

Коучинг

Силвия Анастасова, студент
 НБУ

През последните години неимоверно нарасна значението на професионалното развитие на човешките ресурси. И основното в това управление е издигане на равнището на образованието и професионалната квалификация на работната сила.. В редица страни държавната политика в тази област е особено активна. Така например, във Великобритания правителството въведе „държавен стандарт за професионална квалификация за предприятията – нещо като знак за качество за професионална квалификация. Ако можеш да докажеш, че спазваш определени критерии в предприятието по професионална квалификация, се получава национална награда, наречена инвестиция у хората, инвестиция у човешкия фактор. Това е важно. При получаването на този сертификат се рекламира и качеството, и продукцията на това предприятие.”

Във време на финансова криза пазарът в България на тийм билдинг мероприятията е насочен към организиране на спортни мероприятия, празнични вечери и арт събития, които имат за цел наградят служителите си и да постигнат краткосрочен мотивационен ефект. Нуждата от такива мероприятия възниква при всички възможни сценарии, ако приемем, че финансовата ситуация създава предпоставки бизнесът да разгледа политиката си за развитие на човешкия капитал. Компаниите се нуждаят от тиймбилдинг продукти както при увеличаването на своя персонал, така и при неговото съкращаване. При всички сценарии компаниите се нуждаят от ефективни екипи и мотивирани служители, които да бъдат задържани, за да изведат бизнеса от неблагоприятната среда на финансова криза.

Сегментът на coaching не е особено голям и трябва да нарасне. Кризата е значително изпитание за уменията на човек да се справя с различни ситуации и задачи. Препъникамък често е нагласата или липсата на навици, а насочването като форма на учене е най-ефективният метод за промяната на нагласата или изграждането на навици. Все повече хора самостоятелно търсят coaching, защото то е изкуство да създаваш с помощта на беседи и поведение. Консултантът-коуч подготвя за клиента подходящата среда, в която да се движи и да успява да реализира желаните цели – и то така, че постигнатите резултати да му носят удовлетворение. Коучингът е разделение на

взаимоотношенията с другите на подгрупи, което подпомага клиента да постигне изключителна резултатност в своя живот, кариера, бизнес, в обществените дела. Посредством коучинга клиентът разширява своя кръгзор, ефективност и качество на живот.

Според областите на прилагане коучингът се дели на кариерен, бизнес и коучинг на личностното развитие.

Според участниците в коучинга се различават: индивидуален и корпоративен (групов) коучинг.

Коуч – това е специалистът, който го провежда и клиент – това е човек или организация, търсеци услугите на консултанта-коуч.

Коучингът представя най-разнообразни нива на комуникация, на общуване; чрез него се определя значението на ролите в различните сфери на живота на клиента, както и на водещите мотиви и представи, които го ръководят в действията му; разкриват се изопачени представи и модели насадени в мисленето му от миналото. С подкрепата на консултанта-коуч се създават нови, които се тренират и при нужда се прилагат в действие. Той се провежда по поръчка на клиента – в тези области от живота, в които той среща затруднения: в различните видове на общуване – в личен и професионален план, способности, таланти, умения, вяра, убеждения, собствен мироглед, социални роли и положение в обществото, ценностна система и възпитанието, цели, стремежи, мечти, професионално развитие и други.

Коучингът е професионално консултиране, придружаване и подкрепяне от хора-експерти с лидерски качества и професионален опит. Главната цел на срещите с консултанта-коуч са индивидуалното или колективно обучение за постигане на успешни промени там, където клиентът желае да постигне такива. Посредством оптимизирането на човешкия потенциал за творчество и развитие коучингът съдейства и подпомага за овладяването и преодоляването на причините, спъващи изпълнението на целите – на отделния човек или фирмена организация. По своята същност коучингът е комбинация от индивидуално подпомагане и обучение – как да се използват ресурсите, с които всеки човек и всяка фирмена организация разполага, за да постигне желания успех. Коучингът улеснява разпознаването на проблемите и причините, които ги пораждат и подпомага тяхната идентификация – като средство за тяхното разрешаване. Клиентът се учи в този процес как сам да ги разпознава и овладява, как да комуникира по-добре с останалите и да постига добри резултати в желаната посока.

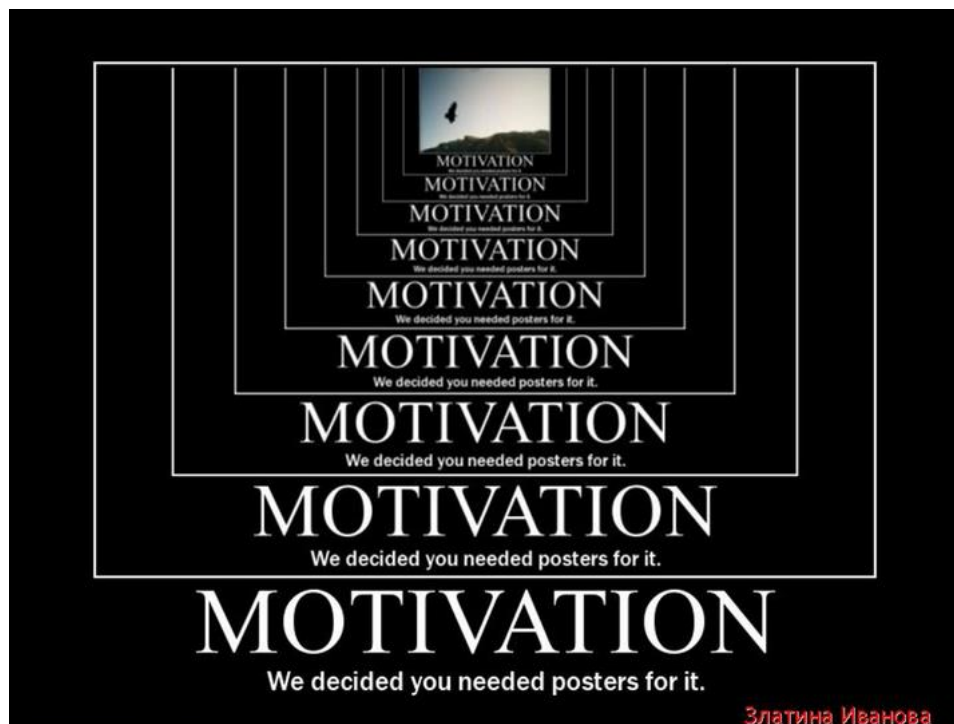
Какво е коучинг? Коучингът е и си остава един универсален инструмент, който подпомага еднакво добре разрешаването на проблемите и в личен, и в професионален план. Консултантът-коуч има универсална роля - той оказва подкрепа и съдействие на клиента посредством техниките и методиките на този вид консултиране. Тимоти Галуей е създателят на Inner Game („вътрешната игра“) като подхода е и е известен в света като „башата на коучинга“ – човекът, от който се заражда професията коучинг. Преди повече от 30 г. като треньор по тенис Тимоти Галуей открива подход за постигане на качествено нови високи резултати, който прави революция в спорта и постепенно се пренася и в бизнеса. Този подход след това дава началото на цяла професия, известна днес като коучинг, която помага на мениджърите да отключат потенциала на хората и организациите и да постигат качествено нови резултати. По данни на PricewaterhouseCoopers коучинг индустрията в света днес генерира приходи от 1,5 милиарда долара годишно

През целия си живот човека е в непрекъсващ коучинг-процес. Подсъзнанието на му разработва програми, които той прилага на практика в живота. Човек е винаги в състояние на вътрешен диалог със самия себе си. По този начин разбира какво трябва да направи, как да постъпва в различните житейски ситуации. Твърде малко импулси отвън влияят на човешкото подсъзнание и твърде силен е Аз-ът, който е в постоянна конкуренция с влиянието на външния за личността свят.

Мотивация при вътрешните публики – теории и практики

Златина Иванова, студент

НБУ



Мотивация при вътрешните публики



теории
и
практика



DEMOTIVATION



... ВЪТРЕШЕН ФАКТОР, ПОДБУДА...,

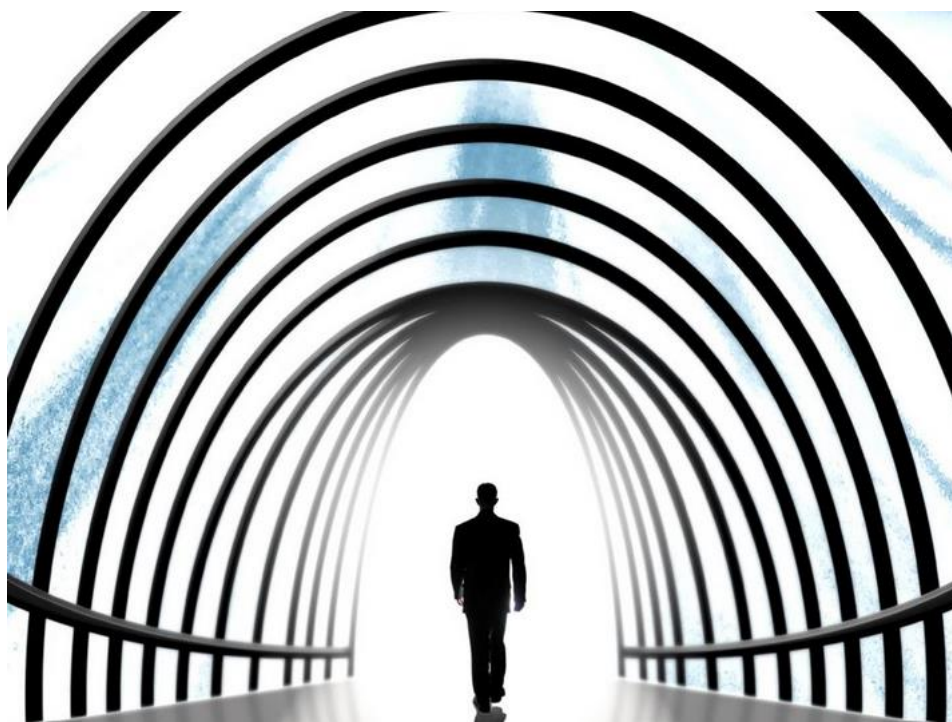
която предизвиква...

ЦЕЛЕНАСОЧЕНО

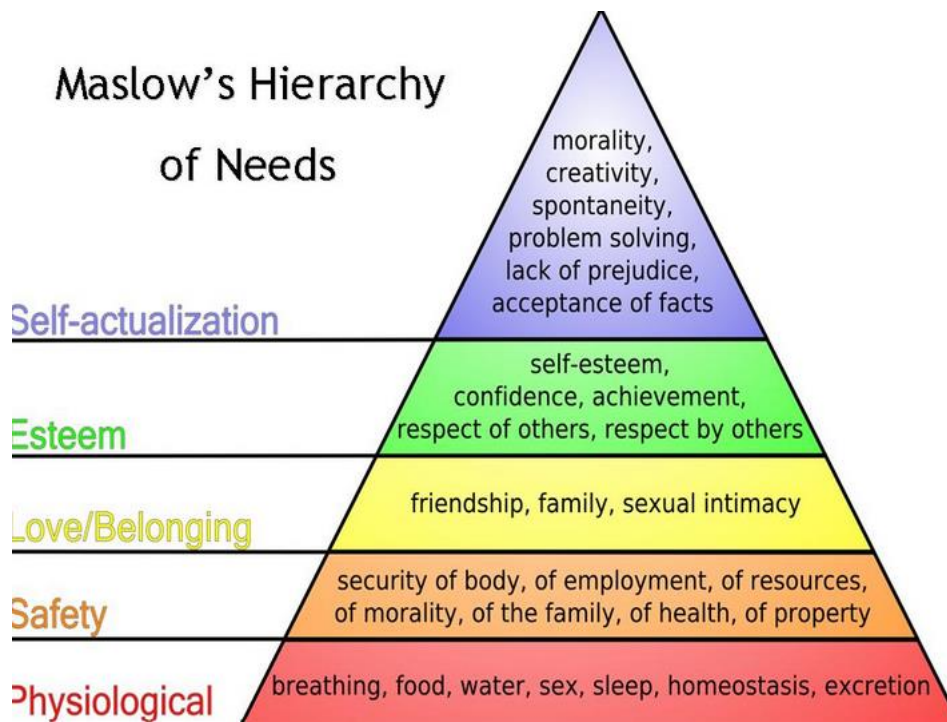
ПОВЕДЕНИЕ...

„Да мотивираш хората означава да ги накараш да се движат в посока, която ти искаш и да предприемеш необходимите стъпки, за да стигнат те там”





Maslow's Hierarchy of Needs



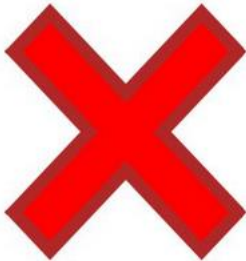
(+) Мотиватори



Постижения
Признание → →
Отговорност → → →
Перспектива → →
Реализация

*Повишават
мотивацията
на
служителите*

(-) Демотиватори



Застраховане
Ръководство → →
Сигурност → → →
Заплащане → →
Работни условия

*Присъствието им
не мотивира
служителите, а
отсъствието им
ги **демотивира***





A Number of Factors . . .

Real Solutions.

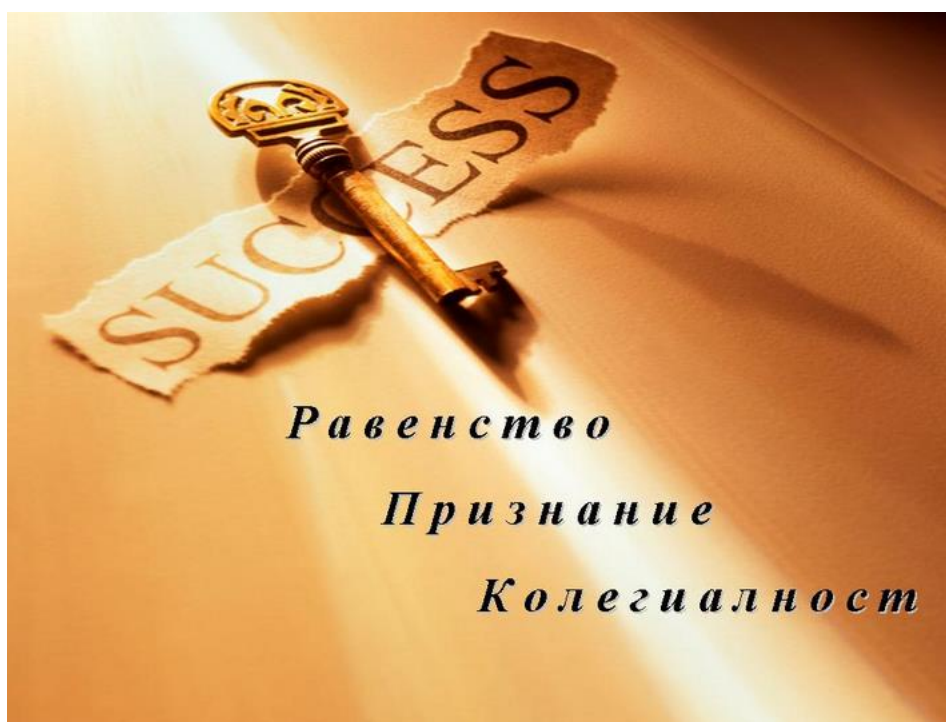




all different
all equal







Равенство

Признание

Колегиалност

The Value of Trust



Return on Influence



















THE WORKING WEEK



DON'T SPEAK TO ME!



MONDAY

GOD, GET ME THROUGH THIS DAY!



TUESDAY



LIFE SLOWLY SEEPS BACK INTO MY BODY...



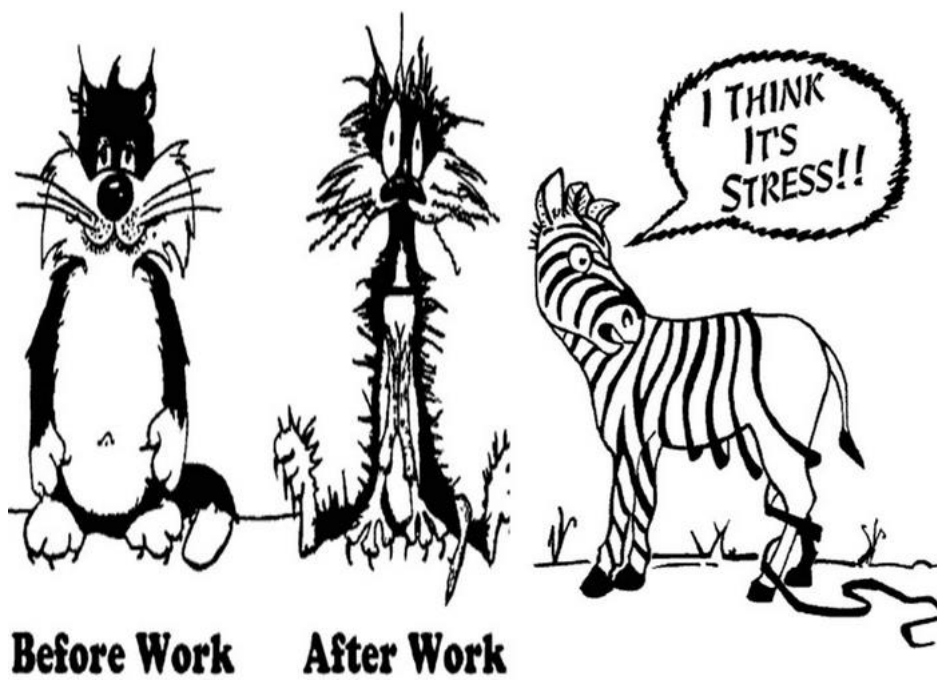
THURSDAY

ANTICIPATION!



FRIDAY



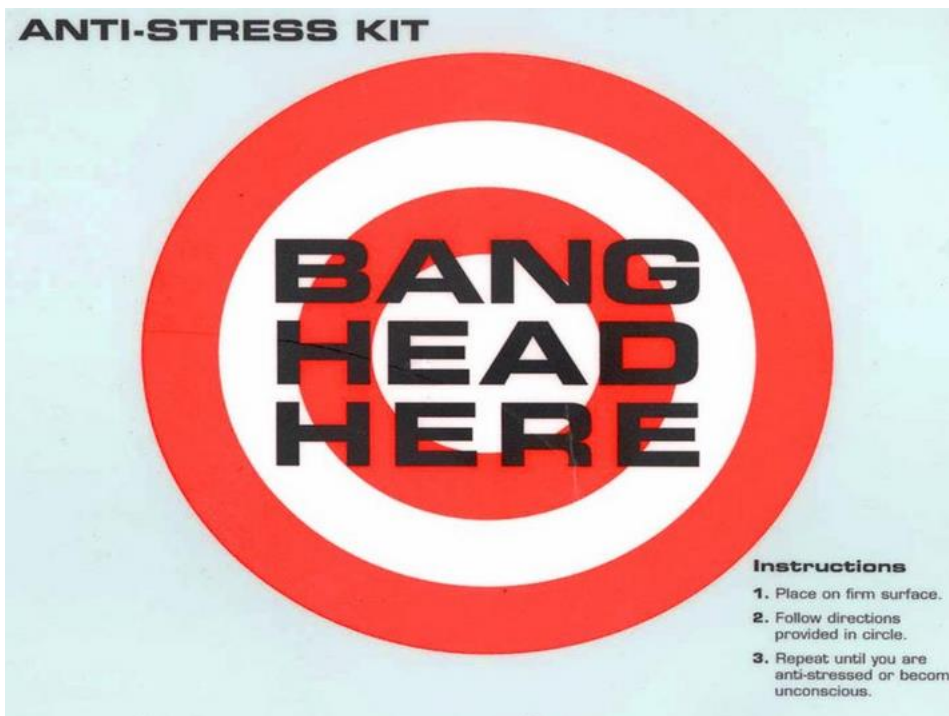


**I like work.
It fascinates me.
I can sit and look at it for hours.**

**Tell me again how lucky
I am to work here ...**



**I keep
forgetting**



Always Remember

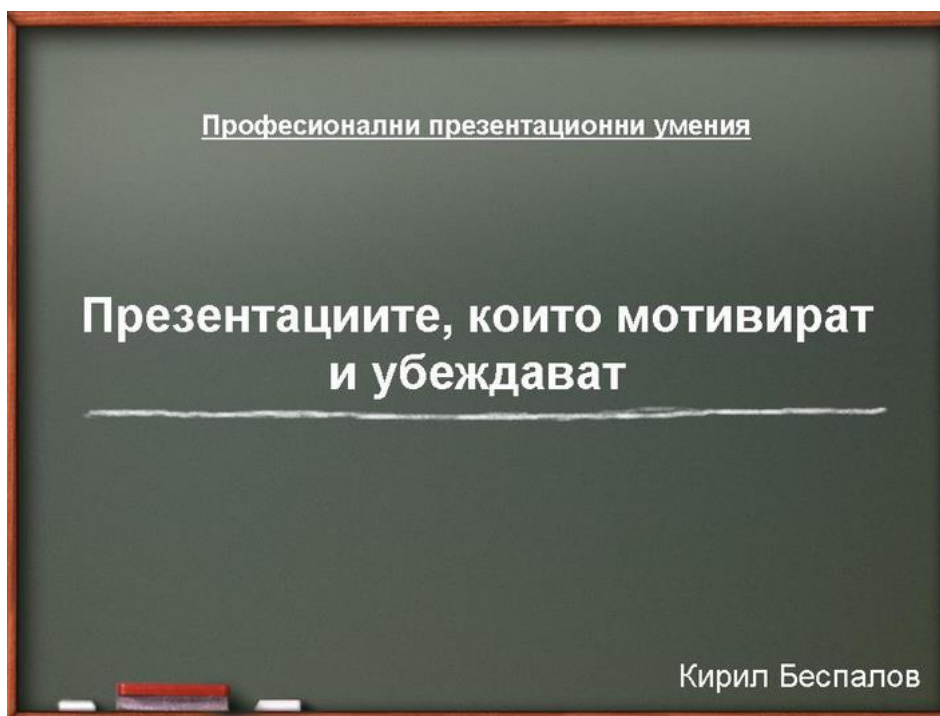


***We Could Hire A Trained Monkey
To Do Your Job!***

Професионални презентационни умения

Кирил Беспалов, студент

НБУ



Как да започнем?

- Разкажете история с лични моменти
- Използвайте странен факт, започнете с цитат, приказка или басня, разкажете шокираща история
- Задайте въпрос, който леко разкрива основната тематка, по която ще говорите



Презентациите, които мотивират и убеждават.

- Подгответе презентацията си така, че да мотивира
- Напишете сам речта си
- Нека бъде кратка и искрена
- Отговорете на нуждите на публиката
- Идентифицирайте се с нея
- Позовете се на нещо по-велико от личния интерес
- Повтаряйте запомняща се фраза



Берлин, 26 юни, 1963 г.



“Нека ви помоля да погледнете отвъд опасностите на днешния ден – към надеждата на утрешния; отвъд свободата на този град – Берлин и на страната ви Германия, към бъдещата свобода по целия свят; отвъд стената – към мира и справедливостта; отвъд нас самите – към цялото човечество”

Как да преодолеем сценичната треска?

- Оpozнайте публиката и обстановката
- Бъдете добре подготвени
- Наизустете първата минута от презентацията

Как да преодолеем сценичната треска?

- Съсредоточете се върху публиката, а не върху себе си
- Мислете положително
- Избягвайте строгите правила

Мотивация за творчески резултати

Людмила Цанева, студент
НБУ

Ще се опитам да разгледам подходите, които се използват за мотивиране на хора с творческа натура, за създаване на работна среда, която да предразполага и спомага раждането на нови идеи, иновационни продукти и креативни решения на проблеми. И реалното им приложение в интернет гиганта Google.

Искам да направя предварително уточнение, че когато използвам думите творец, творческо или креативно аз нямам предвид само изкуствата, а всяка една професионална насока. Дадените примери са от областта на информатиката и компютърните технологии, но принципите по които се водят са общовалидни.

Творецът, като феномен без значение в коя област се изявява е обект на много изследвания. Не може да се даде едно точно определение за това какъв е той. Сякаш най-подходящите описания са противоречив, сложен и интересното в случая – мотивиран. Интересно и проблемно, защото според някои проучвания най-добрите творчески резултати се получават вследствие на вътрешната, а не външната мотивация като пари и други придобивки. Което поставя проблем от фирмена гледна точка – как да се предизвика нещо, което е желателно да идва отвътре. Най-лесния и банален отговор е да се наемат хора, които да са не само мотивирани, но и да се наслаждават на работата си заради самата нея. Google например е с едни гърди напред, защото от самото си създаване има корпоративната култура, която е отворена и активно търси и насърчава креативността по всевъзможни начини. Имиджът, който има като работодател, гарантира привличането на подходящите хора, които биха се чувствали удобно в тази среда и които ще могат да се възползват от нея и да донесат облаги на компанията.

Въпросите, които стоят пред мениджърите са два – как да увеличат мотивацията и как да се предпазят от демотивиране на служителите. Отговорите се крият в правилното манипулиране и балансиране на вътрешната и външната мотивация, личните ценности и груповите очаквания – четири взаимосвързани величини, които имат различно влияние и заслужават първо да бъдат разгледани по отделено.

Вътрешната мотивация сякаш се илюстрира най-добре от мисълта на Конфуций: „намери си работа, която обичаш и няма да работиш нито един ден”. Повечето творчески усилия идват от страстта, която човек изпитва към избраната от него област. Важно е да

има и предизвикателство, смисъл и цел.

Външната мотивация отстъпва първото място на вътрешната, но това не я прави маловажна, а напротив понякога може да има решаващо значение. Пари, похвала, ласкателство, нови възможности, привилегии, срокове и др. са ефективни средства за подтикване към изпълнение на дадената задача.

Личните ценности са индивидуални за всеки от нас. Може да имаме много общи ценности, но да им придаваме различна степен на важност. „Въпрос на приоритети” е доста добро обяснение за поведението на хората. Използването на ценностите за мотивиране включва опознаването на конкретния човек, без да се влияем от собствените си стереотипи, в известна степен изучаване на поведението му и възползвайки се от това знание да апелираме към най-важното за него. Някой, който иска власт ще се отзове най-добре на „трябва ни човек, който да поеме юздите”

Могат, а и са написани трудове за груповата динамика. Креативността не е само индивидуална, тя се появява и между групи от хора. Подклажда се от много неща като между тях са: конкуренция, имитиране (но не плагиатстване), сътрудничество, насърчаване и подкрепа и други.

Лесно ще се забележи, че четирите изброени точки са валидни за всякакъв тип работа, не само тази с творческа насоченост. Това е напълно очаквано и не би трябвало да е изненада. Начинът на прилагането им плюс други специфични елементи е това, което отличава мотивирането на творците.

Мотивирането на служителите в Google покрива всички бази и е пример за правилно използване на подръчните техники. В основата му е залегнала свободата. Свобода от отговорност, свобода да се прави каквото ни се прииска и по този начин освобождаване на съзнанието и възможност за полет на мисълта. Естествено тази свобода не е безгранична и е подчинена на определени условия.

Google има офиси по целия свят, които се различават един от друг, взети са под внимание културните различия, но се обединяват от общите концепции. Цветни, раздвижени и забавни те изглеждат като кръстоска от детска площадка и фабрика от бъдещето за играчки за възрастни. Капсула за избягване от стреса, в която не прониква звук или светлина, пързалки и пилони за спускане от един етаж на друг, професионални масажори, стаи за почивка, които създават илюзията че сте под вода, билиардни маси и видео игри са само малка част от удобствата на работата в Google. Твърдо решени да слушат служителите си мениджърите са създали интернет форум за обмен на идеи, в

които може да се включи всеки един от тях. Идеи, които са толкова важни, че трябва да се запишат моментално за да не се забравят – за тази цел има окачени бели дъски по стените, с достатъчно количество маркери. Съществува и разбиране за фрагментарната природа на идеите или иновациите – те не винаги изскачат напълно оформени, а могат да са продукт на няколко човека, затова до дъските са разположени удобни столове подредени за лежерна дискусия. Google дава и време – един ден седмично е свободен и инженерите могат да работят по свои проекти, каквито и да са те, стига да проследяват процеса. Компанията контролира развитието им чрез сложни системи и бета тестери. Финансовите придобивки са както може да се очаква повече от щедри, като е добавена и персонализация, всеки служител се чувства специален. Не е забравено и творческото его, шантовата идея ,която е хрумнала просто ей така ще има шанса да се разгледа и осъществи. Страхотна мотивация е, че това, което се прави има смисъл и значение и че се обръща лично внимание.

Google иска служителите отговорни за иновациите да се забавляват докато работят. Самата работа е поставена на игрова основа. Те са алтернативни, паралелни и различни, но не забравя откъде идват. Както самите основатели казват „ние не сме обикновена компания и не смятаме да ставаме такава”. Самата мотивация която прилагат е креативна и съобразена с нуждите на твореца и това дава резултати.

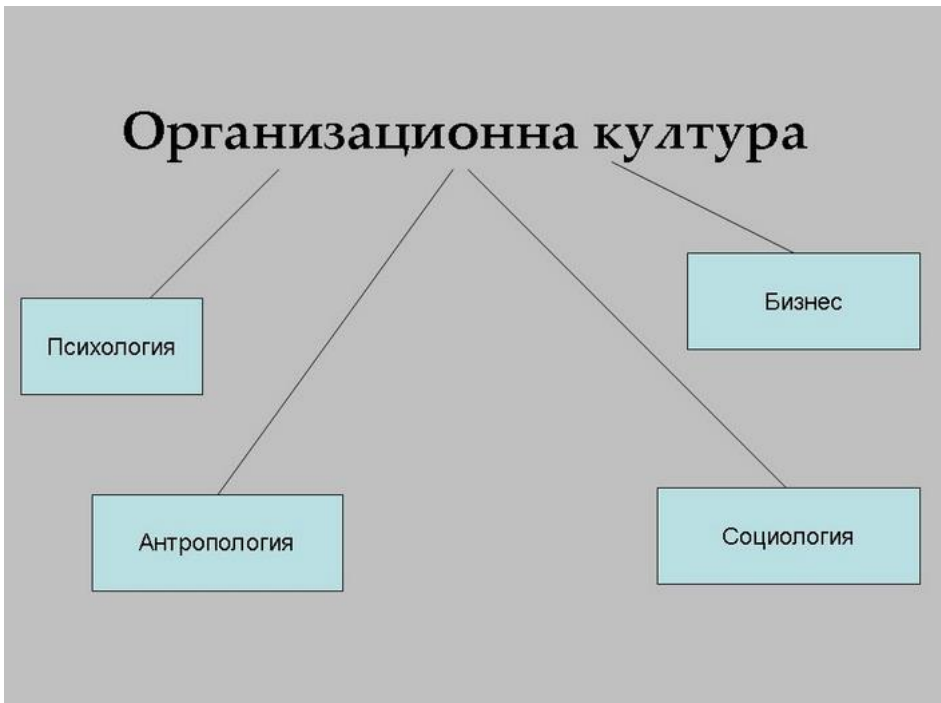
Организационна култура и зона на комфорт

София Кирова, студент

НБУ

Организационна култура и зона на комфорт







Работна задача	Работни роли	Лидерство
Партиципационна култура		Властова култура
Хоризонтална структура		Вертикална йерархия
Организационно лидерство		Персонифицирано лидерство

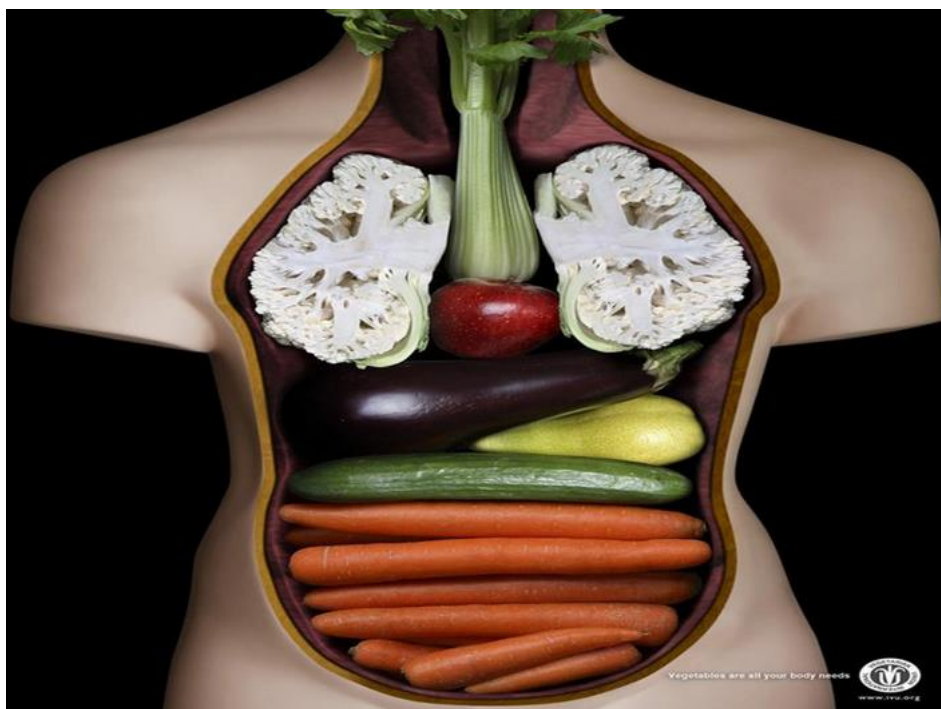
Учещата се организация

взаимозависимост



Учещите се организации създават екипи

Стадии на развитието на групата/екипа (Stages of Group Development)	
Стадий/ Stage	Дейност/активност (Activity)
1. Forming/Формиране	Ориентиране: Членовете се опознават един друг Orientation: Members getting to know each other
2. Storming/Негодувание	Поява на конфликти/конфликуване: Спорове относно ролите и правилата Conflict: Disagreement about roles and procedures
3. Norming/Създаване на норми	Структуриране: Установяване на правила и отношения Structure: Establishment of rules and social relationships
4. Performing/Изпълнение	Работа: Фокусиране върху изпълнението на задачата Work: Focus on completing the task
5. Adjourning/закриване/приключване	Разпадане: Завършване на задачата и разпадане на групата Dissolution: Completion of task and end of the group



Зона на комфорт

<http://www.youtube.com/watch?v=jSCqybwrXJQ>



Блогингът – златна ера за PR практиците

Камен Костов, студент
НБУ

Увеличаващото се значение на блогосферата в ежедневието на PR практиците напоследък се тълкува от анализаторите като предвестник на нов тип информационен канал. Твърди се, че феноменът на блоговете е предизвикателство към традиционните възгледи за контрол на посланията на корпорациите и политиците²⁷. Действително, блогът има характерни свойства, които го различават от стандартния уеб сайт. Сред тях водещо място заема възможността за по-лесно изграждане на нови страници: новите данни се попълват съвсем лесно (обикновено със заглавието, категорията и съдържанието на статията) и после се прибавят. Автоматични шаблони се грижат за прибавянето на статията на заглавната страница, създават новата готова статия и я прибавят към подходящия архив. Всичко това улеснява филтрирането на съдържанието в различни презентации: по дата, категория, автор или друг признак. Администраторът има възможност да покани и прибави други автори, чиито позволение и достъп са лесни за управление.

Тази форма на незабавно и глобално самопубликуване, станала възможна, благодарение на технологиите, широко достъпни през последните години, не позволява ретроактивно редактиране (извън оправянето на малки правописни грешки) и изключва от акта на писането всеки обмислен и дълъг анализ. То е спонтанното самоизразяване на всяка внезапна мисъл, надхвърляща по нетрайност дори ефирната всекидневна журналистика. До него читателите и блогърите имат незабавен и безпрепятствен достъп, то свързва посредством хипертекст непрестанно умножаващи се препратки и източници. За разлика от напечатания журналистически текст, неговите граници са изключително рехави, а истината му сама по себе си, е преходна.

Изброените особености и техните последствия върху акта на писане са все още в процес на проумяване, но със сигурност „всички PR професионалисти трябва да се съобразяват с развитието на интернет, социалните мрежи и все по-големия брой блокове по света“²⁸, е категоричен изпълнителния директор на Rumeur Publique Кристоф

²⁷ Според данни от публикувано първо обширно проучване на блоговете, извършено от водещата PR компания „Edelman“ и маркетинговата фирма „Intelliseek“, публикувано в Dnevnik.bg от 26 април 2005 г.

²⁸ Терминът „Интернет“ ще изчезне, интернет издание на Капитал, брой 50, 12 декември, 16.36, Медиа и реклама.

Жинисти. Съдействащи за все по-силното ангажиране на публиките с изграждането на имиджа и репутацията на дадена марка или организация в интернет, блоговете осигуряват уникален и личен начин за комуникация с клиентите. Блогът показва човешкото лице на една компания, трудно постижимо чрез други форми на комуникация. Той се превръща в инструмент, чрез който ПР може да трансформира себе си от безлична и все по-неефективна бизнес практика в ефективна етична дейност.

Чрез него се увеличават възможностите за изказване на мнението на организациите, съдейства се за постигане на тяхната мисия. Ако се абстрахираме от използването на блоговете за лична изява и творчество, те са изключително адаптивен инструмент, което ги прави приложими във всякакъв вид онлайн комуникации, осигуряващ директен контакт на корпорациите с клиентите и други външни публики. Създава се впечатлението, че в компаниите има някой „реален” човек, който говори и отговаря на постоянните въпроси и се ангажира с проблемите на публиките. Като един от най-силните аспекти на блоговете в областта на ПР се посочва възможността за одухотворяване. Персонализирането на контакта стимулира доверието на настоящите и бъдещи клиенти в организациите.

Като посредник в публичното говорене блогването не подлежи на контрол и представя съобщения под формата на разговор с читателя. „Култивирайки“ общественото мнение, блогът съдейства за приближаване на организациите до публиките и за една отворена дискусия с тях. В политиката екипът на Барак Обама показва, че използването на социалните мрежи може да бъде решаващо при набирането на дарения за кампанията или доброволци, практика, заслужаваща специален анализ върху потенциала на интернет при подобни акции. Резултатите от тези избори са още едно нагледно доказателство за силата на блогинг пространството и златните възможности, които то открива пред ПР практиците. Но дали всички предимства на блогосферата са пълноценно реализирани и в българската ПР индустрия и какви предизвикателства е необходимо да се преодолеят за успешното ѝ функциониране?

Отмествайки погледа си върху родните ширини едно е сигурно, че блог пространството в България изобилства от лични сайтове, но пък професионалните са все още твърде малко. Следствие от това е, че всяка една класация в блогосферата, обединява тези на пръв поглед несъвместими категории и прилага еднакви критерии при блогове, които варират твърде много по отношение на тематиката си. Ако световните тенденции изтласкват на преден план блоговете като мощен маркетингов инструмент, то нещата у

нас са по-различни. Конкурсът „БГ сайт”, който се проведе в началото на м.ноември 2008 г., определя като най-добър личен сайт/блог интернет страницата на Лили Иванова – lili.bg. Друга класация може да се намери в Alabala.org под името „Топ 100 на българските блогове“, чиято основна цел е да подреди най-популярните български електронни дейности. Макар и донякъде ориентировъчни, класациите у нас са непълни и променливи, тъй като самата блогосфера не се е ориентирала и оформила като такава достатъчно добре, за да бъде разглеждана като едно завършено цяло.

Все пак в създадената наскоро blogosfera.comon.bg вече можем да съберем на едно място всички български корпоративни блогове. Засега са включени 23 блога на български компании, които редовно предстои да се актуализират. В момента изглежда най-активни са фирмите от сферата на ИТ и на маркетинга, рекламата и връзките с обществеността. Един от добре функциониращите блогове засега е сайтът на българските фермери Agrosaveti.com. Стартирал преди 3 месеца (юли 2008), той постепенно набира читатели и автори с публикации на тема пчеларство, земеделие и др. Функционира като част от социалната мрежа на българските фермери, която авторите на сайта се опитват да създадат. Всеки регистриран потребител може да си направи личен блог, а публикациите от всички се събират в общия сайт.

Обнадеждаващо събитие в българската корпоративна блогосфера е и проведеният на 16 октомври 2008 г. семинар за Web 2.0 онлайн маркетинг. Първата му част е посветена основно на блоговете, а втората – на социалните мрежи. Засегнати са също подкастите, RSS маркетинга, Уикипедия и др. Обсъждайки, кои са най-често срещаните грешки откъм функционалност и дизайн в сайтовете на българските компании, специалистите са на мнение, че може би най-генералната е изборът на company-centered структура на даден сайт, когато във фокуса трябва да бъдат групите потребители на информация. Особено когато дадена компания работи с хиляди потребители, е неадекватно и дори арогантно главното меню да се занимава със самата компания, докато услугите, които потребителите ползват, да се намират на второ или трето ниво в дълбочина.

Сайтовете тип „визитна картичка” със справочна информация все повече се изместват от модели, в които потребителите на информация са по-важните – реално това отговаря и на съвременните потребителски ориентирани маркетинг подходи. Другите грешки произлизат от практиката с традиционните медии, които не са интерактивни и излъчват еднопосочно информация. Интернет решенията трябва преди всичко максимално да предлагат функционалности, чрез които потребителите да участват в

комуникацията и този процес да може да се управлява от собственика на сайта. Например, сайтът на една политическа партия не би трябвало само да публикува материали за нея, а да дава възможност за създаване на онлайн общност от поддръжници, които да участват чрез мрежата в дейността на партията офлайн. Изграждането на сайт продължава да се приема като еднократно действие, без да се мисли за надграждането му, анализа на статистиките, генерирането на трафик и задържане на потребителите. За съжаление, много малко от собствениците на уеб страници са подготвени за създаването и поддръжката на цялостни онлайн модели.

Що се касае до развитието на имейл маркетинга, според Димитър Баджов, съсобственик и изпълнителен директор на интерактивната агенция ICYGEN, специализирана в областта на интерактивния маркетинг и рекламата и създаването на уебсайтове, нивото му е изключително ниско в България, няма почти никакви познания как да се използва, а това е най-евтиният директен маркетинг.

Рекламодателите не събират и не поддържат бази данни с имейл адреси дори когато това е изключително лесно; когато се изпращат имейли по някакъв повод, не се събира статистика – брой отворени имейли, кликове по съдържанието и т.н., имейлите нямат никакъв графичен дизайн, често текстовете са неграмотни. Отделно, няма много ясна дефиниция за спам и законова регулация за събирането и ползването на имейл данни, което води до компрометирането на този вид маркетинг. Би трябвало при осъществяването на онлайн кампании, базите данни с имейлите на потребители да се събират, анализират и предават на клиента за ползването им за следващи инициативи. „По този начин се спестяват значителни разходи за генериране на трафик и се работи за лоялност на потребителите“²⁹.

Мнението на Д. Баджов до голяма степен се припокрива и със становището на Арети Георгилис (член на Американското общество за връзки с обществеността (PRSA) и на Института за връзки с обществеността в Обединеното кралство). „Въпреки факта, че употребата на интернет в България и другите страни, в които имаме дейност, е по-голяма от Гърция например, и компаниите знаят и опитват да ги използват, те не прилагат правилната стратегия. Нямаат средствата за това. Или ги използват спорадично, когато се сетят, или не ги използват въобще, или решават да ги използват единствено за реклама на продуктите си. Но не ги използват за корпоративни комуникации или за изграждане на имидж. И това е проблем за тях и възможност за нас да обясним какво и

²⁹ Баджов, Д. „Все още компаниите се правят „на парче“.

как трябва да правят³⁰. Някои компании имат блогове, но се грижат за тях със собствени ресурси, вътре в компанията, като някои го правят по правилния начин, а някои – не. Така че ролята на PR агенциите е да изградят тази стратегия, тъй като компаниите нямат собствени ресурси за това. Въпреки набелязаните трудности, повечето наблюдатели са оптимисти по отношение бъдещето на българските социални мрежи. Според Светлана Савова, управляващ директор на навлязлата през 2004 г. в България V+O Communication: „Българските корпоративни блогове ще стават повече, но бавно.“ Блогът е прекрасно решение, когато компанията е успяла ясно да си отговори на въпроса защо ѝ е необходим, дали усилията по поддържането му си заслужават и най-вече дали е готова да погледне публиките си в очите. Тези, които го направят и влязат в истински диалог с потребителя, ще спечелят.

В България сме свидетели и на практика, според която компаниите виждат повече рискове в корпоративните блогове, отколкото ползи. Може би едно от обясненията е, че у нас важни корпоративни подкасти и социални мрежи се появяват в отговор на криза с репутацията, някои от компаниите дори се притесняват да не би стартирането на блог да се изтълкува като знак за съществуваща криза. Реалността за щастие показва обратното - в момента българските корпоративни блогове са около 30 и повечето от тях са създадени навреме, преди потребителите да дадат конкретен повод. Оправдано е в този смисъл и заключението на писателя Ендрю Съливан, че ако защитниците на старите медии са виждали до този момент в блогинга източник на опасност, напоследък те го приемат по-скоро като стимул и информационен портал в своята дейност³¹. Посредникът, медиата диктува посланието. В този смисъл ролята на онлайн комуникациите все повече нараства, тъй като съдейства за по-бързото пренасочване вниманието и интереса на хората, гъвкаво обслужва определени целеви аудитории, а и не на последно място е финансово по-ефективна. Използването на блогове в ежедневието на PR практиците става неизбежна необходимост в пътя им към по-голяма реактивност и многообразие в комуникационните стратегии, чертае чудесни възможности пред изграждането на една професионално издържана корпоративна политика.

³⁰ <http://www.investor.bg/>

³¹ Съливан, Е., „Защо блогвам“, в. Култура, бр.41 (2524), 28 ноември 2008 г.

Реторика и ораторско майсторство – метаезикът

Цветелина Чаушева, студент

НБУ

Езикът на тялото е един от съществените елементи на общуването, който помага за разтълкуването на информацията, която получаваме от говорещия. Благодарение на сигналите на тялото ние си обясняваме и поведението на хората. Единодушното твърдение на учените е, че между 60% и 80% от междуличностното общуване лице в лице се извършва по пътя на несловесния обмен на информация. Те споделят твърдението, че словесните и гласовите изразни средства допринасят за по-прецизното балансиране на така получените сведения. Тоест както езикът на тялото, така и онези думи и изрази наречени метаезик, които събуждат у слушателя чувство на предусещане са тези, които могат да разкрият истинските мисли и намерения на говорещия.

Метаезикът – скритият език, в който са закодирани определени идеи, различни от изискваните в момента на говоренето посредством естествен език. Или по-просто казано, метаезикът е скрит в използвания език. И макар метаезикът все още да е бяло петно в сферата на междуличностното общуване, със следващите няколко абзаца ще очертая накратко и ще поясня на един по-разбираем език онези думи, фрази и изрази, които почти всички ние използваме, за да предадем едно или друго послание.

Много хора познават и редовно използват метадуми, метафрази и метаизрази, но почти никога не си ги превеждат на съзнателно ниво, така че да разшифроват техния скрит смисъл и да разберат истинските чувства, мисли и намерения, които се крият зад тях. На всеки се е случвало да стои пред щанд в някой магазин в очакване да го обслужат и най-накрая продавачът да се обърне намръщено към него с думите: „Някакъв проблем ли имате?“. Ако смисълът на изречението се преведе от мета на обикновен език казаното би означавало: „Наистина ли нещо ви трябва чак толкова спешно, че да ме притеснявате точно в този момент?“ – и подсъзнателно долавяме и възприемаме точно това истинско чувство от страна на човека в магазина.

1. Ролята на метаезика.

Ако извадим от ежедневиия разговор всички форми на метаезика, словесното ни общуване ще се състои единствено от кратки, остри и целенасочени фрази, а всички хора взаимно ще звучим и ще се възприемаме като неучтиви, сурови и неуки в сферата на

общуването. Метаезикът омекотява ударите, които си нанасяме с речта, позволява ни да манипулираме останалите хора, да изтъкваме собствените си добродетели и качества, с вътрешно облекчение да изливаме куп отрицателни емоции, при това без да изглеждаме откровено груби.

В деловия свят метаезикът е много употребяван. Преди стотина години работодателят е можел да уволни своя служител просто като му изкрещи: „Махай се от очите ми, мързел такъв!“. Днес нещата не стоят така – въпросният „мързел“ вероятно ще получи e-mail от ръководството на фирмата, който ще гласи приблизително това: „Съобразно интензивната реорганизация на фирмения отдел за внос-износ възникна неотложна необходимост от обединяване на двата отдела занимаващи се с вноса и износа на кафе, в полза на всички служители и в името на просперитета на фирмата като цяло. Управителят на отдела за износ... (Иван Петров) взе лично благородното решение да освободи своя пост и да докаже своите всепризнати умения на ново работно място, където огромният му опит ще го наложи бързо като специалист.“ Цялото това послание преведено означава: „Махай се, мързел такъв!“, но с помощта на метаезика уволнението е някак по-безболезнено.

Сами по себе си, думите не носят почти никакви емоционални послания. Също като компютърния език за писане, думите предават само факти и носят информация. В междуличностния разговор лице в лице същностното послание, предавано посредством думите е най-много в рамките на 7%. Истината се крие в долавянето и в разбирането на контекста, на конкретните обстоятелства и на това, защо са употребени едни или други думи.

Това е и причината повечето от обществените дебати да възникват по-скоро въз основа на отпечатани статии във вестника, отколкото в следствие на въпроси, повдигнати в което и да е друго средство за масова комуникация или по какъвто и да е друг начин, тъй като всеки читател тълкува индивидуално използваните в печатния материал думи. Двама души четат една и съща статия, но прочетеното (тоест разтълкуваното) от единия не винаги и не непременно е същото, което е прочел другият.

2. Метаизрази, метафрази и популярен метаезик.

Манипулативният метаезик разкрива намерението на говорещия да подмами слушателя към нещо, което иска от вас или да постигне и да наложи своето желание.

„Не мислиш ли (и ти така)?“ с варианти „Не си ли и ти на същото мнение?“, „Нямаш ли същото усещане (Чувство)?“ и „Не е ли така?“ с вариант „Нали така?“ предизвиква и изисква от слушателя да отговори с „да“ и позволява на говорещия да го манипулира в постъпките и в решенията му.

Подобна е целта на метафразите „Както навярно сами разбирате (знаете)“ и „без съмнение“, които внушават на слушателя, че той всъщност вече е запознат с фактите или, че ако отговори отрицателно, значи не е достатъчно умен, за да разбира и да осмисля какво му се казва.

И в двата случая слушателят е манипулиран да отговори с „да“.

„Би трябвало“ (с вариант „би следвало“, „добре би било ако“) се превежда като „по мое мнение“ и всъщност е една от най-манипулативните фрази. „Вие несъмнено разбирате, че би трябвало да постъпите по най-правилния начин“ в действителност означава „Направи точно това, което ти казвам!“

А сега ще разгледам как смислово се превеждат някои метафрази и метатвърдения, които чуваме ежедневно.

„Не съм прекалил, нали?“ означава „Знам, че прекалих, но не ми пука“. „Не говорих твърде дълго, нали?“ се превежда като „Знам, че говорих доста дълго, но ви моля да го отречете“, тъй като налага на слушателите да отговорят с „не“.

„Да не би да казах нещо неподходящо“ всъщност е признанието „Да, знам, че казах нещо неподходящо“.

3. Делови метаезик.

Когато на едно място се събират хора от бизнесобществото, разговорът прелива от метаезик. „Не искам да кажа, че трябва да го направите, но...“ означава „Направете го“. „Бизнесът си е бизнес“ е опит да се намери оправдание за факта, че някой е измамил друг или за собствената липса на морал в сделките, а „в делови маниер“ означава „Ще те прекарам с цената на всичко“. „Нека не увъртаме“ често се използва като уводна фраза, която обикновено води до „бизнесът си е бизнес“, когато съответният опонент отправи неприемливо искане.

Изречения с „ако..., тогава...“ позволяват на купувача, например, да се отърве от някой досаден продавач като постави изпълнимо условие. „Ако можете да го доставите до дванадесет часа, ще го взема“ означава, че купувачът се е отървал от проблема и го е прехвърлил върху продавача.

„Виж какво ще направим“ и „А защо не направим следното“ често се употребява като увод към отрицателен отговор на някое предложение. Преведено от метаезик „Виж какво ще направим, аз ще обмисля въпроса и ще се опитам да се свържа с теб в понеделник“ означава „Не, благодаря. И не ме търси повече, аз ще ти се обадя...някога.“

При повечето бизнеспреговори се наблюдава безкрайно разлистване на свръхсамолюбия. Фразата „Сега ми хрумва“ позволява на съответния човек да внушава на слушателите, че великите идеи бликат безспирно в главата му. „Вероятно ще ви е интересно да узнаете“ всъщност казва „Аз съм по-умен и по-добре информиран от теб“. „Нека обобщим нещата по следния начин“ се тълкува като „Ето ви сега една напълно преобърнатата версия на фактите“.

Освен в деловите отношения метаезикът е градивна част в политиката. Ако не съществуваше метаезикът, нямаше да ги има и политиците, защото в такъв случай те едва ли щяха да имат какво толкова да говорят. Целта на политическия метаезик е да създава непроницаема завеса от думи, чиито смисъл никой не е в състояние да разбере, и същевременно да помага на политика да изглежда малко по-интелигентен.

В заключение, за да бъде разговорът ефективен, той трябва да е гъвкав, което до голяма степен се постига благодарение на умелата употреба на метаезика, който освен всичко друго играе и важна роля при поддържането на добри вътрешни и външни корпоративни отношения. Слушайте и четете „между редовете“ онова, което другите хора казват и ще откриете, че сте научили да прозирате истината, скрита с цел да ви манипулира, в метаезика на вестникарските материали, на новините, на съобщенията по телевизията, а също и в изказванията и интервютата на известни и важни личности.

Примерът на ЛЕГО. Умението да вдъхновиш!

Антония Кондова, студент
НБУ

Ровейки се за нещо интересно, с което да запълня времето си в лятната школа по ПР, реших да надникна в едно гарантирано вдъхновяващо пространство – TED.com. И не сбърках. Щом изгледах 6 минутното видео на Хилел Купърман си казах – „Това е! ЛЕГО ще бъде моята тема”. Още преди това бях решила да се разровя в полето на мотиваторите, но не точно конструктор визирах като обект на моето изследване. Както и да е. Лего не е просто мотиватор, ЛЕГО е религия, ЛЕГО възпитава поклонници и се грижи за тях!

Датската марка съществува от 1932 г. и с всяка година става все по-обичана. Повече от 400 млн. деца и възрастни играят с ЛЕГО конструктори, като марката се продава в 130 държави по целият свят. Прецизността на изработка на елементите допуска отклонение не по-голямо от две хилядни от милиметъра (0,002мм.), което неминуемо говори за стриктното качество, характерно за бранда.

ЛЕГО е изключително позитивна компания, която се грижи за интелектуалното развитие и за интелигентното забавление на малки и големи. Подтиква към експериментаторство и в същото време самата тя не спира да експериментира. Към момента ЛЕГО има няколко основни направления, сред които са комплектите за най-малките (LEGO DUPLO), стандартните тухлички на (Creative Building), тематичните комплекти, базирани на конкретна история (замък, летище, полиция и пр. в това число и BIONICLE), конструкторите за когнитивни работи (MINDSTORMS NXT)(успешен проект с медийната лаборатория в института по технологии в Масачузетс, САЩ (Media Laboratory at the Massachusetts Institute of Technology, USA) както и специализирани комплекти за образователни цели (LEGO Education).

От първите две ключови думи в ценностите на ЛЕГО Груп се подразбира, че всички техни действия се насочват към вдъхновяването на целевите им публики. Те мотивират жеста на покупка чрез подклаждане на такова силно вдъхновение и желание за творчество у децата и у възрастните, че трудно да могат да устоят на изкушението.

Компанията предприема целенасочени и последователни мерки за превръщане на клиентите си в последователи и поклонници. ЛЕГО има едно от най-верните и силни почитателски общества в корпоративния свят и продължава да го развива.

Леголенд – увеселителен парк от типа на Дисниленд, но с много ЛЕГО тематика, ЛЕГО скулптори, ЛЕГО кубчета... с няколко думи пренася те в света на ЛЕГО. По данни от миналата 2009 г. има 5 парка – в Билунд, Дания; в Уиндзор, Англия; в Калифорния, САЩ; и в Германия, където е създаден и първият по рода си LEGOLAND Discovery Centre.

ЛЕГО онлайн (LEGO.com) – през 2008 г. са регистрирани 18 млн. посетители месечно, като средно те прекарват около 14 минути в страницата на компанията. Тя е замислена като виртуално пространство, което освен онлайн магазин служи за споделяне на ЛЕГО опит, платформа за онлайн компютърни игри и галерия.

ЛЕГО Клуб (LEGO Club) – за деца на възраст между 6 и 12 години. Наброява повече от 3 милиона члена. Чрез ЛЕГО Клуб децата могат да си обменят снимки на любими техни постройки или да рисуват новите си проекти. На всеки 2-3 месеца участниците в този клуб получават специално списание, което се издава на английски, немски, френски и датски език. Също така получават право на достъп до клубния сайт на ЛЕГО. През 2004 г. в САЩ се създава LEGO Brick Master, който е предназначен за деца над 7 години и предоставя възможност за ексклузивни новини, по-голям асортимент на заниманията и достъп до специални ЛЕГО турнири, а също и директна доставка до дома на онлайн поръчките.

ЛЕГО ФАБРИКА (LEGO Factory) – www.LEGOfactory.com – cad програма за компютърно конструиране на ЛЕГО модели. След създаването на проекта може да се поръчат необходимите части за реалното му построяване или просто да се запази и разпечата. Целта на сайта е да покаже колко забавно е да строиш без ограничения. Там също така може да се видят вдъхновяващи неща и професионални съвети от дизайнерите на ЛЕГО и възрастните ЛЕГО фенове.

Вътрешна обиколка на Лего (LEGO Inside Tour) – два пъти годишно е възможно да се присъединиш към ексклузивното посещение на ЛЕГО Къмпани и да видиш места, които малцина могат да видят. По време на обиколката се провеждат срещи с инженери и дизайнери, разработващи моделите на марката.



Нов български университет
Департамент "Масови комуникации"
XII ЛЯТНА ШКОЛА по Публич Рилейшънс
"Комуникационни практики и вътрешни публики"
София, 12-14 юли 2010 г.
e-mail: masscom@nbu.bg

Примерът на ЛЕГО Умението да ВДЪХНОВИШ

Антония Кондова







Мисия	Да вдъхновява и развива строителите на бъдещето	
Визия	Да открие бъдещето на играта	
Обещания	Обещание към играта <i>Радост от строенето. Гордост от постигнатото.</i>	Обещание към партньорите <i>Взаимно създаване на стойност.</i>
	Обещание към Планетата <i>Позитивно въздействие.</i>	Обещание към хората <i>Да успяваме заедно.</i>
Дух	"Само най-доброто е достатъчно добро"	
Ценности	ВЪОБРАЖЕНИЕ - КРЕАТИВНОСТ - ЗАБАВЛЕНИЕ - УЧЕНЕ - ГРИЖА - КАЧЕСТВО	



Lego.com

PRODUCTS	PLAY	SHOP
		
QUICK LINKS <ul style="list-style-type: none">· LEGO® Games· LEGO® Atlantis· LEGO® Toy Story™· LEGO® City· LEGO® Design byME	QUICK LINKS <ul style="list-style-type: none">· My LEGO Network· Free LEGO® Club Magazine· LEGO® Club· Message Boards· LEGO® Universe	QUICK LINKS <ul style="list-style-type: none">· Shop Online· What's New in the Shop· Sales and Deals· Store Locator· What's Hot



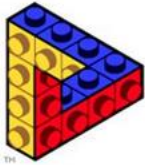
Родителите могат да бъдат спокойни за децата си.
Докато са в My LEGO Network LEGO се грижи за тяхната безопасност.




**My LEGO
NETWORK**

The My LEGO Network is a safe online play environment for kids. Learn about the precautions we take to ensure your child's security.

[Find out More!](#)




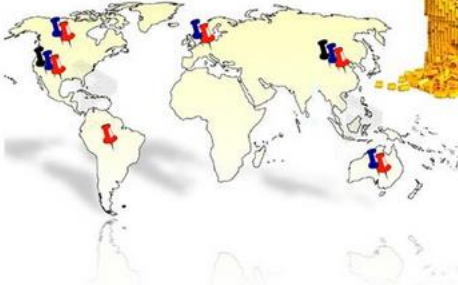
LUGNET™



club AFOL

LUGMap

LUGMap - Europe



USA | Canada | South America | Europe | Asia | Australia

- = There are LEGO Users Groups in this region.
- = There are LEGO Train Clubs in this region.
- = There are Robotics Groups in this region.

5% от годишните продажби



AFOL
A Documentary са благодарение на порасналите LEGO фенове



Повече от
816
МИЛИОНА
LEGO тухлички



AFOL
A Biocumentary

Среден месечен бюджет \$500-\$1000

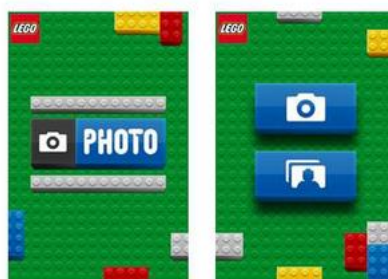


Author	Post
<p>cupcakeninja</p> <p>○○○○○○○○○○</p>  <p>APPRENTICE</p> <p>Joined on 17 May 2010 Total Posts: 1</p>	<p>LEGO FACEBOOK?</p> <p>Posted: 17 May 2010 - 3:18AM</p> <p>Does LEGO have an official presence on Facebook and Twitter? I've searched Facebook and came up with several results. Anyone know which if any is the official one? Thanks!</p>
<p>ModeratorH</p> <p>○○○○○○○○○○</p>   <p>Joined on 28 November 2005 Total Posts: 281</p>	<p>Re: LEGO FACEBOOK?</p> <p>Posted: 26 May 2010 - 3:42PM</p> <p>Hello, We do not have a Corporate presence on Facebook as yet but we do have several business areas that do such as LEGO Universe, LEGO Games, and LEGO Click. We do not have a presence on Twitter.</p> <p>Thank you!</p>





EVERY GINORMOUS IDEA IS BORN AT
A VERY SPECIAL MOMENT IN A VERY SPECIAL PLACE.
COME IN! COME IN!



LEGO CLICK –
социалната медия на LEGO

iTunes приложение за iPhone
– превръща потребителските
снимки в LEGO изображения



The screenshot shows the LEGO Design by ME website. At the top is a green header with the LEGO logo and 'DESIGN by ME' text. Below the header is a navigation bar with links for Home, Features, Download + Get Started, Gallery, News, FAQ, Terms, Message Board, and Survey. The main content area features three columns: 'DREAMT by ME' with a man thinking, 'BUILT by ME' with a computer monitor showing a car model, and 'DESIGN by ME' with a physical LEGO car model. To the right is a 'Get Started' section with a 'Download Now!' button. Below these are three promotional boxes: 'Your own unique Building Guide!' with a booklet icon, 'More Bricks Coming Soon!!!' with '16 NEW Deep Sea Elements!!!' and an underwater scene, and 'Shipping: Times & Destinations.' with a truck icon and text about delivery to 23 countries.

Етикет и протокол за успешен ПР

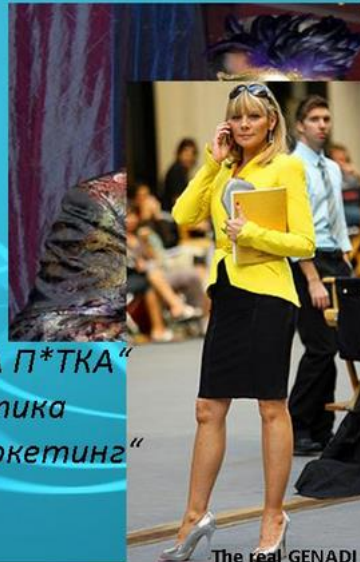
Мила Христова и Мадлена Христовова



„КРИВОРАЗБРАНАТА ЦИВИЛИЗАЦИЯ“

- изцяло дамска професия
- любовници на финансови стабилни персони
- характерни черти:
крещящо облекло и твърде артистично поведение

„Нищо не крещи повече „ТЪПА П*ТКА“
от длъжностна характеристика
„занимаваща се с ПиАр и Маркетинг“
*=А



The real GENADI
Маркетинг блог

The real Genadi – Маркетинг блог

Как изглеждат те?

- „Пиарките са еднакви на външен вид – имат пиарски очила (това е прекалено модерно в момента)“
- „Носят само черно, любимата им материя е онази полу-шушлякова“
- „Пиарките са на сериозни наркотици“



The real Genadi – маркетинг блог

Какво правят те?

- „Пиарките = повишени промоутърки
- „Пиарката не знае какво точно прави, а ако ви каже нещо различно от „Седя си в офиса“ значи ви лъже“
- „Пиарките са подложени на 24 часов рекламен марафон“



Какво е PR?



Как да изглежда ЕДНА PR специалистка

- PR специалистКА = Бизнесдама
- Жената с главно „Ж“ – поведение и общуване



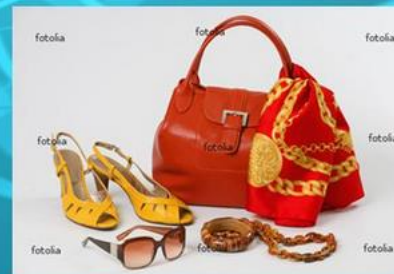
ОБЛЕКЛОТО

- Подходящо делово облекло (според сезона) и аксесоари
- Най-скъпото не винаги е най-удачно за деловата жена
- Успешната формула е комбинация между
 - ✓ фитнес
 - ✓ мода
 - ✓ собствен стил
 - ✓ делови ритъм



АКСЕСОАРИ

- Умението да подбере точния аксесоар
- Не парадираш с детайла – поставяш го в хармония и подчинение



Правилата за 13-те аксесоара

- **Започнете да броите!...**
 - ✓ копчетата на сакото/ костюма
 - ✓ колан
 - ✓ шал
 - ✓ обици
 - ✓ гривна
 - ✓ брошка и т.н.,
- ...докато стигнете до 13**



Правилата за 5-те бижута

- **Не повече от 5 бижута**
- Един пръстен на ръка (само на безименният пръст)
- Обици (броят се за две)
- Брошка
- Една гривна
- Бизнес етикетът отрича гривните за крака
- Часовник – стилен, но семпъл!
- Съчетаването на различни благородни метали или камъни – **недопустимо!**



Коса, Маникюр и Грим

- 3-те точки на погледа – ръце, коса, лице
- Бизнес грим ≠ нещо „по-убито“
- Без ярки цветове и очертания – нищо наподобяващо готика
- Черният грим плаши консервативните клиенти
- Цветни спирали – забранени
- Червено червило – вулгарно, прекалено секси

Първото впечатление

- Първите 4 мин – първото впечатление
- 80 % от външния вид – първото впечатление
- 55 % за успеха на предаване на едно послание – мимики и жестове
- 38% интонацията на гласа
- 7% – думите

* 2/3 от информацията се предава по невербален път

Обръщайте внимание!

- Поглед
- Движение на ръце
- Извивка на шията
- Стойка на тялото
- Гласът

Погрижете се за детайлите!

- Лявата страна на лицето става по-експресивна – комфорт при разговора
- Обърнати изцяло към събеседника – уважение
- Леко наведени към събеседника – „целите сте в слух“
- Скъсяване на дистанцията – разбиране
- Облегнати на стола – несъгласие, неудобства
- Избягвайте заключените позиции

Спазвайте дистанция!

- 15-46 см. – интимно пространство
- 46-120 см. – лично пространство
- 120 см. – 4 м. – делово пространство
- 4-8 м. – публичното пространство

ТЕЛЕФОН

- Първи контакт/впечатление – телефонен разговор
- Тонът, произношението, изразните средства, отзивчивостта

Усмивката се чува 😊



ТЕЛЕФОН

- Концентрирайте се
- Повторете основните въпроси, които ще поставяте в разговора
- Изяснете целите си
- Уточнете похватите и изразните си средства
- Започнете с поздрав, след това кажете името и фирмата си
- Попитайте за лицето, което търсите
- Отговаряйте ясно на всички въпроси
- Не забравяйте да благодарите за отделеното време и помощта
- Пожелайте приятен ден
- Избягвайте думичката „НЕ“

Делова среща

- Не закъснявайте
- Ръкувайте се
- Позиция на тялото
- Съобразете се с облеклото си
- Напитки – храна-цигари
- Визитка-тефтер-нимикалка
- Говорете стегнато и ясно
- 3 x ДА
- Благодарете за отделеното време

ХІІ ЛЯТНА ШКОЛА

„Комуникационни практики и вътрешни публики”

Време за провеждане: 12-14.07.2010 г.

ПРОГРАМА

Първи ден, 12 юли, понеделник – 310 аудитория

9.30-10.00 – Регистрация на участниците

10.00-10.10 – Официално откриване на школата – доц. д-р Тома Томов, Заместник-ректор по учебната и международната дейност

10.10-12.00 – Доклади и презентации

Модератор – гл. ас. д-р Росен К. Стоянов

1. Евелина Христова, докторант, НБУ, *„Вътрешноорганизационни комуникации в България и политика на ЕС (Представяне на методологията за изследване, провеждано за целите на дисертационен труд на тема)“*
2. проф. Толя Стоицова, д.н., НБУ, *„Тренинг за комуникативни умения в организациите: Методика и принципи“*
3. Жюстин Томс, *„Комуникаторите и новите медии – възможности, които все още не използваме“*
4. Аделина Пеева, студент, НБУ, *„Тийм билдинги (Team Buildings) – Една нова възможност за сплотяване на работния екип“*
5. Надежда Цонкова, студент, НБУ, *„Ролята на консултанта при справяне с вътрешни организационни проблеми“*
6. Христо Бонев, докторант, НБУ, *„Учебните филми като средство за вътрешноорганизационно обучение“*

12.00-12.15 – почивка

12.15-13.30 – Доклади и научни съобщения

Модератор – Христо Бонев, докторант

1. д-р Александър Христов, *„Невъзможната комуникация на организационните промени“*
2. проф. Владимир Михайлов, д.н., НБУ, *„Издания за вътрешни публики – има ли смисъл от тях?“*

3. Елена Цонева-Папуджиева, ПР на НБУ, *„Битката за внимание. Хвани ме, ако можеш“*
4. Стоян Стоянов, *„Събития за нашите служители – как да организираме и мотивираме в условията на криза“*
5. Силвия Костова, управител на Symmetric Communication, *„Поведение пред публика – вербално, невербално и поведение пред различни типове медии“*
6. Мила Христова и Мадлена Христозова, студенти, НБУ, *„Етикет и протокол за успешен ПР“*

13.30-14.30 – Почивка

14.30-16.00 – Научни съобщения и дискусии

Модератор – Евелина Христова, докторант

1. д-р Пламен Павлов, *„ПР на промоция“*
2. Петър Владимиров, студент, НБУ, *„Интерактивност, технологии, медии“*
3. Перуника Гочева, студент, НБУ, *„Тийм Билдинги“*
4. Пламена Максимова, студент, НБУ, *„Коучинг – пътя към успеха“*
5. Цветелина Захаријева, студент, НБУ, *„Мотиваторите: Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“*
6. Десислава Пейчева, студент, НБУ, *„Етикет и протокол за успешен ПР“*
7. Деница Колева, студент, НБУ, *„Тиймбилдинг“*

Втори ден, 13 юли, вторник – 310 аудитория

10.00-12.00 – Доклади и презентации

Модератор – Евелина Христова, докторант

1. Златина Кожухарова, студент, НБУ, *„Как да разбираме себе си и другите в работния екип“ (тест)*
2. Виктор Хаджиев, докторант, Simon Fraser University, Burnaby, Canada; Председател на борда на директорите, Open Mind Society, *„Лидерски роли в социалното предприемачество“*
3. доц. д-р Десислава Бошнакова, НБУ, *„Можем ли да мислим с шапка или как шапките правят срещите в организацията по-ефективни“*
4. доц. д-р Татяна Буруджиева, СУ „Св. Климент Охридски“, *„Вътрешният ПР – фактор за състоянието на българските политически партии“*

5. Гергана Джелепска, студент, НБУ, *„Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“*
6. Галя Колева, студент, НБУ, *„Мотивация и манипулация, убеждаване и вдъхновение“*
7. Михаела Карабельова, студент, НБУ, *„Как да сме успешни пред публика“*
8. Тодор Николов, студент, НБУ, *„Етикет и протокол“*

12.00-12.15 – почивка

12.15-13.30 – Доклади и научни съобщения

Модератор – Христо Бонев, докторант

1. гл. ас. д-р Стойко Петков, НБУ, *„Ролята на видеото при вътрешните комуникации“*
2. Ева Широкова, PR специалист, Areiron Communication, НБУ, *„Вътрешният комуникатор – стратегически съветник, а не пощальон“*
3. Анелия Видинова, студент, НБУ, *„Вътрешнофирмени събития – защо? и как?“*
4. Анастасия Петрунова и Аглая Димитрова, студенти, НБУ, *„Тийм Билдинг“*
5. Диана Гаджонова, студент, НБУ, *„Какво представлява „тийм билдинг?“*
6. Елена Карамитева, студент, НБУ, *„Реторика и ораторско майсторство“*
7. Златина Кожухарова, студент, НБУ, *„Как да разбираме себе си и другите в работния екип“ (обявяване на резултатите от теста)*

13.30-14.30 – Почивка

14.30-16.00 – Научни съобщения и дискусии

Модератор – гл. ас. д-р Росен К. Стоянов

1. гл. ас. д-р Кристиян Хаджиев, НБУ, *„Специфични измерения на лидерството в екипна среда“*
2. Иглика Стефанова, студент, НБУ, *„Вътрешни взаимоотношения в организацията и тяхното значение“*
3. Татяна Оракова, студент, НБУ, *„Интерактивност, интранет и нови технологии, Медии“*
4. Силвия Анастасова, студент, НБУ, *„Коучинг“*
5. Златина Иванова, студент, НБУ, *„Мотивация при вътрешните публикации – теории и практики“*

6. Кирил Беспалов, студент, НБУ, „Професионални презентационни умения“
7. Екип на ИО НБУ, „Представяне дейността на Информационен отдел на НБУ“

Трети ден, 14 юли, сряда – 310 аудитория

10.10-12.00 – Доклади и презентации

Модератор – Евелина Христова, докторант

1. Ангел Маджаров, бизнес психолог и консултант, Мениджър в Talent Group (представляваща брандовете Talent Hunter и Sales Scout), „Вътрешния ПР – скрития път към бизнес успеха!“
2. София Кирова, „Организационна култура и зона на комфорт“
3. гл. ас. д-р Росен К. Стоянов, „Вътрешните комуникации като основен инструмент на организационния мениджмънт“
4. Адриана Георгиева, студент, НБУ, „Убеждаване и вдъхновение“
5. Людмила Цанева, студент, НБУ, „Мотивация за творчески резултати“
6. Кремена Георгиева, докторант в СУ „Св. Климент Охридски“, „ПР и реторика“
7. Камен Костов, студент, НБУ, „Блогингът – златна ера за ПР практиците“

12.00-12.15 – почивка

12.15-13.30 – Доклади и научни съобщения

Модератор – Христо Бонев, докторант

1. Катюша Павлова, изпълнителен директор, Outward Bound, „Какво знаем за ефективното и афективното обучение“
2. Роза Димитрова, студент, НБУ, „Реторика и ораторско майсторство“
3. Аделина Тодорова, студент, НБУ, „Реторика и невербална комуникация“
4. Нелия Иванова, студент, НБУ, „Реторика и ораторско майсторство“
5. Цветелина Чаушева, студент, НБУ, „Реторика и ораторско майсторство – метаезикът“
6. Мария Николова, студент, НБУ, „Реторика и ораторско майсторство“
7. Антония Кондова, студент, НБУ, „Примерът на ЛЕГО. Умението да вдъхновиш!“

13.30-14.30 – Почивка

14.30-16.00 – Тренинги

Модератор – гл. ас. д-р Росен К. Стоянов

проф. Толя Стоицова, д.н., НБУ и д-р Бистра Мизова, СУ „Св. Климент Охридски“