



НАРЪЧНИК

ЗА ЕФЕКТИВНА РАБОТА И СЪТРУДНИЧЕСТВО В
МУЛТИГЕНЕРАЦИОНЕН ЕКИП

София, октомври 2024 г.

Съдържание:

1. Въведение	3 стр.
2. Организация, работна група, екип	4 стр.
2.1 Организацията, като общност на интереси	4 стр.
2.2 Работна група или екип	5 стр.
2.3 Мултигенерационен екип	9 стр.
3. Възраст и трудова дейност	12 стр.
3.1 Работоспособност и възраст	12 стр.
3.2 Ейджизъм, предразсъдъци и стереотипи към възрастта на работното място	15 стр.
4. Различия и работа в екип	18 стр.
4.1 Защо различията ни правят по-силни?	18 стр.
4.2 Поколенчески различия и екипна ефективност	19 стр.
4.3 Споделено лидерство и екипни роли	21 стр.
4.4 Поколенчески различия и стил на общуване	23 стр.
5. Принципи на работа в мултигенерационен екип	26 стр.
5.1 Какво е екипен дух и лоялност?	26 стр.
5.2 Как се изгражда доверие?	28 стр.
5.3 Как да бъдем добри отборни играчи?	29 стр.
6. Умения за работа в мултигенерационен екип	31 стр.
6.1 Емоционална интелигентност	31 стр.
6.2 Лична ефективност	35 стр.
6.3 Ефективни комуникативни умения	45 стр.
6.4 Справяне с конфликти и противоречия	52 стр.
7. Заключение	58 стр.
8. Приложение	59 стр.

1. Въведение

Демографската промяна е един от недостатъчно разбраните, но критично важни проблеми, пред които са изправени организациите днес. Традиционните управленски практики няма да ни отведат в бъдещето. Възрастовото разслоение, застаряването на работната сила и задълбочаващата се социална дистанция между поколенията на работното място, изискват нов подход в управлението на хора и екипи. За да постигнат устойчива конкурентоспособност, организациите трябва да преразгледат политиките си и да акцентират върху създаването на приобщаваща за всяка възраст работна среда, в която хората да бъдат обединени в многообразието, да се чувстват уважавани, ценени и насърчени да проявяват своята идентичност, енергия, опит, умения и идеи в работата. Многообразието предоставя уникална възможност на организациите да извлекат най-доброто от всяко поколение и да го превърнат в конкурентен корпоративен актив. В същото време, когато многообразието се подценява и различията се разглеждат като проблем, а не като възможност, понижаването на ефективността и продуктивността, конфликтите и текучеството, ще бъдат все по-чести спътници в ежедневието на тези организации.

Промените в организационната среда, налагат и нови изисквания към уменията за работа в екип. Надали някога ще успеете да работите в екип, съставен само от ваши връстници. За да бъдете успешни при взаимодействието в мултигенерационен екип, ще трябва да разбирате и приемате възрастовите различия, да развивате емоционална интелигентност, способност да общувате ефективно и да сътрудничите с хора, които имат различни ценности, възгледи, мотиви, опит и професионални качества. Тези умения са все по-търсени от работодателите и ценени на пазара на труда в наши дни.

Наръчникът за ефективна работа и сътрудничество в мултигенерационен екип е създаден в рамките на проект „Заедно за устойчива заетост“, изпълняван от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес в партньорство с Министерство на труда и социалната политика и Конфедерацията на независимите синдикати в България. Проектът е финансиран от Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2021 – 2027, съфинансирана от Европейския съюз, чрез Европейския социален фонд (ЕСФ+).

Наръчникът е предназначен за всички заети лица, независимо от тяхната длъжност, роля и социален статус в организацията. Той е разработен в съответствие със съвременните подходи в управлението на човешките ресурси и резултатите (изводите) от изследванията на БСК в областта на поколенческите характеристики на работната сила в България, демографията на пазара на труда и международните практики в управлението на възрастовото многообразие. Документът предоставя полезна информация, практически насоки и инструменти за успешно взаимодействие и ефективно сътрудничество при работа в екип, съставен от хора на различна възраст. Специално внимание е отделено на предразсъдъците към възрастта на работното място, същността на мултигенерационния екип, особеностите на поколенията, ролята на различията, принципите и ключовите умения за работа в мултигенерационен екип (емоционална интелигентност, лична ефективност, комуникативни умения и способност за справяне с конфликти и противоречия).

2. Организация, работна група, екип

2.1 Организацията, като общност на интереси

„Бизнесът е отборен спорт, в който никога няма да спечелиш сам.“

Алан Диб

В продължение на десетки години господстваше разбирането, че колективните интереси трябва да доминират над личните. Това породило изкривяване в мисленето и двойни стандарти в трудовото поведение, с които продължаваме да се сблъскваме и в наши дни. **Има ли наистина различие и неравнопоставеност между лични и колективни интереси в работата?**

- Организацията е обединение на хора, които взаимодействат помежду си, за да постигнат цели, които не биха могли да реализират самостоятелно. Тя е система от компоненти (хора, структура, процеси, ресурси, технологии и правила), при която хора с различни роли и отговорности, координират действията си и сътрудничат за постигане на общите цели. В този контекст, организацията е изразител на общ за всички интерес, защото тя се нуждае от хора за да постигне целите си, а хората се нуждаят от организацията, за да задоволят своите потребности и подобрят качеството си на живот.
- Хората, а не организацията имат интереси и причини. Общността на интересите в организацията не е механичен сбор от индивидуалните интереси на хората в нея. Тя се изразява в наличието на общ, обединяващ елемент в структурата на всички, отделни индивидуални интереси. Този обединяващ елемент е в основата на т.н. колективен интерес. Общността на интересите предполага общност в целите и единство в действията, водещи до постигането на желания краен резултат.
- Разбирането и съпричастността към целите на организацията е ключова предпоставка за постигането на баланс и еднопосочност в индивидуалните и колективните интереси. Но за да се случи това, е необходимо да приемем и да се ангажираме с постигането на тези цели. Да развиваме чувството си за идентичност с организацията, споделяйки и отстоявайки корпоративните ценности, груповите етични норми и трудов морал.
- Реализирането на личните цели, позволява на човек да работи по-продуктивно и да изпитва удовлетвореност от мястото си в организацията. Хората, които чувстват, че са подкрепяни и се движат към своята цел са много по-ефективни и отдадени в работата си. Доказано е, че съществува пряка връзка между ангажираността на служителите и просперитета на организацията. Ето защо, днес



все повече мениджъри споделят разбирането, че бизнесът няма как да расте, ако хората в него не растат.

- Организацията е система, чиято ефективност се основава на синхрона и правилната работа на нейните съставни елементи. Тази система работи на принципа на синергията – цялото е много повече от механичния сбор на съставните му части. Взаимодействието между ресурси, технологии, процеси и най-вече между хората, съгласуването и насочването на човешките усилия и способности в правилната посока, увеличава многократно постигнатия ефект и добавя ползи както за организацията, така и за хората в нея.



Когато определяме своите цели, трябва да си даваме сметка, че тяхното реализиране в значителна степен зависи от действията и резултатите на другите. Постигането на индивидуалните интереси е тясно обвързано с груповите. Не можем да бъдем успешни и удовлетворени в личен план, ако не сме добри „отборни играчи“ и отдадени на колективната кауза. Иначе казано, както се отнасяме към своята организация и към хората, с които работим, такъв и резултат ще получим в замяна.

2.2 Работна група или екип

Екипната работа се ражда тогава, когато се концентрирате върху „ние“ вместо върху „аз“.
Джон Максвел

Характеристика на работната група.

Работната група е общност от хора, с еднакви или сходни интереси и цели, които си взаимодействат в процеса на тяхното постигане.¹ Тя е елемент от организационната структура - фирмена организационна единица, чиято големина, структура и продължителност на съществуване зависят от хода на работния процес и фирмените цели. Традиционните работни групи се отличават със следните специфични особености:

- наличие на официално ръководство и ясно структурирана йерархия в управлението;
- официално разпределени роли и индивидуални отговорности на основата на длъжностни характеристики;
- целите на групата се спускат „от вън“ и се декомпозират, делегират към всеки неин член под формата на персонални задачи и указания от страна на ръководителя;
- дейността се планира, координира, контролира и оценява от ръководителя;
- работата е сбор от индивидуални резултати.



¹ Вачкова, Е, Организационно поведение, С, 2017.

За да бъде ефективна работната група, трябва да осъзнава и споделя общата цел, да разполага с необходимите знания и умения за изпълнение на задачите, да постига групово единство и обединява усилията в съвместната дейност.

Групата е специфичен социален инструмент, чрез който се влияе на поведението на нейните членове. Феноменът, който е в основата на това влияние се нарича конформизъм - осъзнато или неосъзнато подчинение на социалното влияние, промяна в поведението или мнението на личността в резултат на груповия натиск. Отклоняването от общоприетото мнение и групови норми, носи риск от компрометиране, изолация и други последствия, които бихме искали да си спестим. В по-широк план, хората реагират на социалното влияние по три начина:

- съгласие - избягване на неблагоприятни последствия или стремеж към извличане на ползи;
- идентификация – стремеж към прилика или подражание;
- Интернализация – вътрешно убеждение, сходство във възгледите.



Практиката в управлението на хора е идентифицирала още един феномен, характерен за груповата работа – „груповото мислене“ („групова поляризация“). Най-често срещаните форми в неговото проявление са:

- **разсейване на отговорността;**
- **вяра в етичността и морала на груповата позиция;**
- **доминиране на мнозинството над малцинството;**
- **склонност към фиксиране върху тревожните аспекти;**
- **склонност към преувеличение, надценяване, радикализъм;**
- **игнориране на данни, които противоречат на доминиращите вярвания и убеждения;**
- **популизъм и заключения на основата на мнения, а не на факти;**
- **взаимно цензуриране и нормиране на информацията, натиск за единство на мнението.**

Характеристика на екипа.

Не всяка работна група е екип. Независимо от това, в почти всички обяви за работа ще срещнете условието да притежавате умения за работа в екип. Екипът изисква определена степен на зрелост в отношенията и целенасочени управленски действия и решения, които да създадат подходящи условия, среда и нагласи за съвместна работа, разбирателство и взаимопомощ.

Кои са причините, които наложиха необходимостта от преход към работа в екип?

- нарастващата турбулентност, сложност и непредвидимост в бизнес средата;
- необходимостта от ефикасност - да се прави повече и по-качествено с по-малко разходи;
- превръщането на промяната в начин на живот, а не в последна възможност да се „спаси положението“;
- изострящата се конкуренция, която се пренася в областта на знанието, идеите, иновациите и в бързината на създаване и реализиране нови проекти;

- децентрализацията на управлението, нарастване на автономията и гъвкавостта в работата на структурните звена;
- преместване на фокуса от структурите и йерархиите към взаимоотношенията и лидерството;
- наблягане на резултатите, а не на строгите правила за тяхното постигане.

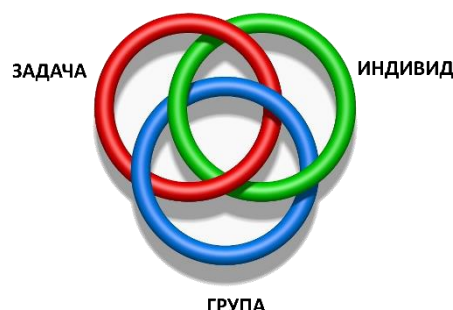
Има множество дефиниции за същността на екипа. Общото в тях е разглеждането на екипа като група, възникнала по специален повод и обща цел, в която приносът на отделните индивиди взаимно се допълва. Това е общност от хора, които са еднакво съпричастни, работят съвместно в условията на взаимна зависимост, доверие, взаимопомощ и се чувстват солидарно отговорни за крайните резултати.



Ключът към създаването на успешен екип е във фокусирането и постигането на баланс между три компонента – задача, индивид, група.

Фокус върху задачата. Какво и как трябва да се постигне? Какви са целите на екипа и средствата, с които могат да бъдат постигнати желаните резултати?

Фокус върху индивида. Каква е личната продуктивност и ефективност, уменията, мотивацията и нуждата от съдействие? Какви са неговите интереси и очаквания в работата? Как се чувства и как се вписва в съвместната дейност на екипа, проявява ли отговорност, етичност и колегиалност?



Фокус върху групата. Начините, по които членовете на екипа работят заедно и общуват. Определящи са екипната култура, общата визия и екипния дух, комуникациите, психическия климат и междуличностните отношения, начините на решаване на проблемите, конфликтите, различията и противоречията.

Ако фокусът е само върху групата и индивидите в нея, в екипа ще има комфортна работна атмосфера, но нищо няма да се свърши. Ако усилията са концентрирани само върху задачата и хората, ще се загуби синергията, партньорството, екипния дух и чувството за общност. Ако се пренебрегнат индивидите, работата може би ще бъде свършена, но хората няма да са удовлетворени, мотивирани и ангажирани, няма да чувстват своята лична стойност и принос.

Какви са характеристиките на високоефективния екип?

- извоювано доверие във възможностите на екипа и автономност;
- ангажираност на членовете на екипа към поставените цели и един към друг;
- екипен дух, споделени ценности и възгледи,
- обща готовност за поемане на нови предизвикателства;
- работна атмосфера, в която хората се чувстват комфортно, ценени и насърчени за разгръщане на своя пълен потенциал и всеотдайност;
- стремеж към личностно и екипно усъвършенстване, непрекъснато обучение и развитие, обмен на знания и опит;

- оптимално колективно взаимодействие, системно и критично обсъждане на груповите факторите за успех;
- работеща вътрешно-екипна система от ценности и норми на поведение и взаимен контрол;
- стил на управление на екипа, който е трансформиран от ръководство към лидерство, включително и насърчаване на споделеното лидерство.



Най-добре можем да разберем смисъла и същността на екипа, ако го съпоставим с традиционната работна група.

Работна група	Екип
Хората са подбрани според изискванията на длъжността	Хората са подбрани според колективната роля, която ще изпълняват в екипа
Силно изразена роля на ръководителя	Споделени лидерски роли
Индивидуална отговорност	Взаимна отговорност
Спуснати „от горе“ цели	Специфични екипни цели, определени с участието на членовете на екипа
Към работата се подхожда от позицията на наеман работник (служител)	Към работата се подхожда с всеотдайност и ангажираност
Периодично обучение	Създаване на среда насърчаваща ученето и усъвършенстването, непрекъснат обмен на знания и опит
Продукт – резултат от индивидуални усилия	Продукт – резултат от колективни усилия и взаимопомощ
Административен контрол	Взаимен контрол и самоконтрол
Указания, правила и регламентирани модели на изпълнение	Насърчаване обмяна на идеи и непрекъснато търсене на нови и креативни начини за подобрене на изпълнението
Изразяването на различно мнение или несъгласие се счита за пречка и разногласие, което затруднява работата	Насърчава се откритото изразяване на мнения и предложения, конструктивна дискусия по спорни въпроси и проблеми
Страх от конфликти	Конфликтът е генератор на енергия, на нови идеи и промяна
Бариери към промяната	Търсят промяната, проявяват гъвкавост и създават бъдещето си сами, вместо да го чакат то да се случи и после да се нагодят към него
Ограничено участие във вземането на решения	Активно участие в обсъждането на алтернативни варианти на решения, споделена отговорност за последствията
Недостатъчно взаимно доверие	Висока степен на взаимно доверие
Фокусиране върху собствените преживявания в работата	Емоционална интелигентност – разбиране на себе си и чувствата на другите, емпатия

Има различни видове екипи. Според срока на тяхното функциониране, може да говорим за временни и постоянни екипи. Временните екипи са свързани с постигане на краткосрочни цели, като решаване на конкретни проблеми, реализиране на проекти, анализ и оценка на процеси, изпълнение на паралелни задачи и пр. Постоянните екипи са тези, които осъществяват продължителни дейности, свързани с администриране, производство, поддръжка, обслужване, доставки, търговия, дистрибуция и др. Според предназначението, функциите, които се изпълняват от екипите, можем да различим:

- **работни екипи** – постоянни формирания, основни организационни единици, изпълняват нерутинни и сложни задачи, създават или подобряват ключови продукти и услуги, изискващи по-висока компетентност, иновативност, гъвкавост спрямо потребностите на пазара, ефективност, по-висока производителност и конкурентно качество;
- **проектни екипи** – временни формирания, произвеждат еднократен „резултат“, който може да е свързан с организационна промяна, реорганизация на процеси, създаване на нов продукт или услуга, нововъведение или внедряване на нова технология, пускане в експлоатация на нова производствена линия, изграждане на нов обект и пр.;
- **паралелен (междофункционален) екип** – временно или постоянно формирание, с членове, които са представители на различни структурни звена (направления) за решаване на конкретен проблем, постигане на по-добра координация или изпълнение на задача, която структурните звена не могат да осъществят самостоятелно и поотделно;
- **мениджърски екип** – временна, но в повечето случаи постоянна линейно-функционална структура, обединяваща ръководителите (в т.ч. и ключови служители) на направления и структурни звена с цел подобряване състоянието на организацията и нейното стратегическо позициониране (координация, управление на ресурси, усъвършенстване на процеси, оценка на показатели, оперативно планиране, управление на кризи и др.).

2.3 Мултигенерационен екип

„Ако всяко поколение помогне на следващото да направи една стъпка нагоре, представете си къде бихме могли да бъдем някой ден.“

Чарлз Фрейзър

Какво е поколение?

Условията, в които израстваме и се оформяме като личности, събитията и въздействията, които преживяваме, определят кои сме и как разглеждаме света. Те оказват влияние върху възприятията, нагласите и отношението към всичко, което се случва по-нататък в живота ни. Колективната историческа съдба, семейството, икономическите, културни и технологични условия на средата, възприетите възгледи, ценности, морални норми, модели на мислене и образци на поведение, формират нашия „ъгъл на зрение“ и специфични поколенчески черти, които изследователите наричат „поколенческа личност“. Тези черти не са строго индивидуални, а групови и се проявяват най-вече в социален контекст, в отношенията и взаимодействието ни с други хора.

! Поколение (генерация) наричаме обособена група от хора, родени в един и същ отрязък от време, с идентични възгледи и обща културна и ценностна система. Хората от различни поколения се отличават със специфични преживявания, нагласи, ценности и идеи, тъй като живеят в конкретен социален контекст и в маркиран от определени събития времеви период. Същите фактори, които обвързват едно поколение, могат да отдалечават другите поколения.

В съвременните условия на преход, ускорено технологично развитие, несигурност и икономически катаклизми, дистанцията между поколенията се задълбочава, променя начина на живот, ценностите, оценката за миналото и бъдещето, и дори се стига до т.н. „поколенчески конфликт“. На работното място днес се срещат четири различни поколения, които понякога трудно се разбират и нещо повече – трудно се изтърпяват. Променят се и традициите в отношенията - „сеньоризма“, старшинството по отношение на възрастта, днес не се зачита толкова, колкото преди. В миналото ценностите и възгледите на по-старите генерации доминираха над по-младите, но сега, особено в технологично развитите сектори, сме свидетели на обратния процес. С навлизането на цифровите технологии, започват да се променят и механизмите в предаването на знания и опит – от младите към възрастните поколения.

Работната сила в нашата страна е многообразна по възраст, но неблагоприятните демографски процеси засилиха значително тенденциите в нейното застаряване. Дефицитът на работна ръка в множество области на икономиката, налага подобряване способността на хората от всички възрасти да се задържат за по-дълго време на пазара на труда, като съхраняват своята работоспособност и непрекъснато развиват своите умения.

! Със задълбочаването на възрастовото многообразие, проблемът за солидарността, сътрудничеството и взаимопомощта между поколенията на работното място, придобива все по-голяма актуалност. Към уменията за работа в екип, се прибавя още едно ключово изискване – разбиране, толерантно отношение и способност за ефективно взаимодействие с хора от различни поколения.

Какво е мултигенерационен екип?

Мултигенерационният екип е общност, съставена от хора в различна възраст, възникнала по специален повод, участниците, в която са еднакво съпричастни към общата цел и работят съвместно в постоянна взаимна зависимост, за да постигнат желания резултат. Хора, чиито различия ги правят по-силни и добавят стойност в съвместната дейност, защото съумяват да съчетават знанието, опита и мъдростта с ентузиазма, свежите идеи и готовността за промяна.



Какви са предимствата на мултигенерационния екип?

- **Споделяне на знания и опит.** Различните поколения притежават различни познания и опит. По-възрастните могат да споделят опит и добри практики, институционални и практически познания, докато по-младите могат да допринесат със свежи знания и опит в новите технологични тенденции. Този взаимен поколенчески обмен на познание в екипа, засилва неговия общ интелектуален потенциал, насърчава иновациите и ефективното решаване на проблемите. С управлението на знанието в екипа (идентифициране, съхраняване, развитие и трансфер), „неформалното знание“² се предметява, систематизира и възпроизвежда практически в подходящия момент. Фокусът остава върху развитието на таланта и потенциала вътре в екипа, а не върху набирането на персонал отвън.
- **Разнообразие от умения.** Всяко поколение притежава уникални умения и свои силни страни. Използването и комбинирането на разнообразни набори от умения, стимулира ефективността и продуктивността на екипа. Взаимодействието в екипната работа, надгражда индивидуалните компетенции, насърчава търсенето на нови начини за подобряване на изпълнението и повишава производителността.
- **Разнообразие от гледни точки.** Различните поколения, предлагат различни идеи, възгледи, перспективи, начини и подходи в изпълнението на задачите и решаването на проблемите. Многообразието от гледни точки повишава способността на екипа да взема правилните решения. То създава широк диапазон от алтернативи, което е от ключово значение за иновативното решаване на проблемите.
- **По-висока ангажираност.** Поддържането на позитивно настроена към възрастта среда, сътрудничеството и взаимопомощта между поколенията на работното място, води до по-висока удовлетвореност и ангажираност в членовете на екипа. Приобщаващата култура на работа и взаимодействие гарантира, че индивидуалността, приносът, способностите и уменията на всички са уважавани, подкрепяни и използвани по начини, които помагат на екипа да постигне своите цели. Членовете на екипа се чувстват ценени и признати, заради идеите, перспективите, уменията, опита и приноса, които внасят в съвместната работа. Това ги прави по-съпричастни и отдадени към екипната кауза, създава усещане за идентичност и готовност за разгръщане на пълния диапазон от индивидуални възможности и способности в името на екипа и неговите постижения.
- **По-висока гъвкавост и способност за промяна.** Различните поколения имат различни нагласи към промяната и адаптивността. Екипът от хора на различна възраст може да съчетае мъдростта, опита и предпазливостта на по-възрастните с гъвкавостта, ентузиазма и отвореността към промяна в по-младите. Взаимопомощта и сътрудничеството в екипната работа могат да способстват за

² Неформалното или „мълчаливо знание“ съществува единствено в главите на хората, които го притежават. Предаването на неформалните знания, изисква отговорност към екипните резултати, колегиално отношение, личен контакт, умение за общуване и за достъпно директно предаване на информация и опит на работното място.

преодоляване на бариерите, улесняване на адаптивността и минимизиране на потенциалните рискове и грешки в процеса на промяна.

- **Развитие на емоционална интелигентност.** Съвместната работата с колеги от различни поколения, разширява светогледа и култивира междуличностни умения от по-висш порядък. Създава предпоставки за развитие на умения като асертивност³, емпатия⁴, способност за изслушване с разбиране, способност за приспособяване начина на общуване към комуникационния стил на хора от различна възраст и пр.
- **Сплотяване около корпоративните ценности.** Всяко поколение има свои ценности и ги отстоява в процеса на съвместната работа. Налагането на ценностите на едно поколение върху друго не е правилния подход. Дори понякога е трудно едно поколение да разбере напълно ценностите на друго. Равновесието и хармонията в екипните взаимоотношения са резултат от осъзнаването на наличието на различни поколенчески ценности и приемането на правото им да съществуват. От друга страна, общата цел и свързаният с нея колективен интерес, неизбежно водят до дефиниране и сплотяване около група корпоративни ценности, които поддържат екипната кауза.

3. Възраст и трудова дейност

3.1 Работоспособност и възраст

*„Силата не идва от физическия капацитет.
Тя идва от неукротимата воля.“*

Махатма Ганди

Възраст е периодът от време, изминало от раждането. Възрастта се отчита посредством единиците за време, като основно се използва „календарна година“. Понятието „възраст“ отнесено за хората се използва главно в правото, а като по-общ термин – в много науки, изучаващи отношението на времето към дадено събитие. Като съзнателни човешки същества, ние имаме две възрасти:

- хронологична възраст – броят години, които сме преживявали;
- биологична възраст – състоянието на организма и психиката.



Всички преминаваме последователно през определени възрастови етапи, водещи до закономерни изменения в състоянието на организма, но скоростта, с която остаряваме, е различна за отделните хора.

³ Умение да се изразяват убедително и аргументирано да се отстояват собствените позиции, като се зачита мнението, правата и гледната точка и на останалите.

⁴ Способност да съпреживяваме емоциите, чувствата и мислите на другите. Способност да се поставяме в положението на някой друг и да чувстваме това, което вероятно чувства той.

Според психолозите на жизнения цикъл (Юнг, Ериксон), измененията в организма и психиката, настъпващи в годините, се влияят от въздействието на следните нормативни и ненормативни⁵ фактори:

- **нормативни възрастови фактори** – естествени за възрастовия етап, универсални за хората в близка възраст, биологични и психични изменения;
- **нормативни исторически фактори** – социален контекст, външна среда, социални, икономически и политически събития, оказващи въздействие на хората в определен възрастов етап;
- **ненормативни биологични и психични фактори** – генетични фактори, индивидуално физиологично и психично състояние, начин на живот (стрес, движение, хранене, сън, здравна култура и пр.), начин на мислене, индивидуални качества и черти на личността;
- **ненормативни социални фактори** – семейна среда, лична съдба, очаквани или неочаквани събития, жизнени преходи, кризи в личния живот.



Работоспособност е способността на човек продължително време да извършва дейности с определена интензивност и качество, без да настъпят неблагоприятни за организма му промени.

Работоспособността включва комплекс от сложно преплитани се вътрешни и външни фактори. Според проф. Джухани Ламаринен⁶ (Финландски институт за здраве при работа), работоспособността може да бъде описана като баланс между ресурсите на индивида и свързаните с труда вътрешни и външни фактори.

Ресурси на индивида	Свързани с труда фактори
Здраве и функционални способности Компетентност Ценности, нагласи и мотивация	Съдържание на труда Работна среда Организация на работата Управление (лидерство) Влияние на семейството Влияние на социалната среда Влияние на външната бизнес среда

Ако оприличим модела на работоспособността с къща (фигурата по-долу), ще видим, че на **първия етаж** са здравето и функционалните способности, разглеждани в по широк план – физическо и психично състояние, навици, качества на волята, здравна култура, грижа за здравето и способност за възстановяване. На **втория етаж** е компетентността – квалификация, способност за прилагане на знания, умения и опит, професионални качества, емоционална интелигентност, лична организираност и ефективност. **Третият етаж** включва субективното възприятие за работата (трудов морал, ценности, нагласи, очаквания, мотивация), което може да влияе позитивно или негативно на работоспособността. Хората, които харесват професията си, намират смисъл и ценят работата си са много по-работоспособни от останалите.

⁵ Нормативни са факторите, които са общи, естествени и характерни за хората в определен възрастов етап. Ненормативните фактори са свързани с индивидуалните особености на организма и психиката и индивидуалния начин на преживяване на въздействията от околната среда

⁶ Ilmarinen, J. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial', Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 2009



Те черпят допълнителна енергия от своята отдаденост и ангажираност, изпитват вътрешен подтик за действие и са по-устойчиви на натоварване. На третия етаж има и **тераса**, от която (образно казано) виждаме и си даваме сметка за баланса между работа и личен живот. Става дума за нашите лични и семейни потребности, грижите към хората в нашето обкръжение, целите, които искаме да постигнем в живота, любимите занимания и пр. **На четвъртия етаж** е самата работа - нейния характер и интензивност, условия на труд, организация и управление на процесите, работни взаимоотношения, възможности за развитие, доходи и справедливо третиране. **Стълбите** между етажите показват, че различните измерения на работоспособността са в непрекъсната връзка и взаимодействат помежду си. От друга страна, **външната бизнес среда** (състояние на икономиката, глобализацията на пазарите и конкуренцията, очакванията на клиентите, иновациите, новите технологии, проекти и бизнес модели), променят характера на труда и изискванията към уменията, което предполага постоянни усилия за поддържане на работоспособността във всички нейни измерения.

❗ **От казаното до тук разбираме, че само младостта не е гаранция за работоспособността. Въпреки че здравословното и физическото състояние се влошава с годините, има много аспекти (фактори), чрез които по-възрастните могат да компенсират и подобрят своя капацитет и да поддържат повишена работоспособност. Това са опитът, уменията, социално-комуникативните способности, аналитичното, критично и прагматично мислене, организираността и личната ефективност, съобразителността, отговорността, прецизността, ценностното отношение към труда, ангажираността, отдадеността и др. Напълно погрешно е схващането, че на работното място една възраст е по-ефективна в сравнение с друга. Трябва да бъдат създадени условия, при които хората да дадат най-доброто от себе си, независимо от възрастта.**

3.2 Ейджизъм, предразсъдъци и стереотипи към възрастта на работното място

„Ние възприемаме света в пълно съответствие с нашите предразсъдъци и предубеждения“

Мариан Фредериксон

! *Ейджизмът е неразбиране, пристрастие, негативно отношение към индивиди и групи въз основа на тяхната възраст. Според определението на Световната здравна организация, ейджизмът се отнася до стереотипите (как мислим), предразсъдъците (как чувстваме) и дискриминацията (как действаме) спрямо другите или себе си въз основа на възрастта.*

Проявите на ейджизъм в работната среда, обикновено се заключават в следното:

- наличие на дискриминационни спрямо възрастта критерии за подбор и кариерно развитие на персонал;
- неравноправен достъп на определени възрастови групи до възможности за обучение и усъвършенстване;
- подценяване на способностите и уменията на основание на възрастта;
- негативни междуличностни нагласи спрямо възрастта и остаряването, проявяващи се в съвместната работа;
- нежелание да се общува и взаимодейства с хора от друга възрастова група;
- използване на неуместни коментари, шеги или изрази, свързани с възрастта;
- снизходителност, подценяване, пренебрежение или оцеляване по причини, свързани с възрастта;
- възрастова дискриминация в труда, в оценката на приноса и заплащането;
- изключване на определени възрастови групи от процесите по вземането на решения;
- делегиране на задачи и отговорности, които не са съобразени с възрастта;
- привилегироване на една възрастова група работещи за сметка на други;
- подхранване на самонасочен ейджизъм - обърнат към себе си ейджизъм, който се изразява в неувереност в собствените способности, комплекси, бариери и неправилни убеждения за собствената възраст или за възрастовата група, към която индивидът принадлежи.



! *Последствията от ейджизма на работното място са пагубни както за хората, така и организациите. Неразбирането на възрастта, проявата на пристрастия и дискриминационни нагласи, водят до отчуждение, демотивация, снижена продуктивност, ниска екипна ефективност, влошен микроклимат, конфликти и текучество.*

Сблъсъкът между „млади“ и „възрастни“ е от векове. С годините, предразсъдъците и стереотипите към възрастта са се вкоренили дълбоко в общественото съзнание и

въздействат устойчиво на индивидуалните нагласи, взаимоотношения и убеждения, проявяващи се в работната среда. Според изследване на БСК от 2024 г.⁷, над 70% от заетите лица (вкл. ръководители) споделят, в една или друга степен, погрешни нагласи към възрастта. Ето и някои от най-популярните предразсъдъци към възрастта, които са се превърнали в групов норматив на мислене⁸.

Предразсъдъци към възрастта	Аргументи за несъстоятелността или спорния характер на твърдението
„Младите са по-безотговорни в сравнение с възрастните“	Отговорността е съзнание за дълг, за поет ангажимент, за изпълнение на задължение. Наистина младите хора са по-толерантни към грешките, но това не означава, че са по-безотговорни. Те са склонни да търсят смисъл в работата и ако го намерят, проявят отговорност. Отговорността зависи и от т.н. „локус на контрол“. Това е чувството, нагласата, че нещата зависят от теб, от твоите действия и решения (вътрешен локус на контрол) или обратното – всичко е предрешено от външни обстоятелства (външен локус на контрол). Според изследванията, вътрешният локус на контрол е по-характерен за младите хора.
„Младите се чувстват по-малко ангажирани и съпричастни към предприятието“	Младите хора са много по-склонни да се ангажират с доброволчески каузи. Преобладаващият тип мотивация на младите поколения е „интернализация на целите - изпитват необходимост да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на фирмата. Затова предпочитат фирми с добра публична репутация, с ясно дефинирана мисия, стратегическа цел и визия. Ако споделят фирмените ценности, младите хора се ангажират и мобилизират с ентузиазъм. Ангажираността и съпричастността не са еднозначни на примирението и задържането в предприятието, дори и когато не си удовлетворен. В сравнение с другите поколения, младите са най-малко склонни да правят компромиси с условията, които не ги удовлетворяват и винаги са „с единия си крак навън“ от предприятието. И разглеждат това за напълно нормално, защото търсят разнообразие в характера на работата, съвременни технологични условия в работната среда, нови предизвикателства, нови контакти и възможности за развитие.
„Младите са по-недисциплинирани, по-невнимателни и несериозни“	Статистическите данни опровергават това твърдение. Младите хора, не по-малко от другите поколения, проявяват дисциплина и прецизност в работата. Според статистиката преобладаващата част от технологичните нарушения, вкл. и по безопасност на труда, се правят от по-опитни работници. Младите хора имат усет към недостатъците, не харесват статуквото, консерватизма и правилата, които ограничават свободата на действие. Винаги търсят различното, новото и прогресивното. Не се впечатляват от йерархии и разглеждат

⁷ Резултатите от изследването на възрастовото многообразие на работната сила са достъпни под формата на секторни доклади на сайта на проекта <https://zaedno.bianet.net>

⁸ Аргументите за несъстоятелността или спорния характер на тези твърдения са дефинирани на основата на резултатите от изследването на поколенческите характеристики на работната сила в България, проведено от БСК през 2020 г., които са достъпни на сайта на проекта <https://activeageing.bia-bg.com/>



Съфинансирано от
Европейския съюз



БЪЛГАРСКА
СТОПАНСКА
КАМАРА



МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА
И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



ЗАЕДНО
за устойчива заетост

	ролята на ръководителя, не като началник, а като лидер и преди всичко като „тренир“ или коуч партньор.
<i>„Младите са по-креативни“</i>	Според изследователите ⁹ креативните хора са личности с етична ценностна система, прозорливост, висока мултифункционална квалификация, вътрешна мотивация, развито самосъзнание, ориентирани към нови постижения и иновации. Дали тези черти са характерни единствено само за младите поколения? Креативността не е качество на възрастта, а на личността и на организационната среда, която я насърчава и създава условия за нейната проява. Креативността предполага, не само генериране на идеи, а познание, практически опит и умение да се прогнозира и оценят последствията и ефектите от внедряването на тези идеи.
<i>„Младите учат по-добре от възрастните“</i>	Възможността за учене не зависи от възрастта, но процесът, стилът на учене се променя с годините. Различните поколения имат различни потребности от обучение, учат по специфичен за възрастта им начин и отдават предпочитание към различни форми на обучение и развитие. Различията в поколенческия стил на учене не могат да бъдат окачествени, като „по-добри“ или „по-лоши“. Възрастните поколения също имат потребност да учат и да се развиват. Ученето при възрастните е практически ориентирано, фокусирано върху проблемите и подходите за справяне с тях. Те учат чрез разсъждение, активно участие и съотнасяне на новата информация към натрупаните знания и опит, чрез използване на критично и концептуално мислене.
<i>„Възрастните боледуват и отсъстват от работа по-често от младите“</i>	Статистическите данни опровергават това твърдение. С възрастта се увеличават хроничните заболявания, но тревожното е, че те зачестяват и при младите хора. Що се касае до зависимостта между възраст и отсъствие от работа, статистиката не е в полза на по-младите. Това от една страна е свързано с липсата на трудови навици, нездравословен режим и начин на живот, неустойчивост на напрежение и стрес, а от друга - с грижите, които младите хора полагат за деца и болни членове на семейството.
<i>„Възрастните работят тромаво и по вече заучени модели. Трудно приемат новостите и промените“</i>	Компетентността и натрупаният практически опит, дават възможност да се работи и постига резултат по-бързо и по-ефективно. Възрастните поколения се доверяват на проверените в практиката неща, на сигурните подходи, на конвенционалните методи и са по-малко склонни да експериментират. Те са по-предпазливи и се фокусират върху потенциалните рискове и внимават за детайлите и подробностите. Предпочитат ясните правила и добрата организация. Възрастните поколения са преживявали много промени и са изпитали „на гърба си“ последствията от грешките, които са ги съпътствали. Те приемат промяната, но се фокусират върху нейната необходимост и полезност, върху рисковете и последствията, върху целесъобразността

⁹ Овчарова, С, Управление на креативни хора в организационна среда, стр. 166, В, 2019

	и ефективността на предприетите мерки и подходи в управлението на промяната.
<i>„Възрастните не разбират новите технологии“</i>	Практиката опровергава това твърдение. В множество сектори, с преобладаваща по-възрастна работна сила, са въведени, напълно успешно и в срок, съответните технологични подобрения и иновации. Възрастните поколения са привлечени от възможностите за смислено и целенасочено използване на новите технологии. Но те са по-критични и считат, че бумът на технологиите (особено комуникационните) е съпътстван от множество странични ефекти за хората – деквалификация, десоциализация, проблеми в непосредственото общуване, пристрастяване към интернет и социалните мрежи.

4. Различия и работа в екип

Всеки човек е уникален по своята същност. Ние се различаваме по възраст, пол, образование, произход, характер, личностни черти, волеви качества, чувства, нагласи, опит, умения, модели на поведение, потребности, стремежи, цели и пр.

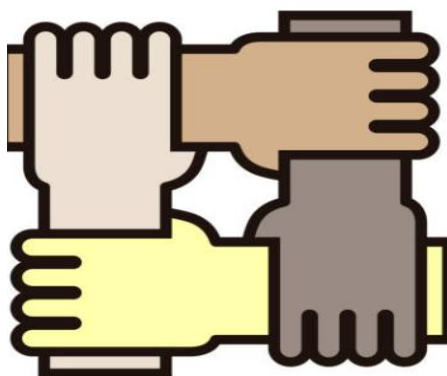


Работата в екип е комбинация от действия, в които всеки допринася със своите уникални умения, способности, мнение и индивидуалност за постигане на единство и ефективност в името на общите цели. Различията са това, което ни дава сила - ключът е да ги ценим и използваме, вместо да ги разглеждаме като проблем и да се безпокоим от тях.

4.1 Защо различията ни правят по-силни?

„Разнообразието е изкуството да мислим независимо заедно“.
Малкъм Форбс

- Разликите между хората са важни, защото ни позволяват да научим повече за света и за себе си чрез другите. Нашите различия ни правят по-силни и създават чувство за реална връзка с другите, възможност за усъвършенстване и справяне с предизвикателствата.
- Различните хора имат уникален опит, способности и начини на мислене. Това им позволява да отключат нови идеи и подходи в съвместната работа, което един хомогенен (еднообразен) екип няма да постигне.
- Екипите, изградени върху уникалния и ценен принос на всеки един свой член, са по-иновативни, по-добри в справянето с проблеми и способни да вземат по-ефективни решения. Хората са по-удовлетворени и пълноценни в разнообразна среда, където всеки се чувства значим и неговото мнение се цени.



- Когато работите само с връстници, рискувате да попаднете в апатична застаряла или незряла среда. За да се разгледат всички възможни ъгли, е необходим широк диапазон от експертиза, мнения и влияния. Това важи особено за задачи, които включват творческо решаване на проблеми, иновации и сътрудничество.
- Според проучванията на Forbes, Deloitte и BetterUp¹⁰ компаниите, които акцентират на многообразието и управлението на различията в своите екипи, постигат по-висока рентабилност и икономическа ефективност, по-успешно разрешават кризи, конфликти и проблеми, ползват се с по-високо клиентско доверие, изграждат висока ангажираност и по-успешно привличат и задържат способни хора.

4.2 Поколенчески различия и екипна ефективност

„Да осъзнаеш навреме в младостта си предимствата на възрастта и да запазиш предимствата на младостта в напреднала възраст: и двете са чисто богатство".
Йохан Волфганг фон Гьоте



Успешната работа в мултигенерационен екип, изисква разбиране към поколенческите различия и способност да се използват специфичните предимства и силни страни на всяка възраст в съвместната работа и екипно сътрудничество.

Кои са поколенията на работното място и какви са техните предимства и силни страни?¹¹



ПОКОЛЕНИЕ Z „Дигитално поколение“

На възраст 18 – 26 години, съставляват около 11% от работната сила.

Искат да направят този свят по-добър, отколкото са го заварили. Предпочитат да не се крият от проблемите, а да се изправят пред тях и да ги решават. Не правят компромиси, не спестяват нищо, мислят и отстояват позицията си прямо и открито. Не харесват консерватизма и винаги търсят различното, новото и прогресивното. Възприемат новите

технологии, като нещо естествено и нормално, съпътстващо живота им. Те са първата генерация, постигнала същинска интеграция между себе си и заобикалящите ги технологии. Промяната е „вътрешна необходимост“, очаквана и желана. Предпочитат свободата на действие, ориентирани са към резултат, но търсят постоянно нови начини да постигнат целите.

¹⁰ Глобални комуникационни и консултантски компании фокусирани върху бизнес устойчивостта и растежа, организационната ефективност, лидерството и управлението на хора

¹¹ Подробна информация за специфичните характеристики на отделните поколения, можете да намерите на <https://activeageing.bia-bg.com/bg/anyses/generations/>



ПОКОЛЕНИЕ Y „Милениум“

На възраст 27 – 39 години, съставляват около 27% от работната сила.

Чувстват се граждани на света, интересуват се от глобалните проблеми на съвременното. Те са най-ухажваните от работодателите, защото са перспективни, образовани, умеят да общуват, имат практически опит и са перфекционисти. Доверят се на собственото познание и постижение, на изводите от допуснатите грешки, на креативността и професионализма. Приемат промяната като начин на живот и средство

за постигане на целите си. Не желаят да стоят на едно място без да напредват. Държат на перфектната организация, на добрите отношения и правилните решения. Работят умно и ефективно и намират начини как да свършат повече работа за много по-кратко време. Милениумите са поколението, което в най-голяма степен приветства технологичната революция. Искат да използват всички технологични инструменти, за да улеснят всеки аспект от своя живот – личен и професионален.



ПОКОЛЕНИЕ X „Аналогово поколение“

На възраст 40 – 54 години, съставляват около 39% от работната сила.

Свидетели са на множество икономически и политически събития, на кризи и сътресения и това е изострило потребността им от стабилност, свобода, толерантност, зачитане на достойнството и човешките права. Много по-отрано са привикнали на самостоятелност, което ги е направило реалисти, независими, решителни, изобретателни и находчиви. Имат собствени критерии за добре свършена работа и силно развито чувство за вътрешна оценка и самоконтрол. Внимават за

детайлите и обръщат внимание на всяка подробност в работата. Умеят да подреждат приоритетите си и да се възползват от всяка новосъздадена възможност. Приемат промяната, като натиск на външни обстоятелства, но ако имат визия за ползите, са готови да се ангажират и да я отстояват. Впечатлени са от развитието на технологиите, стремят се да бъдат запознати и са привлечени от възможностите за тяхното смислено и целенасочено използване в практиката.



ПОКОЛЕНИЕ T „Хартиено поколение“

на възраст 55 – 65 години, съставляват около 23% от работната сила.

Това е поколението, което е „видяло и преживяло“ много повече в сравнение с останалите. Това е формирало не само опит, но и мъдрост. Стремили са се да преодолеят или постигнат много неща и са изградили своя строга „пътна карта на света“. Те са „пазители“ на трудовия морал, ценностното отношение към труда, отговорността и отдадеността към работата и професията. Имат силно развито чувство за общност и са

добри „отборни играчи“ с развито усещане за дълг и отговорност към колективните интереси. Проявяват търпение и тактичност в междуличностните отношения и са много добри „балансори“ в напрегнати и конфликтни ситуации. Приемат промяната, но се фокусират върху нейната необходимост и полезност, върху потенциалните рискове и последствия за хората и организацията. Отнасят се критично и внимават за несвоевременни, нецелесъобразни и погрешни мерки и действия в планирането и реализирането на нови проекти. Приветстват новите технологии и се стремят да се адаптират към тях. Разглеждат ги преди всичко, като инструменти за ефективност и

производителност, но се отнасят с тревога към нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата.

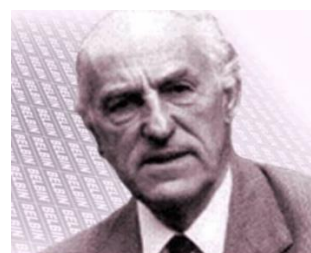
4.3 Споделено лидерство и екипни роли

"Някои хора искат да се случи, други имат идея как да се случи, а трети правят така, че да се случи."
Майкъл Джордан



Споделеното лидерство набляга на сътрудничеството, колективното вземане на решения и равното разпределение на правомощията и отговорностите между членовете на екипа. То признава, че всеки член на екипа има уникални умения, способности и перспективи да изпълнява конкретна роля, чрез която да допринесе за успеха на екипа.

Според д-р Мередиџ Белбин от Институт за индустриални проучвания към университета в Кеймбридж, всеки член на екипа има двойна роля - функционална и екипна. **Функционалната роля** е свързана с формалните задължения, присъщи на длъжността. **Екипната роля** е неформална, по-трудно разпознаваема, но има ключово значение за представянето на екипа. Едни допринасят с нови идеи, други предлагат практически решения, трети са склонни



към проява на скептицизъм и т.н. Именно тези индивидуални особености на характера и нагласите на хората, определят подходящата екипна роля за всеки един от участниците. В резултат от своите наблюдения, д-р Белбин очертава девет екипни роли, които ако са естествено възприети и разпределени между хората в екипа, биха повлияли в значителна степен на неговата ефективност.

Кои са тези девет екипни роли?



А. Ориентирани към мисленето.

- **Човекът на свежите идеи.**
Творческа натура, интелигентен, креативен и с развито въображение. Свободомислещ и неподатлив на външно въздействие. Създава оригинални идеи и предлага иновативни начини за изпълнение на задачи. Добър в решаването на проблеми по нетрадиционен начин.
- **Наблюдателят оценител.**
Взема решения въз основа на факти и рационално мислене, а не чрез емоции и интуиция. Това обикновено са прагматични хора, които се отличават с критично и стратегическо мислене, имащи склонност да остават винаги обективни. Работят най-добре, когато възникнат предизвикателства, които изискват напреднали аналитични способности и проникателно решаване на проблеми.
- **Специалистът.**
Член на екипа, който се стреми да бъде водещ експерт в определена област. Тъй като има задълбочени познания по тясна тема, той предлага ценна информация, когато дадена задача изисква специална експертиза. Споделя познанията си и консултира останалите по въпроси, изискващи специфична компетентност.



Б. Ориентирани към действието.

- **Оформящият.**

Дава форма и посока на работата на екипа. Непокоеен и постоянно търси мястото си в екипа. Мотивира себе си и другите за постигане на резултати и прогрес в представянето на екипа. Динамичен, енергичен, амбициозен, обича предизвикателствата и вдъхва страст в членовете на екипа. Действа решително при кризи.

- **Внедряващият.** Прави задълбочена преценка на идеите и алтернативите, като по този начин помага на екипа да вземе най-доброто решение. Вижда слабите страни на всяко предложение или план, разглежда нещата от всички възможни гледни точки. Превръща идеите, стратегиите и планове в работни процедури. Структурира работата и въвежда организираност и ред. Практичен, дисциплиниран и усърден член на екипа, който гарантира, че целите се превръщат в осезаеми резултати. Притежава висок самоконтрол, прагматично мислене, има доверие в колегите си, перфектно планира и изпълнява работата, отстоява и защитава мнението и позицията си.

- **Довършващият.** Перфекционист, стреми се към съвършенство. Постоянно следи нещата, които имат нужда от повече внимание, вниква в детайлите, като лично проверява за пропуски, грешки и несъответствия. Идентифицира областите, които се нуждаят от подобрене, следи за сроковете. Прецизно планира и пресмята всичко предварително. Изключително полезен в работна среда, където качеството, прецизността и спазването на крайните срокове са от съществено значение.



В. Ориентирани към хората

- **Координаторът.**

Притежава лидерски качества. Познава силните и слабите страни на всеки от членовете на екипа и притежава способността да използва оптимално възможностите им. Използва различията в интерес на работата. Последователен при изпълнението на задачите и умее да делегира отговорности, да мотивира и насърчава. Комуникативен и толерантен, изслушва мнението на всеки, а при необходимост дава нужните съвети, разяснява и оказва съдействие.

- **Екипният играч.**

Подпомага развитието на екипния дух, като поддържа екипните ценности и принципи, окуражава, подкрепя и защитава другите и допринася за по-добрата комуникация вътре в екипа. Общителни и позитивни, гъвкави и адаптивни хора, които се стремят да създават хармонични отношения в екипа. Умеят да разрешават междуличностни проблеми и да оказват подкрепа на членовете, които по някаква причина са се почувствали пренебрегнати.

- **Изследователят на допълнителни ресурси.** Това е този човек в екипа, който има способността да работи в мрежа от взаимоотношения с други функционални звена, партньори, доставчици, клиенти и пр. Осъществява външни контакти, които са важни и полезни за работата на екипа. Проучва информация за нови възможности, нови решения, добри практики и ги представя на екипа. Лесно комуникира и установява конструктивни взаимоотношения. Умее да води преговори и се справя добре в кризисни ситуации.

4.4 Поколенчески различия и стил на общуване

„Истинската сила и енергия в организациите се генерират от взаимоотношенията. Видовете отношения и способността да ги създаваме и взаимодействаме с другите са по-важни от всякакви задачи, функции и роли.“

Маргарет Уетли

! **Общуването е социално взаимодействие, двупосочен процес, свързан с обмен на информация, мисли, оценки, чувства, нагласи и отношения между хората. В общуването се преплитат три аспекта на човешкото взаимодействие: 1) комуникативен (обмен на информация); 2) перцептивен (сетивни и познавателни особености на общуващите, начин на възприемане на себе си и другите); 3) интерактивен (обмен на въздействия и отношения между общуващите страни).**

Споделянето на обща култура, общ речник и понятиен апарат, на групови критерии за оценка, специфични символи и начини на изразяване са в основата на спецификата в стила на общуване на отделните поколения. Мултигенерационното общуване е свързано с начина, по който поколенията възприемат себе си, споделят информация и взаимодействат помежду си. Ако към специфичния език, символи и начини на изразяване на отделните поколения прибавим и предпочитаните комуникационни канали и технически средства за общуване, както и нагласите към възрастта, ще стигнем до същността на неразбирателството между поколенията на работното място.¹² Но конфликтът между поколенията не трябва да се абсолютизира. В много организации и екипи (по естествен път или чрез управление на организационната култура) са достигнали до взаимно разбиране, солидарност и колегиална взаимопомощ между поколенията на работното място. Но проблемът си остава и се задълбочава още повече, когато анализираме различията по отношение на предпочитанията към технологичните средства и начини на общуване чрез тях.

Изследванията показват, че стилът на общуване, навиците и инструментите за връзка и взаимодействие, които хората използват в личния си живот, се пренасят и на работното място. Мнозина вярват, че социалните медии и електронните комуникации, ще станат постоянна част от работното ежедневие. Резултатите от международно проучване на Deloitte (2018)¹³ са впечатляващи: 44% от анкетираните смятат, че срещите лице в лице ще намаляват в бъдеще, 30% смятат, че използването



¹² Кирова, Л., ст. Езикът на поколенията, Електронно списание LiterNet, 17.03.2012, № 3 (148)

¹³ БСК, Изследване на международни практики и опит в междугенерационния подход и насърчаването на по-дълъг трудов живот и способност за работа, стр. 187, 2020 г. Докладът за резултатите от изследването, можете да прочетете на <https://activeageing.bia-bg.com/bg/analyses/bestpractice/>

на телефон и писма ще намалее, а 70% смятат, че служителите ще прекарват повече време в платформи за сътрудничество. Прогнозите са, че няма да има доминиращ начин на комуникация. Вместо това, работната среда ще включва много и разнообразни начини за комуникация, като интегрирани платформи, използващи облачни технологии, тим бордове, чат ботове, софтуер за виртуални срещи, видеоконференции и други методи.

Каква е спецификата и какво е характерно за стила на общуване на отделните поколения, съжителстващи на работното място?



ПОКОЛЕНИЕ Z „Дигитално поколение“. На възраст 18 – 26 години.

Те са най-неразбраното от другите поколения, но и те самите не полагат особени усилия да разберат другите. Навлязоха в свят, който не е създаден за тях, но и те не му останали дължни. Общуват по съвършено различен начин и използват специфичен език и начин на изразяване. Имат други разбирания за приоритетите и отговорностите в работата, за ролята на околните, за това което трябва да привлече и задържи вниманието им. Не зачитат официалните източници на информация и

„традиционните авторитети“. Изграждат собствено мислене и познавателен опит, като отстояват гледната си точка на базата на факти и сведения, намерени в глобалната мрежа, които не винаги оценяват критично. Водещите разбирания на това поколение са свързани с личната индивидуалност и уникалност. Под влиянието на присъщата им афилиация¹⁴, те създават собствени пространства, не допускат други в обкръжението си, не искат да приличат на възрастните, опознават себе си и усвояват норми и поведенчески модели, специфични за групата, общността, културата към която се стремят да принадлежат. Афилиацията ги насърчава към сформирание на общности по сходни ценности и интереси, следване в социалните мрежи, участие в екологични и други обществени движения, в доброволчески инициативи, каузи и пр. Но от друга страна, тя е в основата на ейджизма, нетолерантността и трудностите в намирането на общ език с по-възрастните поколения (особено с поколение Т). Продукт на афилиацията са и масовите футболни хулигански прояви, различните психологически зависимости и безкритичното попадане под влиянието на съмнителни идеи, разпространявани в социалните мрежи. За поколение Z дигиталната свързаност е като въздуха, който дишаме. Те са силно чувствителни към възможностите и условията, които работната среда им предоставя за неформални контакти, свободно общуване, дискутиране в широки групи и изразяване на мнение. Където няма онлайн платформи за комуникация и чат ботове, където се ограничава достъпа до интернет е малко вероятно да се задържат млади служители. При сърфиране в интернет, трудно поставят граница между работа и развлечение. Комуникират в социалните мрежи, чрез споделяне на образи, стремят се да поддържат позитивна онлайн репутация, до общуват на своя език, да генерират идеи, да се допитват, да впечатляват, да бъдат одобрявани („лайквани“).

¹⁴ Афилиация - чувство за идентичност и принадлежност към някаква социална група.



ПОКОЛЕНИЕ Y „Милениум“. На възраст 27 – 39 години.

Намират общ език и постигат хармония и взаимодействие с по-млади и по-възрастни най-добре от всички поколения. Те притежават сходни с поколение Z черти и нагласи, но с опита си са развили умения и такт в общуването. Милениум умеят да работят в мултигенерационен екип, държат на спокойната и конструктивна атмосфера и на колегиалните взаимоотношения. Въпреки това, преобладаващата част от представителите на това поколение посочват, че им е трудно да

постигнат разбирателство с най-възрастните и с най-младите (поколения T и Z). Имат високо самочувствие и обичат да са в центъра на вниманието. Не напразно някои изследователи ги наричат поколението „АЗ-АЗ“. След като са израснали, вярвайки че светът се върти около тях, Y очакват това да продължи и на работното място, където донасят със себе си чувството, че хората са им длъжни, както и своята нетърпеливост и импулсивност. Поради присъщото си самочувствие и не винаги реалистични очаквания, поколение Y са силно чувствителни към оценката на техните умения и обратната връзка за резултатите от трудовото им представяне. Въпреки, че заради нехайството им към остарелите мирогледи често бива критикувано от по-възрастните хора, точно това им позволява да положат нови социални разбирания, които да бъдат в крак с динамичността на новия свят, в който са израснали. Те не се вълнуват толкова от каузата и смисъла на работата, а от това, как задачите и ползите от изпълнението се вписват в техните лични цели. Разглеждат социалните мрежи като важно средство за себеизява и себеутвърждаване. Не винаги споделят онлайн информация разумно и не са редки случаите, когато представители на поколението имат проблеми със скандални селфита в Twitter, Instagram, Facebook и др. социални медии. Предпочитат да общуват в дигитална среда, като споделят съдържание и комуникират чрез текст.



ПОКОЛЕНИЕ X „Аналогово поколение“. На възраст 40 – 54 години.

От възрастните поколения, X са по-проблемни по отношение на разбирателството с другите и най-вече с по-младите (Z). Присъщият им индивидуализъм и понякога агресивност в отстояването на интересите, често е в основата на противоречия и конфликти в разнородни по възраст екипи. Поколението е белязано с голяма доза скептицизъм. Възприемат новите реалности и „новите правила на играта“ с известни задръжки, способни са да се адаптират и да бъдат гъвкави, но без да хранят особени

илюзии. Четирите най-важни неща за X са: семейството; стабилността; добрата информираност, за това, което се случва; способността да се възползваш от всяка възникнала възможност. Обикновено се ръководят от навиците и нагласите си, но когато отделни събития и промени в средата направят привичните начини на действие неприемливи в личен план, хората от X поколението започват да търсят алтернативни пътища т.е. способни са да саморегулират поведението си и начина на общуване и взаимодействие. В това отношение са изключително изобретателни и находчиви. Имат силно развито чувството за реципрочност в съответствие с принципа „за да дам нещо, трябва да знам какво ще получа в замяна“. Привърженици на традиционните методи на общуване „лице в лице“, по телефона, чрез факс и писма. Използват интернет и социалните медии по-тясно целенасочено, не за връзка и общуване, а за да бъдат в течение с новините, да ползват допълнителна информация свързана с работата им и да търсят продукти, които да закупят по-изгодно.



ПОКОЛЕНИЕ Т „Хартиено поколение“. На възраст 55 – 65 години.

Общуват и взаимодействат с по-младите поколения, по-ефективно от Х. Те са търпеливи, сдържани, умеят да изслушват, не са припрени и са по-убедителни в аргументите си. Поради продължителното общуване „лице - в лице“ имат опит и такт, проявяват емпатия и се стремят да разберат гледната точка на събеседниците си. Но поради утвърдените си морални възгледи и множеството предразсъдъци, често им е твърде трудно да

допирни точки и общ език с тях. Поколение Т ценят трудолюбието и работохолизма и се самоопределят на основата на положените усилия и своите професионални постижения в годините. Тъй като са постигнали всичко по трудния начин, пожертвали са много, за да постигнат стъпка по-стъпка някакъв професионален успех, това поколение не харесва нетърпението и очакванията на по-младите и вярва, че те също трябва да отдадат своето, да искат заслуженото и да го постигат бавно, чрез продължителна и усърдна работа. Тази черта на поколението, както и строгото придържане към принципи и правила, често е повод за проблеми и противоречия във взаимоотношенията с другите. Държат на достойнството, на взаимното уважение и са склонни да изпитват удовлетвореност от помощта си към другите и от това, което оставят след себе си. Стремят се да задържат постигнатото и в името на това са склонни да правят компромиси в очакванията си. Като „хартиено поколение“ те се израснали с преживявания от книгата в ръцете им, от вестници и списания, от писане на писма и телефонни разговори, което им е помогнало да развиват силни междуличностни умения и чувство за колегиална етика. Отнасят се с тревога към промените в начина на живот и общуване при младите хора, към „висенето“ с часове и пристрастяването към интернет и социалните мрежи, към безконтролния достъп до всякаква информация и рисковете, свързани с това, към все по-нарастващата зависимост от технологиите в личния живот и работата. Подобно на поколение Х използват интернет и социалните медии по-тясно целенасочено - за следене на новини и допълнителна професионална информация. Не се доверяват много на онлайн магазините. По-рядко проверяват електронната си поща и не обичат да бъдат „спамени“ с ненужни съобщения, а още повече с реклами и оферти.

5. Принципи на работа в мултигенерационен екип

5.1 Какво е екипен дух и лоялност?

„Величието на екипа е в хармонията на гласовете му, които създават симфония на успеха“

Пабло Пикасо

Сравняването на работата в екип с екипния дух е често срещано погрешно схващане. Въпреки че работата в екип и екипният дух са свързани, те са различни понятия. **Екипната работа** е процес, при който група от хора с различни умения, опит и роли сътрудничат за постигане на обща цел. Това включва обмен на идеи, информация и ресурси, както и координиране на усилията, за да се постигне желан резултат. Работата в екип изисква хората да работят заедно и да разчитат един на друг, за да бъдат успешни. **Екипният дух** не е действие, а атмосфера. Това е настроението, което съществува в екипа.



Екипният дух се отнася до колективното мислене, отношение и социалната култура на хората, работещи заедно. Той обхваща споделените вярвания, ценности и цели, които движат екипа напред и обвързват неговите членове. Екипният дух се характеризира със широк спектър от емоции, нагласи и поведения, включително гордост от принадлежността към екипа, доверие, уважение, взаимна подкрепа, сътрудничество и споделен ангажимент за постигане на общи цели.

Екипният дух не означава просто да харесвате или да се разбирате с колегите си. Той се отнася до качеството на взаимодействие, ангажираността, чувството за дълг, усещането за единство и общност с останалите. Той е **най-важният фактор** за сплотеността, всеотдайността и дългосрочният успех на екипа. Именно екипният дух превръща работната група в екип. Силният екипен дух може да доведе до повишена мотивация, подобрена продуктивност и по-добри резултати в трудовото представяне. Той също така създава положителна работна среда, в която хората се чувстват удовлетворени, ценени, вдъхновени и ангажирани в своята работа.

Създаването на екипен дух зависи от всички участници в екипа и преди всичко от уменията на лидера да консолидира усилията и да поддържа ценностите на екипа. Споделените ценности изграждат и изразяват идентичността на екипа. Те увеличават многократно индивидуалните усилия на участниците, спояват екипа и го превръщат в едно цяло. Общовалидни за всеки успешен мултигенерационен екип са следните **споделени ценности**, съграждащи екипния дух:

- принадлежност към екипа;
- ангажираност и отдаденост;
- дълг и отговорност;
- постоянно усъвършенстване;
- лоялност;
- колегиалност;
- честност и откритост;
- справедливост;
- доверие и уважение към другите;
- разбиране, приемане и толерантност към различията;
- солидарност.

Лоялността е човешко състояние, породено от отношение към нещо или към някого. Това е състояние, което ни дава възможност да правим определени избори и да имаме определено поведение. Това поведение се разпознава от другите като чувство за дълг, привързаност, преданост, вяност, съпричастност, отдаденост, почтеност, добросъвестност и пр. Лоялността означава да бъдеш добронамерен, открит, честен и последователен в отношението и поведението си.



! Лоялността към екипа е устойчиво състояние на емоционална ангажираност, привързаност и безрезервна отдаденост към колективната енергия и усилия за постигане на общите цели. Тя е способността да даваш най-доброто от себе си, да подкрепяш другите и да оставаш предан, надежден и верен на екипа както в добри, така и в трудни моменти.

Истинските прояви на лоялност пораждат доверие, висока производителност, удовлетворение от работата и чувство за постижение. Отдадените на екипа членове винаги ще постигнат повече, защото вече имат естествения стремеж в себе си. Те не виждат задачата просто като работа, която трябва да свършат. Те я виждат като част от общите усилия и възможност за напредък на всички. Лоялният служител има естествената мотивация да направи всичко възможно и да се опита да направи нещата възможно най-ефективно. Това е един от най-съвършените начини, по които той може да спечели доверието, благоразположението, уважението и подкрепата на другите в екипа. Лоялността към екипа създава позитивна атмосфера, силна връзка и сплотява хората в екипа. Или както се изразява Джон Уудън¹⁵: „Лоялността е сплотяваща сила, която изковава индивидите в екип.“

5.2 Как се изгражда доверие?

„Най-голямото теглене от емоционалната банкова сметка е да се даде обещание на някого за нещо важно и после да не се изпълни.“

Стивън Кови

Взаимоотношенията, включително и екипните, се изграждат и развиват чрез взаимно доверие. И обратното – те се разрушават от липса на доверие. Стивън Кови сравнява взаимоотношенията с „емоционална банкова сметка“, в която внасяме или от която теглим доверие, чрез нашите действия и отношения. Доверието на хората в екипа не е даденост, а резултат от поведение, демонстриращо надеждност и постоянство. Доверието се печели трудно и се губи лесно. Според психолога Ролф Хедкуист, процеса на изграждане на доверие, може да се сравни със стълба, по която се изкачват, преодолявайки последователно и устойчиво стъпало след стъпало:

¹⁵ Джон Уудън е име, което говори много на почитателите на спорта и най-вече на тези на баскетбола. Уудън постига безпрецедентни резултати в своята треньорска кариера начело на баскетболния отбор на Калифорнийският университет (UCLA). В период от 12 години, воденият от него отбор печели 10 шампионски титли.

- **Правдоподобност.** Може ли да се разчита на информацията, която получават от вас? До колко тя отговаря на истината? Обективни и справедливи ли сте в преценките си? От какви интереси се ръководите, когато изразявате своето мнение и отношение? Дали винаги сте открити, почтени, пряки и искрени с другите? Съобразявате ли се с чувствата и мненията на другите? Умеете ли да изслушвате, да общувате и споделяте, да се аргументирате и отстоявате принципно позициите си?
- **Благонадеждност.** Може ли да се разчита на вас? До каква степен сте опитни и компетентни във вашата област? Как изпълнявате задълженията си? Постоянни ли сте в поведението си? Устойчиви ли са резултатите, които постигате? Завършвате ли винаги нещата до край? Стремите



ли се към усъвършенстване? Проявявате ли самоконтрол? Поемате ли инициатива и отговорност? Ако сгрешите готови ли сте да го признаете и поправите, без да търсите оправдание или да прехвърляте вината на други?

- **Доказателства.** Изпълнявате ли обещанията си? Има ли съответствие между думите и делата ви? Цените ли взаимоотношенията си с другите? Проявявате ли доброжелателност? Загрижен ли сте искрено за хората и техните интереси? Проявявате ли уважение и зачитате ли тяхното достойнство? Помагате ли им? Готови ли сте да застанете до тях, да ги защитите и подкрепите в трудни ситуации, дори и това да води до последици за вас? Признавате ли заслугите и успехите на другите? Доверявате ли им се?
- **Доверие.** Чувство на спокойствие и удовлетвореност от взаимодействието с вас. Честно и искрено отношение на другите към вас. Готовност да вземат решения, да поемат рискове и да предприемат конкретни действия на основата на вашите лични качества, умения, опит, преценки и обещания.

5.3 Как да бъдем добри отборни играчи?

"Да се съберем заедно е начало. Да останем заедно е прогрес. Да работим заедно е успех."

Хенри Форд

Да си добър отборен играч не е лесно въпреки, че с лекота декларираме това качество в автобиографиите си. Възпитанието в семейната среда и образователната система акцентират на индивидуализма и с напредването на годините става все по-трудно да се преодолеят вкоренените навици, модели на мислене и нагласи. Няма как да постигнете успех в професионалния живот, ако не сте добър отборен играч. А за да бъдете такъв, трябва да съгласувате поведението си с посочените по-долу и утвърдени в практиката **принципи и изисквания в междуличностното общуване и екипното взаимодействие:**



- Оставете по-дълго другите хора да говорят за себе си. Не този, който говори, а който умее да слуша контролира разговора. Често сме толкова вглъбени в нещата, които искаме да кажем, че не чуваме какво ни казват и споделят другите.
- Научете се да се изразявате кратко, ясно и стегнато, като се съобразявате с опита, знанията и индивидуалните особености на събеседниците си.
- Отстоявайте идеите и мнението си с обективни доводи и аргументи, а не с емоции.
- Внимавайте за думите, които използвате в общуването си с другите. По-често съжаляваме за нещата, които сме казали, а не за нещата, които не сме казали.
- Не правете на другите това, което не искате те да направят на вас.
- Отнасяйте с разбиране и уважение към различията и индивидуалните гледни точки на другите.
- Не представяйте нещата като „свършен факт“, винаги има други възможности и алтернативи. Дискутирайте и бъдете отворени за новостите.
- Отстоявайте груповите ценности и екипния дух, допринасяйте за доброто настроение и атмосфера на работа.
- Хората в екипа очакват да бъдете открити, пряки, честни и навременни в предоставянето на информация, която е от общ интерес. Ако ги поставите в неведение, те сами ще потърсят и формулират обяснение на случващото се, което може и да ни ви хареса (казуална атрибуция¹⁶).
- Вие не сте вашето его. Научете се да го контролирате и да различавате мислите и чувствата, свързани с егото. Те пораждаат преднамереност, осъждане, завист, ревност и неприязън, които вредят повече на вас, отколкото на другите.
- Мислете за мислите си. Негативните мисли се привличат и се появяват като поток, следвани автоматично една след друга. Действията се диктуват от емоциите, а емоциите се пораждаат от мислите. Ако контролирате мислите си, можете да промените представите си. Оставете отрицателните мисли да отминат. Негативната мисъл влияе само, ако реагирате на нея.
- Не мислете в крайности с „черно – бяла“ логика, не изопачавайте, не преувеличавайте, не генерализирайте ситуацията и последствията от тях.
- Научете се да бъдете гъвкави в очакванията си към другите. Бъдете реалистични, очаквайте очакваното. Бъдете способни да виждате нещата каквито са, а не каквито ви се иска да бъдат. Винаги ще има пречки и проблеми, които трябва да бъдат решавани с разум, търпение и такт.
- Преди да настоявате някой да направи нещо, опитайте се да разберете, какво го спира да го направи.
- Преди да поставите някого „на място“, поставете се вие на неговото място.
- Не можете да промените другите хора, можете да промените само себе си.
- Не можете да промените директно нагласите на един човек. Можете да ги използвате или да се опитате да промените предмета на неговите нагласи, като му предоставите информация (нови знания), въздействате на чувствата му или обясните последствията от неговите намерения.
- Незнанието не е проблем. Никой не е компетентен по всичко. Незаинтересоваността е проблем. Не се ограничавайте да търсите съвет и подкрепа от останалите. Това ще ги накара да се чувстват полезни и ценени.
- Препоръките не са обвинения, а предложения. Няма грешки, има обратна връзка.

¹⁶ Човек се стреми винаги да има обяснение за това, което се случва. Психолозите наричат този феномен „казуална атрибуция“. Ако информацията е закъсняла, тя се натъква на вече изградените представи и нагласи и се трансформира в зависимост от тях.

- Давайте си сметка, че хората са склонни инстинктивно да оправдават и отстояват своите възгледи, решения и действия (когнитивен дисонанс¹⁷).
- Помагайте на другите, за да ви помагат и на вас.
- Неотлъчно следвайте общата цел и решенията, взети от вашия екип и никога не поемайте по свой собствен курс. Всяко такова действие ще отчужди другите и ще ви превърне в аутсайдер.
- Бъдете ефективни и управлявайте времето си, като го съобразявате със сложността на задачите, приоритетите и сроковете. Не отлагайте дейности и не пилейте времето на другите. Научете се да казвате „не“.

6. Умения за работа в мултигенерационен екип

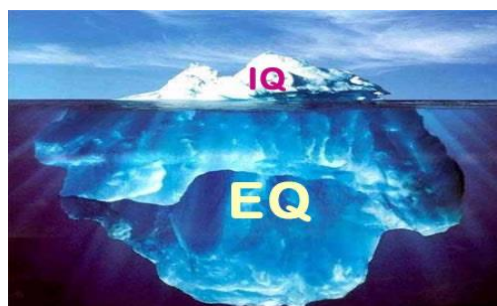
Дефинирането на работата в екип е просто, но разбирането как да се работи по-добре като екип може да бъде сложно. Това, което означава работата в екип за вас, може да е различно за вашите съотборници. Независимо от това има четири основополагащи умения, чието прилагане е гаранция за вашето успешно представяне във всеки екип, във всяка ситуация и предизвикателство в съвместната работа с другите. Това са емоционалната интелигентност, личната ефективност, комуникативните умения и способността ви да се справяте с конфликти и противоречия.

6.1 Емоционална интелигентност

*„Във вечната си борба с разума,
чувството никога не е бивало победено“*
Гюстав Льобон

Емоционална интелигентност (EQ) или рационална интелигентност (IQ).

Когато мислим за умен човек, ние си представяме някой с широка обща култура, с високо образование и експертни познания, добра памет, добри математически, езикови, аналитични и др. способности. Но защо тогава умните (рационално интелигентни) хора не винаги успяват в работата, във взаимоотношенията, в живота? Иначе казано, те



¹⁷ Човек инстинктивно се стреми да съхрани своята увереност и сигурност, като изпитва дискомфорт и се съпротивлява, видоизменя или омаловажава информация, която противоречи на неговите убеждения, ценности, нагласи и решения. Този феномен е наречен от психолозите „когнитивен дисонанс“. Всеки човек е склонен да оправдава собственото си поведение и взетите от него решения. Хората виждат, четат, чуват и предават значение на тези съобщения, които подкрепят съществуващото в тях мнение.

те са умни в едно и не толкова в друго. Един човек може да е книжовно умен, но да е ограничен в своето емоционално съзнание и контрол върху постъпките си. В живота ние се ръководим първо от нашите емоции и чувства, а след това от нашите знания и разсъждения. Затова е от изключителна важност да умеем да различаваме, използваме и управляваме нашите емоции. Според изследванията¹⁸ емоционалните умения (EQ) съставляват 80% от необходимото за постигане на успех, а коефициентът на интелигентност IQ – едва 20%. Това показва, че традиционният възглед за интелекта е твърде тесен и пренебрегва жизнено важен набор от способности, които са от изключителна важност за това как се справяме в живота.

! Емоциите са субективни състояния, които възникват в отговор на външни или вътрешни дразнители и се проявяват под формата на непосредствени изживявания, включващи мисли, чувства и афективни отговори на това, което се случва.

- **положителни или отрицателни афекти** - щастие, радост, въодушевление, тъга, тревога, потиснатост, гняв;
- **физиологични отговори** - прилив на сили и енергия, възбуда, отпадналост, сърцебиене, усещане за болка;
- **когнитивни отговори** - възприятия, преценки, асоциации, представи;
- **двигателни отговори** – жестове, мимика, изражение, двигателни актове.

Човешкият мозък е устроен така, че да дава превес на чувствата и емоциите. Те влияят на нашето поведение и настроение, на подхода на възприемане и интерпретиране на информацията, на решенията, които взимаме. Разбирането и ефективното справяне с емоциите е ежедневно предизвикателство, което е от решаващо значение за нашето състояние. Със съзнателни усилия на волята ние не може да се заставим да изпитваме или да не изпитваме конкретна емоция. Но може да контролираме мислите и оценките си за ситуацията, които са в основата на емоцията. Може да изживеем емоцията и да обърнем внимание на това, което тя иска да ни каже за начина, по който мислим и възприемаме, така че да възстановим равновесието си и да променим нещата по начин, който ни удовлетворява. Управлението на емоциите е наша лична територия, но често с лека ръка я преотстъпваме на други и така често ставаме подвластни на ситуации, настроения и чужди интереси. Никога не трябва да подценяваме силата на емоциите, нито потенциала им да нанасят вреда. Винаги трябва да се стремим да накараме емоциите да работят за нас, а не против нас.

Какво е емоционална интелигентност?

! Емоционалната интелигентност (EQ) е умението да разбираме и приемаме емоциите, чувствата и скритите механизми, които карат нас и другите хора да реагират, да общуват и да се държат по един или друг начин. EQ е самопознание и социално познание, което ни отваря към вътрешния свят на околните.



¹⁸ Голман, Д., Емоционалната интелигентност, С, 2011

EQ е комбинация от личностни качества и умения, които развиват себепознание, емпатия, емоционална зрялост, мъдрост, усет и прозорливост във взаимоотношенията. Умение, което ни помага да разбираме и използваме причинно-следствени връзки между емоции, мислене, поведение и общуване.

Терминът е въведен през 1990 г. от психолозите Питър Саловей и Джон Майер¹⁹, които разглеждат емоционалната интелигентност, като **„способност да се наблюдават собствените и чуждите чувства и емоции, да се прави разлика между тях и да се използва тази информация, за да се ръководят мислите и действията“**. Те създават т.н. „Четирикомпонентен модел“, който включва четири основни групи способности за емоционална интелигентност.

Способност да възприемаме точно емоциите:

- идентифициране емоциите в себе си и в другите;
- разпознаване на своите асоциации като физическо състояние, усещане или мисъл;
- правилно тълкуване на емоциите в другите хора, чрез езика на тялото, речта и поведението;
- акуратно изразяване на емоциите;
- различаване на искреността в изразяването на емоциите.



Способност да се използват емоции, за да се улесни мисленето:

- използване на емоциите, за справяне с поставените задачи и предизвикателства;
- използване на емоциите за подобряване на когнитивните дейности²⁰ и адаптиране към различни ситуации;
- използване на емоциите, за да се избере подходящ подход към определена ситуация или проблем.

Способност да се разбират емоциите, емоционалният език и сигналите, предавани чрез емоциите:

- разграничаване на емоциите, които помагат за постигането на целите от тези, които блокират действията или отклоняват вниманието от постигането на целите;
- разпознаване на различните вариации и нюанси в емоционалните състояния (причини, продължителност, интензитет, чувства, афекти, настроения, страсти);
- способност да се анализират сложни емоционални взаимоотношения.

¹⁹ Mayer J.D., Salovey P., Caruso D., Sitarenios G. Emotional intelligence as standard intelligence, Emotion 2001

²⁰ Когнитивна дейност – придобиване на знание, работа с информация, разсъждаване и решаване на проблеми

Способност да се управляват емоциите:

- ефективно управление на собствените емоции за постигане на желания резултат;
- ефективно въздействие върху емоциите в другите за постигане на желан резултат;
- оценка на подходите за поддържане, ограничаване или засилване на емоционален отговор; контролиране на емоционалните реакции, с цел постигане на подходящата им умереност;
- способност за прилагане на краткосрочни и дългосрочни стратегии за регулиране на емоциите.

С какво се отличават емоционално интелигентните хора?

Винаги можете да разграничите членовете на вашия екип, които притежават висока EQ. Това са хората, които:

- са добронамерени, позитивни и приветливи;
- са уважавани и ценени от всички;
- установяват с лекота контакт, изграждат и поддържат пълноценни взаимоотношения;
- общуват ефективно, дори когато са под напрежение;
- знаят как да кажат „правилното“ нещо, за да получат желания резултат;
- говорят ясно, открито и недвусмислено;
- въздействат и вдъхновяват;
- знаят как да поискат или предложат съвет и подкрепа;
- изслушват, разбират и се отнасят с уважение към различията в гледните точки;
- разпознават своите емоционални реакции към хора и ситуации;
- изразяват чувствата и преживяванията си по подходящ и коректен към другите начин;
- разрешават конфликтите конструктивно;
- владеят емоциите си и запазват увереност, спокойствие и баланс в критични моменти;
- проявяват искрена загриженост, разбиране и съпричастност към проблемите, чувствата и емоционалните състояния на другите;
- умеят да преговарят и да се справят с възражения;
- ценят многообразието и индивидуалността, радват да работят с хора, които са различни от тях и се стремят да извлекат максимума от техните знания и опит;
- ценят нововъведенията и промяната и не се притесняват да излязат от зоната си на комфорт.



Емоционалната интелигентност е способност, която може да се развива с практика. Тя е в основата на множество други, критично важни за професионалните постижения умения, като комуникативност, адаптивност, вземане на решения, управление на времето, управление на конфликтите, поносимост към стрес и пр. Емоционалната интелигентност оказва влияние върху почти всичко, което ежедневно мислите, казвате и правите. Хората, които са се научили да владеят най-силният си ресурс – интелигентността на

своите емоции, могат да маневрират във всяка ситуация и да направят така, че всички да са довольни.

6.2. Лична ефективност

„Когато правиш нещо, прави го така, сякаш целият свят те гледа.“
Томас Джеферсън

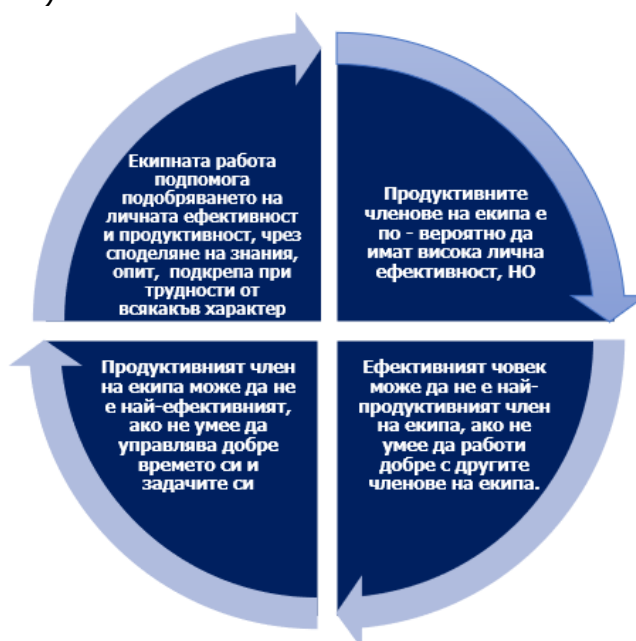
Ефективност, ефикасност и продуктивност.

Ефективност е съотношението между поставени цели и постигнати резултати. Правилно ли определяме целите си, подреждаме ли приоритетите си, планираме ли точния период от време за изпълнението на всяка задача и успяваме ли да постигнем желанния резултат в определения срок?

Ефикасност е съотношението между постигнатите резултати и вложените ресурси. Дали вършим нещата „по правилния начин“, като спестяваме време, усилия и материални ресурси?

Продуктивност (производителност) е количеството свършена работа (дейности, продукти, услуги) за единица време - определен период от време, за който отчитаме работата си (час, ден, седмица, месец и т.н.).

За оптимално постигане на екипните цели е важно да се полагат лични усилия за развитие както на умения за ефективност и ефикасност, така и на уменията за продуктивност. От друга страна екипният дух и синергията в екипната работа, взаимната подкрепа и сътрудничество, взаимният контрол и споделяната отговорност, взаимният обмен на информация, знания и опит, както и съвместното решаване на проблемите, стимулират личния принос и водят до повишаване на личната ефективност, ефикасност и продуктивност на всеки отделен участник в екипа.



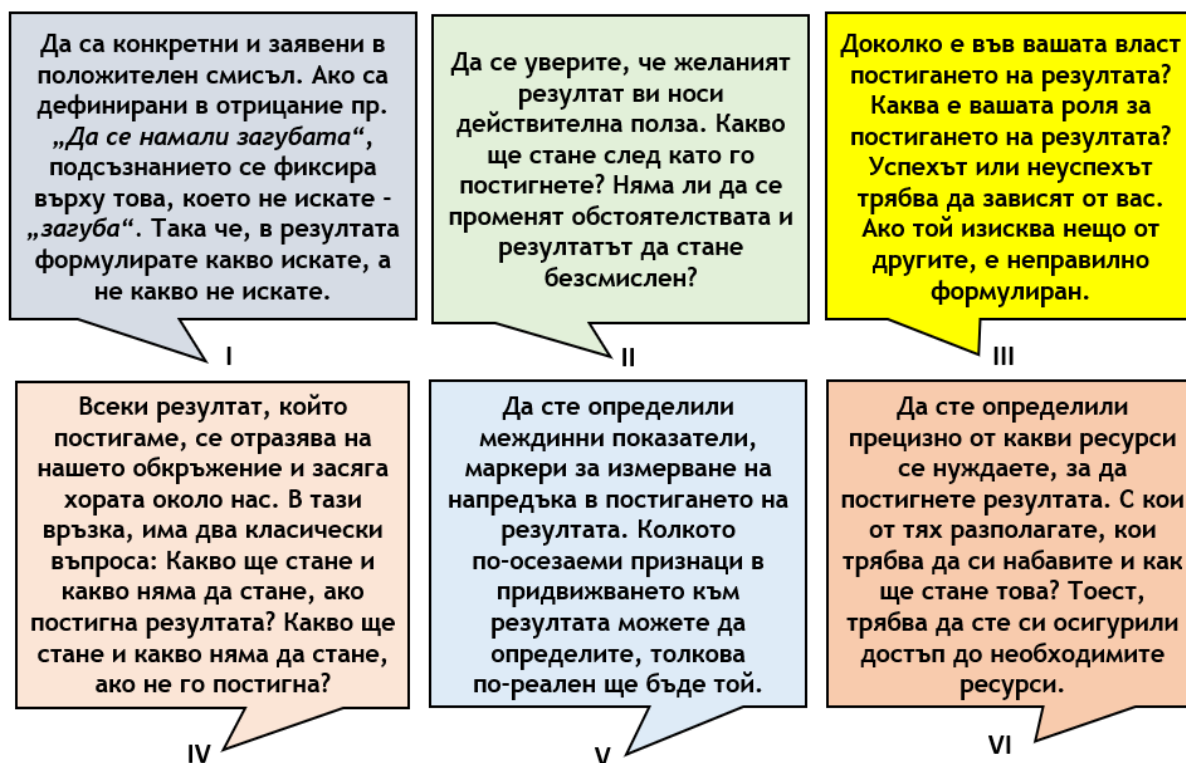
Личната ефективност е способността на индивида да постига целите си (целите на екипа) по оптимален начин, използвайки ресурсите си (време, енергия, знания) ефективно и ефикасно. Тя е съвкупност от умения, навици и качества, които му позволяват да бъде продуктивен, организиран, мотивиран и да се справя с предизвикателствата. Ключова роля в постигането на лична ефективност имат уменията за целеполагане, приоритизиране, контрол над времето, справяне със стреса и напрежението в работата.

Как да определяме целите в работата си?

Индивидуалните цели са част от екипните цели. Определянето на индивидуалните цели е свързано с умението да декомпозираме²¹ колективните цели на нивото на личните правомощия, задължения, функции, действия и отговорности, произтичащи от длъжността и ролята, която заемаме в екипа.

Понякога е по-лесно да определим цели, но не и да си представим, какъв трябва да е крайният резултат от действията за тяхното постигане. Трябва да се прави разлика между цел и резултат. Целта е това, което желаем да постигнем, докато резултатът е последица - това, което получаваме от действията си. За разлика от целите, резултатите могат да бъдат желани, но и нежелани. Резултатите са показател за изпълнението на целите и стават реалност, само когато ги постигнем. Резултатът не е същото като задачата. Тя е това, което трябва да направим, за да постигнем резултата, но за съжаление често планираме и изпълняваме задачи, преди да сме определили цели и резултати.

Хари Адлер (психолог и водещ специалист по НЛП²²) предлага следния **модел (стъпки) за дефиниране на лични резултати в екипната работа.**



В ежедневието човек рядко успява да си поеме дъх и да осъзнае къде точно отива и най-вече – защо е тръгнал натам. Плъзгаме се по течението, рутината и напора на задачите и често нямаме ключова цел, в която да вложим своето време и усилия. Ако не

²¹ Декомпозиране – разделяне на цялото (екипните цели) на съставните му части, за да определим и синхронизираме своите ангажименти, задачи, действия и отговорности за неговото постигане.

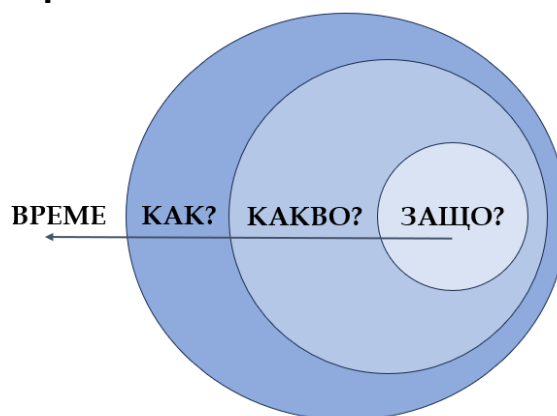
²² НЛП – невро-лингвистично програмиране. Клон на приложната психология, свързан с начина по който възприемаме, общуваме и организираме поведението си.

знаем накъде сме се запътили, няма да стигнем до никъде. **Можем да бъдем успешни само ако знаем защо, какво и как ще го направим.**

ЗАЩО са вашите мотиви. Това са движещите сили, енергия, подтик за действия. Те се основават на нужди, интереси, ценности, смисъл, ползи в работата и визия за бъдещето. Мотивите са в основата на поставянето на целите.

КАКВО са вашите дългосрочни и краткосрочни цели. Целта определя посоката и стратегията в действията за нейното постигане. Индивидуалните цели трябва да са в синхрон с екипните и да водят до очаквания колективен резултат.

КАК са решенията, задачите, действията, мерките и стъпките за постигане на целите. Правилното им дефиниране, разпределение и лимитиране във времето (график) за тяхното изпълнение е от решаващо значение.



Консултантът по управление Питър Дракър²³ предлага т.н. **SMART техника за определяне на „умни цели“**.

- За да бъде целта специфична („Specific“) - конкретна, тя трябва да отговаря на шест ключови въпроса: Кой?, Какво?, Къде?, Кога?, Как? и Защо?
- За да бъде „измерима“ („Measurable“) целта трябва да включва определени качествени и количествени критерии, които измерват степента на изпълнение. Тя трябва да отговаря на въпросите: „Колко?“, „С какво качество?“, „Как ще разбера, че целта е постигната?“;
- За да бъде една цел постижима („Attainable“), човек трябва да разполага не само с необходимите умения и способности, а и с достатъчните правомощия и ресурси за успешното ѝ изпълнение.
- За да бъде една цел реалистична („Realistic“), тя трябва да е релевантна на посоката - стратегическите приоритети и цели на екипа, както и на убежденията, интересите и желанието (мотивите) на човек да я постигне.
- Всяка цел трябва да има зададени времеви рамки за изпълнение („Time-framed“). Времевите рамки от една страна създават усещане за спешност и приоритет, което допринася за фокусиране на усилията към изпълнение на целта, а от друга страна - дават възможност за проследяване на напредъка.



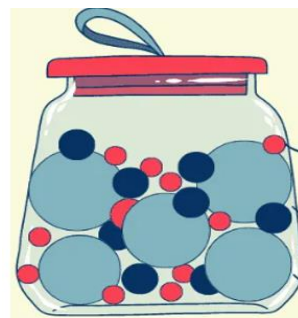
Как да определяме приоритетите в изпълнението?

Във видео-презентацията си в TED, популярната консултантка по управление на времето Лаура Вандеркамп твърди, че *„Когато се фокусираме върху важните неща, може да изградим живота, който искаме за времето, с което разполагаме.“*²⁴

²³ Дракър, П, ДРАКЪР за всеки ден, С, 2013

²⁴ https://www.ted.com/talks/laura_vanderkam_how_to_gain_control_of_your_free_time

Всеки ден изпълваме работното си време с важни, по-малко важни и незначителни неща. **"Теорията на буркана"**, предложена от Стивън Кови, е сполучлива метафора, която ни помага да разберем защо трябва да приоритизираме задачите си по ефективен начин. Тя прави аналогия между подреждането на задачите по важност и пълненето на буркан с камъни, камъчета и пясък. Ако почнем да пълним буркана първо с пясък, няма да има място за камъчетата. Но ако първо поставим най-големите камъни (най-важните задачи), след това някои по-дребни камъчета (важните) и чак накрая сипем пясък (маловажните), ще сместим много повече (ще свършим много повече за времето, с което разполагаме).



Американският политик и генерал от армията Дуайт Айзенхауер твърди: *"Имам два вида проблеми – спешните и важните. Спешните не са важни, а важните никога не са спешни"*. Той е автор на т.н. **Матрица „Спешно-Важно“**, която е подходящ инструмент във вземането на решение как да приоритизираме задачите си.

Задачи, които са спешни и важни. Това са критичните ситуации, важните проекти и това, което непременно трябва да направим защото ще доведе до сериозни положителни (при изпълнение) или отрицателни (при неизпълнение) последствия за нас и екипа. С тези задачи трябва да се заемем незабавно дори и да се налага да променим графика си. Когато планираме важни задачи, винаги трябва да оставяме резерв от време, за да не се превърнат отново в спешни.	Задачи, които не са спешни, но важни. Това са задачи, свързани с планиране, целеполагане, организиране, контрол, превенция на риска, развитие на умения, изграждане на важни взаимоотношения. Те са ключови за постигането на успех, но често се подценяват поради "тиранията на спешното", навика да отлагаме и да се занимаваме първо с по-лесните и рутинни дейности. Когато ги планираме, трябва да сме анализирали тяхната степен на сложност, да сме преценили рисковете и да сме предвидили резерв от време.
Задачи, които са спешни, но маловажни. Подобни задачи най-често ни прекъсват и спъват по пътя към целта. Няма спешна работа - има организационни неуредици и неумение да се предвижда, планира и организира. Често източник на такива задачи са други хора; може би в този случай е добре да кажем едно учтиво „НЕ“. Шопска мъдрост: <i>„Ако има спешна работа, скрий се някъде и ще намерят, кой друг да я свърши, ако не намерят значи, че не е била чак толкова спешна."</i>	Задачи, които нито са спешни, нито са важни. Това са класическите „времеядци“ - безполезни навици, действия по инерция, мотаене или демонстриране на заетост, хаос в ежедневието, губиделници, безкрайни разговори, клюки, конфликти, непредвидени и неефективни срещи, оперативки, съвещания, безсмислени отчети и документация, спамове в е-поща, престой в социалните мрежи, ровене в интернет и пр. Трябва да умеем да идентифицираме и да премахнем всичко, което е излишно.

Какво „изяжда“ времето ни?

Според писателя Джон Рандълф *„Времето е едновременно най-ценното и най-нетрайното от всички неща, които притежаваме.“* Времето е ресурс със строг и неумолим ритъм, който е невъзможно да се промени по наше желание. Когато се загуби, не може да бъде възстановен. Когато „убиваме времето“, няма как да го „възкресим“ отново. Никой не може да ви изгуби времето, защото то си е винаги ваше. Само вие може да го загубите или запазите, да го пилеете или да го използвате. Изборът е ваш!

Хронофагите (времеядците) могат да бъдат класифицирани в три категории:



I. Губиделници.

Това са ежедневни занимания, които отнемат голяма част от времето и носят незначителни резултати. Телефонни обаждания, служебни и неформални разговори, съвещания и срещи, спамове в е-поща, търсене на нещо, което не е на мястото си, прекъсвания от околните, поправяне на пропуски и чужди грешки, проблеми във взаимодействието.

II. Организационни неуредици.

Неправилни решения, лоша организация, липса на контрол, неправилно разпределение на работата, неправилно планиране и несъобразени срокове, липса на информация, непълни инструкции, прекалена бумажина, излишни и тромави процедури, неразрешени конфликти и проблеми, прехвърляне на отговорност, несвойствени задачи, технически проблеми, прекъсвания и престои, необезпечени ресурси, проблеми с условията на труд.

III. Субективни фактори.

Липса на умения и опит, неумение да се поставят приоритети, неумение да се предвижда, проблеми в системното мислене, грешки в разчета на време за изпълнение, неумение да се казва НЕ, липса на методичност, неорганизираност, недостатъчна наблюдателност и съобразителност, проблеми в трудовата и технологична дисциплина, отлагане и протакане, липса на фокус, разсейване, неумение да се делегира, неправилни нагласи и привычки, прекален стремеж към съвършенство и безупречност, неумение да се общува и взаимодейства, неустойчивост на напрежение и стрес.

Полезен инструмент в контрола върху времето и справянето с „крадците на време“ е воденето на **дневник (регистър) на дейността**.

Ден	Час	Дейност	Важност	Срок	Разход на време	Взаимодействие	Проблеми	Състояние		
								Фокус	Енергия	Мотивация

Това е писмено структурирано описание на работа, която извършваме за определен период от време – обикновено за ден или седмица. Резултатите от анализа на дневника развиват навик да се **мисли за времето** и дават възможност да повишим своята

ефективност и продуктивност, като си освободим време чрез прилагането на някои от следните подходи:

- анализ на пропиляното време и елиминиране на ненужните дейности;
- анализ на причините за възникване на случайни, инцидентни и непланирани дейности и занимания;
- планиране на приоритетните задачи;
- предвиждане и оптимизиране на времето за изпълнение;
- класификация и справяне с проблемите в изпълнението и взаимодействието с другите, влияещи на разхода на време;
- разпределение на работата във времето, чрез отчитане на вашия биологичен **prime time** – периодите, когато се чувствате по-работоспособни, по-концентрирани и мотивирани за работа.

Как да бъдем по-ефективни?

Без значение какво правим, работата ни се състои от четири елемента – **мисли, чувства, разговори (общуване), действия**. Това, което трябва да направим, за да бъдем по-ефективни, е да преценим съотношението (пропорциите) между тези елементи. Ето и някои препоръки, съчетани с цитати на мъдри хора, които ще ви помогнат да бъдете по-успешни:

- Закон на Хофстадтер: *„Винаги е нужно повече време, отколкото очакваш, дори и когато вземеш предвид този закон.“* Планирайте деня си само за 4-5 часа пълноценна работа дневно. Винаги е нужно повече време, отколкото сте съобразили, затова оставайте „буферни зони“ в часовия график. От друга страна, винаги ще „изникне“ нещо непредвидено, което да запълни останалата част от деня.
- *„Където е вниманието, там е умът ни“* (Екхарт Толе). Способността ни да се фокусираме и да не се разсейваме е ключова за ефективната работа. Вниманието определя как и за колко време ще се справим с конкретна задача, то е в основата на бдителността, усещането, разбирането, ученето, паметта, сръчността, самосъзнанието и волевия контрол върху мислите, разпознаването на чувствата, общуването и взаимодействието с другите. Поддържайте един и същ контекст на работата си през деня. Многозначността, едновременната работа по няколко задачи (мултитаскинг) и превключването между различни области, убива фокуса и е непродуктивно.
- Бъдете пълноценни и удовлетворени от себе си! Спазвайте правилото „ЕГН“ на Стивън Кови – правете винаги Едно Голямо Нещо за деня, за седмицата или месеца.
- Марк Твен е твърдял: *„Изяж жива жаба на закуска и нищо по-лошо няма да ти се случи до края на деня!“*. Започнете работния ден като първо изпълните най-обременяващите и трудни задачи. Така всички останали задължения ще изглеждат по-лесни и преодолими.
- *„НЕ“ – то издава сила и действия овластяващо“* (Джен Кенеди). Научете се да казвате „НЕ“! Когато казвате „ДА“ на нещо, което не трябва да правите, вие казвате „НЕ“ на друго, което трябва да правите. Определете приоритетите си и когато имате предложение, което ви отклонява от тях, откажете учтиво и аргументирано.

- Трябва да работим преди всичко по това, което има най-голямо значение. *„Ключът е да не приоритизираме нещата, които са в графика, а да сложим в графика приоритетите ни.“* (Стивън Кови).
- Не отлагайте! *„Ако искаш да се провалиш, започни редовно да отлагаш това, което трябва да се направи днес. Никога не знаеш колко скоро ще стане твърде късно.“* (Найджъл Къмбърланд) Отлагането е задълбочаващ се навик да се забавят важни задачи, обикновено чрез фокусиране върху по-малко спешни, по-приятни и по-лесни дейности. Справянето с него изисква да признаем пред себе си, че наистина протакаме и отлагаме, да определим причините за това и да предприемем адекватни действия.
- Бъдете организирани и подредени! *„Ако подредиш своя вътрешен свят, външният свят сам ще се подреди.“* (Екхарт Толе). Ефективната организация значително увеличава продуктивността и елиминира загубата на време. В тази връзка може да ни бъде много полезен **методът 5S** развит от Toyota Motor Company, който има за цел да постигне перфектно подредена и организирана работна среда, водеща до висока ефективност в работата:
 - 1S** – Сортиране „Нужно – Ненужно“;
 - 2S** – „Системно подреждане“. Система на ред и последователност;
 - 3S** – „Сияйна чистота“;
 - 4S** – „Стандартизация“. Спазване на общи за всички правила и процедури;
 - 5S** – „Самодисциплина“. Култура на организираност и самоконтрол
- *„Ако не можеш да летиш - тичай; ако не можеш да тичаш - върви; ако не можеш да вървиш - пълзи, но каквото и да правиш, продължавай да се движиш напред“* (Мартин Лутър Кинг, младши). Стремете се към постоянно развитие и усъвършенстване. Преценявайте обективно своите силни и слаби страни и областите, в които трябва да постигнете подобрене. Учете се от грешките и опита на себе си и другите. Движете се напред и оползотворявайте всяка възможност да придобивате нови знания и развивате умения. Бъдете отворени за нови идеи и подходи в работата.



Как да се справяме със стреса и напрежението?

Стресът е реакция на организма към промените в средата, състояние на активиране и напрежение, възникващо в човека под влияние на силни въздействия. Изпитваме стрес всеки път, когато сме изправени пред събитие или ситуация, която възприемаме като предизвикваща или заплашваща способността ни да се справим. Терминът „стрес“ произтича от лат. *stringere*, което означава „да станем по-строги и решителни“.



Бий се или бягай!

Макар и да ни се иска да сме изключителни, ние принадлежим към животинския свят. В продължение на хилядолетната еволюция сме развили и запазили инстинкт за оцеляване и реакция към опасност. Стресът при приматите е бил естествен начин за спасяване на живота и самосъхранение. Образно може да наречем този **инстинкт „бий се или бягай“**. В ситуация на опасност човешкото тяло превключва в режим „на висока скорост и бойна готовност“. В организма настъпват множество биохимични промени – отделят се хормони (кортизол, адреналин), ускорява се сърдечният ритъм и притока на кръв, учестява дишането, напрягат се мускулите, черният дроб повишава енергията на организма, кръвта се съсирва по-бързо така, че да е готова да поправи евентуална повреда в кръвоносните съдове. Днес физическите, психическите и социални опасности (рискове) са с друг характер, но не са по-малко застрашителни. Независимо дали става дума за въздействия, породени от преходи и кризи, за несигурност, непредвидимост и тревога за бъдещето, за проблеми в условията на труд, качеството на живот или в околната среда, човешкото тяло и психика реагират по начина, по който са го е правили винаги – „бий се или бягай“.

Стресът на работното място.

Основните източници на стрес в работата са свързани с трудовите отношения. характера и съдържанието на работата, организацията на труда, климата във взаимоотношенията и условията на работната среда. Има четири популярни модела, които обясняват стреса в работата:

- **Модел „трудови изисквания – контрол – подкрепа“**. Контролът (овладяването) на трудовата дейност е свързан със способността на работника да отговори на изискванията и степента в свободата да реши как да организира своята работа. Трудовото напрежение и стрес зависи от нивото на изискванията, степента на личен контрол и социалната подкрепа на колеги и началници.
- **Модел „несъответствие човек – работна среда“**. Несъответствието е налице, когато изискванията в работата не отговарят на способността (капацитета) на човека да се справи с тях (липса на умения, опит, прекомерно натоварване) и когато условията на работната среда не отговаря на неговите нужди и очаквания.
- **Модел „несъответствие между усилие и награда“**. Обяснява наличието на стрес при разминаването между високия разход на труд и усилия с получаваната отплата под формата на парично възнаграждение, оценка и признание, кариерно развитие и пр.
- **Модел „собствена оценка – справяне“**. Стресът възниква при нерелевантни представи, нагласи и очаквания в работата, прекомерен перфекционизъм и работохолизъм, прекомерен самоконтрол, емоционална импулсивност или отстъпчивост. Причини за стреса могат да бъдат и пречки, невъзможност за справяне поради лоша организация, некомпетентно ръководство, недостиг на ресурси и др. фактори.

Стресът – приятел или враг?

Има ли живот без стрес? Животът не е застинал в една точка, той е поредица от предизвикателства. Стресът е неизбежен спътник в нашия живот и естествена реакция на организма и психиката към всичко, което се случва и ни предизвиква. Стресовата ситуация ни мобилизира, вълнува и предизвиква да покажем най-доброто от себе си. Стресът активира защитните функции, зарежда с енергия за промяна и ни прави адекватни, бдителни и действени. Това, което наричаме **позитивен стрес** ни поддържа да бъдем живи.

Но, когато сме подложени на силни или продължителни физически и отрицателни емоционални въздействия, предизвикващи състояние на прекомерна тревога и високо нервено напрежение, когато осъзнаваме, че не може да се справим с промените и изискванията в средата – стресът разрушава здравето и психиката. Това състояние се нарича **дистрес**. То се развива, обзема ни и ескалира, преминавайки през четири взаимосвързани стадии:



- I. Тревожност.** На този етап ние осъзнаваме и оценяваме потенциалната или реалната ситуация, източник на стрес. Настъпва активизиране и мобилизиране на всички инстинктивни защити на организма, които посочихме по-горе. Тревогата възниква като емоционална реакция, съпроводена с безпокойство и повишено напрежение. Нейната функция е не само да информира и предпазва, но и да подтиква към действия – оценка на ситуацията, анализ на източника на заплаха, конкретизиране на последствията, обмисляне на мерки за предпазване или намаляване на неблагоприятните последствия.
- II. Съпротива.** Обикновено отговаряме на стреса по два начина – рационален - фокусираме се върху решаването на проблема или емоционален - върху преживяванията и емоциите. В резултат на стреса в тяло и психика настъпват два типа ефекти - незабавни и продължителни. Първите се проявяват под формата на нарастващи емоции и физиологически промени (учестено дишане, сърцебиене, сухота в устата, главоболие, замаяване и др.). Ако ситуацията не бъде разрешена и чувството за безпокойство и безнадеждност се засили във времето, идва ред на продължителните (хронични или посттравматични) ефекти от стреса – психични и соматични разстройства (раздразнителност, избухливост, агресивност, негативно мислене, проблеми с храненето и съня, проблеми със зрението и имунната система).
- III. Изтощение.** Когато човек не успее да се адаптира, да се справи и остане дълго под въздействието на силен стрес, навлиза в неговия трети стадий – изтощение. Нашето тяло намира начин да се справи със стреса, но има лимит на ресурсите и енергията. Ако стресът продължи прекалено дълго, този лимит се изчерпва. Това води до нарушаване на хомеостазата на тялото и нарушаване на психичните и физиологичните механизми, което е основа за множество заболявания. Засилва се хроничната умора и отпадналост, чувства се тежест в стомаха, изтръпване и болки в крайниците, често изпотяване. Настъпват апатия и вялост, депресия, емоционално изтощение, фобии, дисоциативни разстройства, проблеми с паметта и концентрацията. Личността се променя, настъпва морална ерозия, загуба на ценности, на вяра, надежда, отчуждение, обезверяване, засилва се склонността към употреба на алкохол, тютюнопушене, използване на медикаменти, опиати. Това състояние нараства лавинообразно, защото се появяват нови стресиращи фактори последствия, като затруднена работоспособност, когнитивни проблеми, проблеми във взаимоотношенията, проблеми със здравето.
- IV. Прегаряне.** Бърнаут или синдром на професионалното прегаряне е един от начините, по които хората реагират на травматичните влияния на стреса в работата. Това не е заболяване, а устойчиво състояние на ума и психиката,

което се изразява най-вече в прекъсване на емоционалната и ценностна връзка между човека и неговата работа. Бърнаут се намира между здравето и болестта и ако се навлезе в последните стадии на неговото развитие, до психическото заболяване остава само една малка крачка. Съвременните изследвания показват, че бърнаут може да е и колективно „заразно“ състояние. Симптомите на бърнаут са деперсонализация, дехуманизация и пълна загуба на работоспособност и ефективност, пълно емоционално изчерпване, срив в адаптацията, деангажираност, безнадеждност, безразличие, отчуждение, празнота, липса на желание за живот.

Справяне със стреса.

Според Дейл Карнеги „Начинът, по който възприемаме дадено събитие е много по-голям проблем, отколкото самото събитие“. Може ли начинът, по който мислите за стреса да ви разболее или да ви направи по-здрави? Съвременната наука разкри, че решаващото е как мислите за стреса. Психотерапевтите вече не казват как да се отървете от стреса, а как да станете по-добри в стреса и как да развиете правилните реакции спрямо него.



Не можем да контролираме всичко, което ни се случва, но можем да контролираме начина, по който го осъзнаваме, преживяваме и постъпваме в отговор на случващото се. Като живи същества не можем да се отървем от стреса, но можем да станем по-добри в стреса, като променим мисленето и развием здравословни реакции спрямо стресиращите фактори. Ние носим отговорност за това, което преживяваме, не ни разболява стресът, разболяват ни нашите мисли, чувства и психични състояния, с които не умеем да се справим или пренебрегваме.

Един от лесните начини да разберете и да се справите със стреса е **Моделът А-В-С** на американския психолог и изтъкнат психотерапевт Алберт Елис.

А е събитието, реалната или потенциалната ситуация (стресора), която активира, предизвиква стреса.

В са вашите вярвания, нагласи, възприятия, мисли за стресиращото събитие - А.

С са вашите чувства и емоции, емоционалните състояния и способността да ги управлявате (EQ).



Имате **три възможности** да овладеете и управлявате стреса:

I. Да промените А.

Не можете да промените събитието, което вече е настъпило (за съжаление най-често прибягваме към този подход като стигаме до конфронтация, която засилва стреса). Но можете да го предвидите и да вземете превантивни мерки. Можете да търсите алтернативи и да планирате действия за справяне с възникналия проблем. Можете да промените условията и предпоставките във вашата среда, които водят до събития и ситуации, усилващи стреса ви. Можете да осъзнаете собствената роля и отговорност и да засилите ресурсите си за справяне с проблеми, пораждащи стрес (примерно –

самоусъвършенстване, преодоляване на пропуски в умения и компетентност, засилване на ангажираността и инициативата, генериране на идеи и предложения). Можете да подобрите взаимодействието с другите в очакване на внимание, разбиране, подкрепа или съвет.

II. Да промените В.

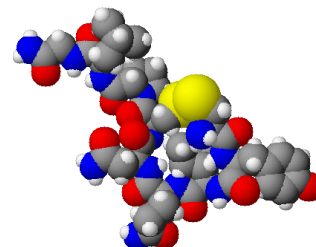
Да промените начина, по който възприемате нещата, да гледате различно, под друг ъгъл на ситуацията (А), която ви стресира. Можете да оставите на страна егото си, да оцените по-обективно и да преосмислите размера на заплахата. Вашето мислене, чувствителност и интерпретации на събитието имат решаваща роля за нивото на стреса, който усещате. Когато възприемате случващото се като смазващо, извън контрол или си мислите, че не можете да се справите с него и сте в безизходица, изпитвате силен стрес. Иначе казано стресът причинява нов стрес. Така вие ще осъзнаете, че много от стреса, който изпитвате се причинява от вас самите.

III. Да промените С.

Дори и да не можете да промените ситуацията (А) и начина, по който мислите за нея (В), вие можете да прилагате техники за овладяване на емоциите и за снемане на напрежението (С). Можете да поработите върху емоционалното си равновесие, справянето с тревогата, позитивното мислене и самообладание. Можете да преодолеете песимизма, негативните чувства и емоции, чрез намиране на по-широк контекст в проблема и приемането му, като предизвикателство и стимул за промяна. Можете да подобрите здравословния си начин на живот, своя начин на възстановяване и релаксация, да изградите психическа и физиологична защита и устойчивост на стрес.



Стресът ни прави по-социални. Учените са открили, че при стрес се освобождава хормона окситоцин. Наричат го „хормон на прегръдката“ или „хормон на чувствата“. Той насърчава социалните ни инстинкти, кара ни да търсим близост и емоционална подкрепа, да споделяме как се чувстваме, вместо да таим тревогата в себе си, да изпитваме съпричастност, да разбираме другите, прави ни по-склонни да помагаме и подкрепяме. Другите стават по-отзивчиви, а ние по-сигурни и уверени в себе си, в своите решения и подход към проблемите. Ето как лекарството против стрес се съдържа в самия стрес!



6.3 Ефективни комуникативни умения

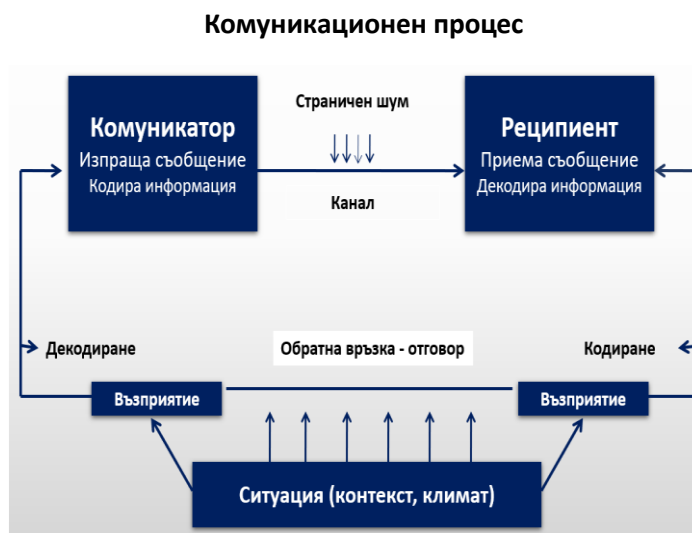
„Общуването работи за тези, които работят над него. То е умение, което може да научите. Ако искате да работите с него, може бързо да подобрите качеството на всяка част от живота ви.“

Браян Трейси

Какво означава ефективно комуникиране?

Общуването е двупосочен процес на взаимодействие, който е свързан с междуличностни взаимоотношения, ценности, нагласи, чувства, опит, преживявания, както и с обмен на информация, мнения, съждения, оценки. Трябва да си даваме сметка, че общуването (комуникацията) не е само предаване или приемане на информация. В процеса на комуникация се преплитат **три аспекта** на междуличностно и социално взаимодействие:

1. Перцептивен аспект в общуването. Това са сетивните и познавателни особености на общуващите. Техните познания, асоциации и нагласи към темата (проблема), които им влияят на разбирането и интерпретирането на информацията (кодиране и декодиране). Стилът на общуване и предпочитаният от тях начин на комуникиране (канал за предаване на информация). Този аспект в общуването е свързан и с т.н.



„невербално общуване“ - разпознаване и интерпретирането на сигналите, посланията, които изпраща езика на тялото на общуващите страни (комуникатор и реципиент).

2. Интерактивен аспект в общуването. Обмен на въздействия между общуващите. Те са свързани с изпълняваните роли в екипа (статуса на общуващите), степента на доверие към източника на информация (комуникатора), контекста на ситуацията, методите на убеждаващо въздействие и влиянието на груповото мнение (страничен шум)²⁵ по темата (проблема).

3. Комуникативен аспект в общуването. Степента на интерес към темата (проблема), съдържанието, начина на структуриране и поднасяне на информацията, създаването на въздействащи послания и способността за тяхното изразяване.



Комуникацията в екипа е процес на обмен на информация, идеи, мисли и чувства между членовете на един екип. Комуникацията се отнася до всички взаимодействия в един екип за постигане на общи цели, разрешаване на проблеми и изграждане на ефективни взаимоотношения между членовете.

Ефективната комуникация в екипа е процес на споделяне на информация, идеи и чувства по начин, по който всеки от екипа да бъде разбран от другите и е от решаващо значение за изграждането и поддържането на взаимоотношения, разрешаването на конфликти и постигането на общите цели на екипа. Добрата комуникация допринася за изграждането на екипен дух и атмосфера на доверие, прозрачност, сплотеност, взаимно разбиране, уважение и колегиалност в екипа. Тя е в основата на конструктивното

²⁵ Каквото и да кажете, напишете, съобщите на някой, то вече се повлиява, тълкува и предефинира от другите. Хората се самоопределят и реагират на конкретно съобщение като членове на общности. Те са склонни да се доверяват много повече на колективното мнение, на слуховите, на вплетени в екипната култура групови убеждения, ценности и морални норми.

вземане на решения, на преодоляването на проблеми и противоречия и постигането на по-висока ефективност, удовлетвореност и мотивация за работа в екип.

Кои са ключовите елементи в ефективната комуникация?

- **Активно слушане:**

Това означава да обръщате пълно внимание на това, което другият човек казва, да задавате въпроси за уточняване и да парафразирате казаното, за да се уверите, че сте го разбрали правилно.

- **Ясен и конкретен изказ:**

Това означава да избягвате общите фрази и жаргон, да бъдете конкретни и директни в това, което искате да кажете.

- **Невербална комуникация:**

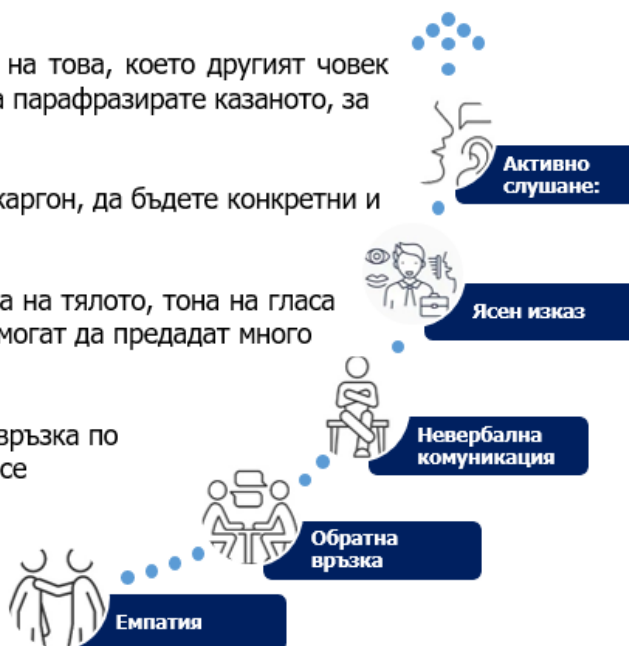
Това означава да обръщате внимание на езика на тялото, тона на гласа и изражението на лицето на събеседника. Те могат да предадат много повече информация от думите.

- **Обратна връзка:**

Това означава да давате и приемате обратна връзка по конструктивен начин. Тя помага на всички да се подобряват и да се развиват

- **Емпатия:**

Това означава да се опитвате да се поставите на мястото на другия човек и да разберете неговата гледна точка.



Кои са бариерите пред ефективната комуникация и как да ги преодолеем?

Недостатъчно ясно послание	➡	Стрежете се да се изразявате ясно конкретно Стрежете се да уточнявате термините и понятията, за да избегнете недоразумения.
Различни интерпретации	➡	Фокусирайте вниманието си към това, което другият човек казва и задавайте въпроси, за да изясните нещата.
Емоционални реакции	➡	Опитвайте се да запазите спокойствие и да се фокусирате върху проблема, а не върху личността на другия човек. Питайте се да се поставите на мястото на другия човек и да разберете неговата гледна точка.
Липса на време	➡	Стрежете се да отделяте време за обсъждания, дискусии, разисквания по въпросите, касаещи екипните задачи
Различия	➡	Бъдете отворени към различните хора и начина им на комуникация. Признайте, че всеки човек е уникален и има право на собствено мнение.

Стил на комуникация в екипа.

Стилът на комуникация се отнася до начина, по който изразяваме своите мисли, чувства и идеи, както и как интерпретираме информацията, която получаваме от другите. Това е уникален отпечатък, който всеки човек оставя в своите взаимодействия. Когато разбираме собствения си стил и стила на другите, ние сме по-ефективни в комуникацията, защото може да адаптираме собствения си стил към различните

ситуации и хора, за да постигнем по-добри резултати в общуването, а също и да избегнем недоразумения и конфликти.

Стил на комуникация	Характеристика
Пасивен стил	Хората, които са пасивни в комуникацията, са склонни да се съгласяват с мнението и исканията на другите, да предоставят вземането на решение по даден въпрос на другия човек, не могат да отказват. Пасивният стил предполага, че човек се чувства неуверен, подценява своето мнение и позиция в комуникацията, избягва да спори.
Агресивен стил	Хората, които са агресивни в комуникацията директно заявяват своето мнение, желания, искания, доминират в разговора, може да използват обиди, подценяващи събеседника изказвания. Агресивният стил предполага, че човек не се съобразява с правата на другия в комуникацията, с неговото мнение, чувства. Хората с агресивен стил искат да доминират в комуникацията, не изслушват другото мнение, могат да реагират импулсивно и много настойчиво.
Пасивно - агресивен стил	Хората с пасивно-агресивен стил имат както привидно пасивно, така и агресивно нападателно поведение. Пасивно агресивният стил може да бъде пренебрежителен и чрез мълчанието си. Хората с този стил често са прикрити в отношенията си с другите, предизвикват чувство за вина в събеседника, ако той не се съгласи да приеме неговата гледна точка.
Асертивен стил	Асертивност е стил на комуникация и поведение, който изразява способността на човека открито и ясно да изразява себе си в комуникацията, да отстоява своята позиция и права със самоуважение и с уважение към позицията и правата на другия човек. Този стил на комуникация дава възможност и двете страни да се изслушват директно, да изкажат своите аргументи, независимо от съгласието с мнението на другия.

Важно е да се знае, че тези стилове не съществуват в напълно чист вид, но е добре да познавате ключовите им характеристики, за да можете да разпознаете вашия обичаен начин на общуване, както и този на конкретния събеседник. Един и същ човек може да проявява различни стилове на комуникиране в различни ситуации. Целта е да се развие гъвкавост в общуването и да се придържате към най-подходящият стил в зависимост от конкретната ситуация.

Асертивният стил се счита за най-здравословния и ефективен начин за комуникация, тъй като позволява на хората да изразяват своите нужди и желания, без да нарушават правата на другите. За да бъдете асертивни, трябва да умеете да:

- умеете да убеждавате, доказвате, обосновавате;
- изразявате мнението си ясно, недвусмислено и уверено, да кажете какво точно искате или от какво имате нужда;
- изслушвате търпеливо мнението на другите, без да се опитвате да доминирате или да ги подценявате;
- уважавате мислите и чувствата на другите, да проявявате разбиране и такт, когато другите допускат грешки;
- давате и приемате обратна връзка своевременно и конструктивно;
- не реагирате негативно при съпротива или възражение;
- предлагате потенциални решения на възникнали проблеми;
- познавате и отстоявате правата си.

Как да убеждаваме?



Убеждаването е процес на въздействие върху другите, при което се стремим да постигнем целите си чрез представяне на идеи, послания, твърдения относно спорен въпрос, ситуация или проблем. С убеждаващото въздействие искаме да постигнем разбиране, съгласие и готовност за действие, да променим, формираме или усилим съществуващи разбирания, нагласи и поведения. Убеждаването се различава от принуждаването!

Да убеждаваш означава, да въздействаш върху следните три сфери на човешката психика:

РАЦИОНАЛНА СФЕРА. Мисленето и разума. Приемане на нашите твърдения като логични, верни, обективни, важни, полезни, компетентни.

ЕМОЦИОНАЛНА СФЕРА. Чувства, емоции и преживявания. Създаване на доверие, психологически комфорт и емоционална подкрепа.



МОТИВАЦИОННО–ВОЛЕВА СФЕРА. Мотиви и поведение. Нагласа и готовност да се действа в съответствие с вашите очакванията и целите на убеждаващото въздействие.

Най-често в процеса на общуване се прилагат две базови техники на убеждаване:



Алфа техника на убеждаване. Базира се на позитивни въздействия. Целта е създаване на интерес и доверие. Аргументиране, изтъкване на ползи и предимства. Откриване на взаимни ползи и „допирни точки“ в интересите. С тази техника се постига разбиране, яснота, логичност, достъпност, когнитивен комфорт при възприемането на информацията.



Омега техника на убеждаване. Базира се на негативни въздействия. Насочена е към влияние на емоционалната сфера. Посочват се негативни последствия и рискове, вменява се вина, предизвикват се опасения и страх, идентифицират се потенциални заплахи и се предлагат решения за изход.

Как да убеждаваме, чрез въздействие върху рационалната сфера?

Чрез законите на мисленето. Чрез разсъждения, аналогии, сравняване, потвърждаване и преценяване на факти, данни, информация. Последователно, систематично и логично обосноваване на тезата, която застъпваме, претегляне на възможните алтернативи, рационално достигане до оптималното решение. И преди всичко, чрез изтъкване на **аргументи** - доводи, чрез които доказваме истинността на твърдението ни:



- изтъкване на причини и следствия;
- позоваване на данни и факти;
- позоваване на експертни и други авторитетни мнения;
- предоставяне на анализи и прогнози;
- позоваване на закони и други норми;
- предоставяне на нова, полезна, любопитна и непозната информация;
- изтъкване на предимства;
- изтъкване на ползи;
- посочване на загуби и последствия;
- примери, сравнения и аналогия с други ситуации.

Как да убеждаваме, чрез въздействие на емоционалната сфера?

И най-логичното доказателство няма да убеди хората, ако не повлияе на техните емоции. Защо е така? Емоционалният заряд на информацията подпомага процеса на нейното възприемане, преживяване и запомняне. Възприемането на емоционалните послания изисква по-малко умствени усилия в сравнение с рационалните. Емоциите стимулират промяна в поведението много



по-бързо от логиката. Влиянието върху емоционалната сфера е периферен път на убеждаващо въздействие. То заобикаля рационалното мислене и цели автоматична, неосъзната или емоционална реакция. Вашето послание ще въздейства по-силно, ако:

- съответства на нагласите и убежденията на събеседника;
- предизвиква приятни чувства, психологически комфорт и естетическо удоволствие;
- споделяте общи преживявания, възпроизвеждате повторно приятни спомени и усещания;
- включвате в него живи разкази, практически примери, цитати, метафори, анекдоти и хумор.

Как да убеждаваме, чрез въздействие върху мотивационно – волевата сфера?

Има разлика между намерение и действие. За да накарате някой да предприеме нещо, трябва да създадете интерес, ясна визия за ползите, да му вдъхнете увереност и подтикнете към конкретно действие, като го насърчите и ориентирате какво точно да предприеме. Трябва да си давате сметка, че има различни хора според **типа на тяхната мотивация**:



- **с вътрешна мотивация**, които обичат да правят това, което правят, харесват професията си, чувстват се удовлетворени от добре свършената работа и се наслаждават на съвършенството;
- **с инструментална – външна мотивация**, за които най-важни са външните стимули, материални ползи, възнаграждение, социални придобивки;
- **с мотивация от вътрешен тип „А3“**, които са индивидуалисти, имат собствени представи за полза, собствени стандарти и критерии за успех и постижение;
- **с мотивация от външен тип „А3“**, които са колективисти, влияят от преценките на другите, склонни са да подражават и зачитат общоприетите стандарти и представи за ползи от работата;
- **с мотивация от типа интернализация на целите**, които изпитват потребност да вярват, че работят за полезна кауза и съпоставят своите желания и ценности с целите на екипа и предприятието.

Как да се справяме с възражения?

- **Приемете и използвайте възражението.** Не се противопоставяйте и не го отхвърляйте. Слушайте внимателно и разберете явните и скритите мотиви, като ги използвате в своя полза. Проявете любопитство и се сдобийте с повече информация. Подчертайте точките на съгласие. Съобразете аргументите си с мотивите на събеседника (въздействие на рационалната сфера)
- **Разберете и приемете усещанията му.** Възражението винаги се основава на някакви чувства и преживявания. Поставете се в унисон с тях, като подчертаете, че се чувствате по същия начин (въздействие върху емоционалната сфера). Така ще създадете емоционална близост и доверие, ще разсеете съмненията и ще ви приемат, като съюзник, а не като недоброжелател.
- **Перифразирайте възражението.** Тази тактика, често кара хората да дадат допълнителни подробности, да модифицират възражението си или да се откажат от някои елементи в него, които са си мислили спонтанно, но сега не им звучат добре.
- **Попитайте, какво е нужно на другия за да се убеди.** Ако ви откаже, ще изпадне в неудобна ситуация. Ако го направи, ще навлезе в полето на рационалното мислене, така ще излезете от задънената улица на спонтанното упорство и инат и ще можете да използвате адекватни аргументи.
- **Разкажете история.** Някаква случка или пример. Така ще свалите напрежението в разговора, ще създадете емоционален комфорт и ще прибавите индиректно нови доводи в подкрепа на вашата позиция.
- **Настоявайте за решение, без отлагане и протакане.** Извадили сте картите на масата и искате решение на проблема. Използвайте постигнатото до момента, не давайте възможност на събеседника да избяга от разговора или да затвърди позицията си, като обмисли нови доводи в подкрепа на своето възражение. Продължавайте да повтаряте какво искате, колкото и да ви е странно, човек може да издържи само до седем повтарящи се настоявания.



6.4. Справяне с конфликти и противоречия

„Ако във вашия живот няма конфликти,
проверете имате ли пулс!“
Луиза Хей

За природата на конфликта.

Понятието конфликт произтича от латинската дума **conflictus** – стълкновение, сблъсък, борба. Това е всяка ситуация, в която несъвместими интереси, цели, очаквания, нагласи, възгледи, ценности, емоции или поведение водят до противоречие или противопоставяне (конфронтация) на две или повече страни.

Конфликтите могат да бъдат полезни (функционални) или вредни (дисфункционални).

Полезните конфликти могат да мотивират промяна, да „хвърлят камък в блатото“ на застоя, да генерират енергия, нови идеи и решения, да „пречистват“ работните взаимоотношения и пр. **Вредните конфликти** „троят“ работната атмосфера, повишават напрежението, отклоняват вниманието, изцеждат енергия, прахосват ресурси, насърчават отчуждението, враждебността, завистта, неколегиалността, егоизма и отмъстителността. Те са и една от основните причини за текучеството в организациите.



Конфликтът в екипа е ситуация, при която двама или повече членове на екипа имат различни мнения, цели или интереси, които водят до напрежение, недоразумения и дори враждебност между тях. За да е налице конфликт е необходимо наличието на обективно съществуващ или субективно възприеман проблем, който е и причина за конфликтното противоборство между страните.

В зависимост от страните в конфликта, можем да различим:

- междуличностни конфликти;
- ролеви конфликти – примерно сблъсък между ръководители и подчинени;
- междугрупови конфликти.

Конфликтите в екипа могат да бъдат предизвикани от множество различни структурни (организационни) и личностни фактори:

СТРУКТУРНИ ФАКТОРИ	ЛИЧНОСТНИ ФАКТОРИ
Различия в приоритетите Неясни или дублиращи се отговорности Непропорционално натоварване Длъжностен егоизъм и проблеми във взаимодействието Често променящи се изисквания Кратки (несъобразени) срокове Влошен комуникационен климат	Различия във възрастта, пола, опита, квалификацията, уменията и способностите Различия в темперамента, характера и поведението (черти на личността). Различия във възприятията, в стила на възприемане на събитията. Различия в ценностите и възгледите. Различия в типа мотивация.

Липса на колегиална етика Лоша организация Лоши условия на труд Проблеми в баланса работа – личен живот. Неправилно разпределение на ресурси Несправедлива оценка и възнаграждение Липса на обратна връзка Липса на правила и стандарти Неравнопоставено третиране по отношение на правила и изисквания Стереотипи и предразсъдъци Тормоз и дискриминация	Различия в здравословното състояние и работоспособността. Различия в интересите и очакванията Проблеми с емоциите и емоционалната интелигентност. Комуникационни бариери, проблеми в общуването. Несъвместимост в интересите Психическа несъвместимост с определен тип хора. Трансформиране на личните в делови отношения. Стремех на отделни хора или фракции към власт и влияние
--	--



Във всеки цикъл (фази) на протичащ конфликт можем да различим:

- **Опоненти.** Страните в конфликта, членове на екипа, които са в противоречие, несъвместимост, противопоставяне, стълкновение един с друг.
- **Зона на разногласие** – съществуващите в по-широк план проблеми в работата на екипа и във взаимоотношенията, които са източник на напрежение, предпоставки и условия за възникване на конфликт.
- **Предмет на конфликта** – конкретния обект на конфликта, конкретните причини, които водят до разрыв в отношенията и сблъсък между опонентите.
- **Осъзнаване предмета (обекта) на конфликта.** Не всяко противоречие води до конфликт. В такъв случай конфликтът остава в латентно състояние. Конфликтът се случва, когато страните осъзнаят предмета на конфликта и

идентифицират ясно кой е опонентът. Когато оценят противоречията в позициите си спрямо обекта на конфликта и опонента, като непримирими, антагонистични (взаимно изключващи се), несъвместими.

- **Конфликтна ситуация.** Напрежението в отношенията между страните започва да нараства. Намаляват контактите помежду си, натрупват неприязън, зачестяват леките сблъсъци. Всеки опонент се стреми да разкрие намеренията на другия и ресурсите, с които разполага. Активно се проучва мнението на другите по предмета на конфликта. Стремят се да докажат собствената си правота и да обвинят другата страна.
- **Инцидент.** Събитие или нововъзникнал проблем, който служи като основание, повод за начало на директния сблъсък между страните. Той може да се появи случайно, може да бъде провокиран от едната или и двете страни в конфликта, може да се появи като резултат на естествения ход на събитията, а може да бъде провокиран от странична сила, преследваща свои интереси и ползи от развитие на конфликта. Инцидентът привлича вниманието на другите членове на екипа. Всяка от страните се опитва да го използва в своя полза. Избухва публично стълкновение между опонентите. Опонентите настойчиво и активно комуникират с другите и се опитват да ги привлекат на своя страна.
- **Действия за овладяване обекта на конфликта.** Ескалацията на конфликта приема формата на тотална война с приложение на всички възможни сили и средства. Тук страните в конфликта като че ли забравят неговите истински причини и цели. Сега главна цел на противоборството става нанасянето на максимална вреда на опонента. Конфликтът става все по-неуправляем и непредсказуем. Действията за овладяване на обекта на конфликта, често включват:
 - ✓ отказ от взаимодействие, саботиране на опонента;
 - ✓ закани и заплахи;
 - ✓ интервенция в личния и служебния живот и предоставяне на злепоставящи факти;
 - ✓ взаимни клевети и нападки, разпалване на слухове, иронизиране, обиди, сарказъм, подигравки;
 - ✓ въвличане на колегите като застъпници;
 - ✓ въвличане на ръководители;
 - ✓ сезиране на външни инстанции.
- **Изтощение.** Опонентите започват да чувстват умора, обезсърчаване, песимизъм и притеснение за изхода от конфликта. Склонни са активно да търсят някой друг да разреши противоборството – арбитър. Започват да проявяват склонност към преговори и отстъпки.
- **Изход от конфликта.** Ограничаване на непосредственото противоборство на страните. Временно примирие. Страните започват да търсят изход от конфликта. Изходът от противоборство невинаги означава, че конфликтът е окончателно завършен. Удовлетвореността или неудовлетвореността зависи от следното:
 - ✓ До колко страните са достигнали преследваните цели?
 - ✓ Има ли баланс в компромисите при постигането на целите?
 - ✓ С какви методи се е водило противоборството?
 - ✓ Колко големи са загубите – от конфликта и от изхода от него?
 - ✓ До колко е съхранено личното достойнство?
 - ✓ От кого е наложен компромисът - от една от страните, от трета сила, или е резултат от взаимно търсене на решение на конфликта?

- ✓ Снето ли е емоционалното напрежение?
- ✓ Каква е реакцията на околните на резултата от конфликта?
- ✓ Как се държи другата страна след края на противоборството?

Стил на поведение в конфликтна ситуация.

За да опишат типовете поведение на хората в конфликтни ситуации, психолозите К. Томас и Р. Килман използват т.н. **„двумерен модел на регулиране на конфликта“**²⁶. Основните измерения в него са: **сътрудничество**, свързано с вниманието на личността към интересите на други хора и **напоритост**, която се характеризира с акцент върху защитата на собствените интереси. На тази основа те дефинират пет типа поведение в условията на конфликт:

СЪПЕРНИЧЕСТВО. „Печеля - губиш“. Постигане на своите интереси за сметка на интересите на другата страна в конфликта

ИЗБЯГВАНЕ. „Няма да е моето, но няма и да е твоето“.

Нито желание за сътрудничество, нито воля за отстояване на собствените цели и интереси.

КОМПРОМИС. „Печеля – печелиш“. Готовност за известни отстъпки и очакване за реципрочно поведение от страна на опонента.

ПРИСПОСОБЯВАНЕ. „Губя – печелиш“. Жертва интересите си, за да постигне разбирателство.

СЪТРУДНИЧЕСТВО. „Заедно срещу проблема“. Стреми се към достигане на решения и ситуация на изход от противоборството, които да удовлетворяват и двете страни в конфликта.



Какво НЕ трябва да се прави в ситуация на конфликт?

- Бездействие и изчакване конфликтът да се разреши от самосебеси.
- Закъснение, включване на късен етап от ескалацията на конфликта.
- Пазене на конфликта в тайна.
- Подценяване на последствията.
- Вземане на страна в конфликта.
- Отсъждане, без проучване предмета на спора и истинските намерения и интереси на страните в конфликта.
- Париране на конфликта чрез заплахи към страните.
- Париране на конфликта със zlepоставяне на страните.



²⁶ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, TKI

Какво трябва ДА се прави в ситуация на потенциален или реално възникнал конфликт?

- Своевременно да се идентифицират, прогнозируют и при възможност да се неутрализират факторите, обстоятелствата и причините за пораждаване на конфликти в екипа.
- Конфликтите трябва да се разрешават във възможно в най-ранен етап, преди да са ескалирали. Колкото по-рано се обърне внимание и се разбере същността на конфликта и причината за неговото възникване, толкова по-успешни подходи, в неговото разрешаване, ще могат да бъдат приложени.
- Конфликтите трябва да се разрешават след успешното прилагане на мерки за успокояване на страстите и емоциите.
- Конфликтите не могат да бъдат разрешени „от раз“, а на части, чрез последователни стъпки и подход, ориентиран към внимателно изслушване и намиране на възможното решение. Фокусът не трябва да е само върху различията, а върху намирането на общ език и отделянето на най-добрите предложения, които да се подкрепят и от двете страни.
- Хората и проблемите винаги трябва да се третират отделно. *„Рита се топката, а не крака!“*.
- Трябва да се обърща внимание на интересите, а не на заявените позиции. Индивидуалните интереси стоят зад всяка позиция, решение и действие. Тъй като те невинаги са очевидни, а трябва да „излязат на повърхността“ и да се казват открито. Само ако интересите са известни, те могат да бъдат взети предвид и в идеалния случай приведени в съответствие.
- Не е достатъчно само постигане на споразумение и изход от конфликта. Трябва да се изпълни взетото решение. Трябва да се фокусираме и върху бъдещето. Какво ще предприемат страните за да предотвратят възникването на конфликти помежду си в бъдеще?



Справяне със съпротива.

- Правилно е да разглеждаме съпротивата на другите, като нещо създадено от нас самите, като собствен проблем, а не чужд. Те може да проявят несъгласие единствено с нещо, което правим или казваме ние. И още нещо, причината за възникване на проблема е в **нашата съпротива срещу съпротивата на другите**.
- Когато разговаряте с друг човек, вие формирате **система** на взаимоотношения. Когато промените част от системата (в случая вашето поведение), вие промените цялата система²⁷ (което включва и поведението на другия).
- Ефективен начин да превърнем нечия съпротива в одобрение е да **приемем тази съпротива** (Сун Дзъ „Изкуството на войната“). Сега и двамата сте от едната страна на барикадата, а когато това се случи съпротивата изчезва. Сега може



²⁷ Принцип в кибернетиката.

внимателно да излагате своите идеи и доводи. Те ще бъдат разбрани по-добре защото се е създадо доверие и напрежението в отношенията е преодоляно. Няма игра на „победител“ и „губещ“. От противопоставяне, енергията се насочва към търсене на допирни точки и намиране на взаимно приемливи решения.

Трудните хора в екипа.

„Трудни хора в екипа“ са тези, чието поведение или начин на взаимодействие пречи на ефективната работа и на сътрудничеството в екипа, създава напрежение и затруднява постигането на общите цели. Трудните взаимоотношения са тези, при които изпитваме



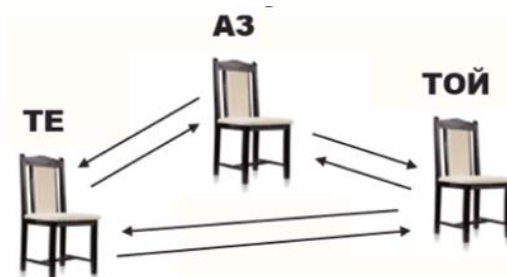
дискомфорт, заплаха, безпокойство, несигурност, затруднения в общуването и взаимодействието, проблеми в изпълнението на задачите. Обикновено определяме хората, с които имаме трудни отношения като арогантни, конфликтни; лицемерни; инати; мързеливи; пасивни; демотивирани; некоректни; непохватни; безполезни и т.н., списъкът може да продължи до безкрай. **Общото между всички тези типове хора са проблемите и разногласията с вас, както и нагласата ви към тях.**

Подход за справяне с проблема – „трудни хора“?

В НЛП има два принципа, които в този случай биха дали полезен ефект:

- ако онова, което правите не върши работа, направете нещо различно;
- във всяка система (вкл. системата от взаимоотношения), човекът с най-голяма гъвкавост контролира системата.

Опитайте се да бъдете гъвкави и да **промените гледната си точка**, като смените своя ъгъл на зрение (образно казано – сменете стола, на който седите). Седнете на мястото на „трудния човек“ и погледнете нещата през неговите очи, след това се поставете в позицията на другите в екипа и вижте, как те възприемат отношенията си с него и накрая се върнете отново на „стола си“ и **обмислете следното:**



I. Барьерите, които ви пречат да взаимодействате с трудния човек?

Наистина ли трудните взаимоотношения са само по вина на другия? Убедени ли сте, че другият няма да се промени, каквото и да направите? Дали не приемате нещата твърде лично? Трудно ли ви е да признаете пред себе си и пред другите, че имате проблем с човек от екипа? Вярвате, че проблемът ще се реши от само себе си? Какви са барьерите в него? Как другите го възприемат?

II. Кои бяха събитията и проблемите заради, които го определите, като „труден човек“?

Като какъв се самоопределя той? Опитвате ли се да го разберете? Какви са мотивите му и причините за да постъпва така? Кое в неговото поведение и личностни качества възприемате като недостатъци и защо? Фокусирани ли сте върху конкретни действия, които ви притесняват, или сте под влияние на общите си впечатления и

представи за него? Как другите го определят и какво мислят за вашето отношение към него?

III. Възможно ли е подобрене и как?

Да оставите ли нещата, както са си били или да изберете нов подход? Кои конкретни взаимоотношения с него се нуждаят от вашата намеса? Кои можете да пренебрегнете и кои е наложително да промените? Какво трябва да предприемете, за да промените отношенията, така че имате взаимна полза? Да разговаряте ли открито с него, за да изясните различията и очакванията си един към друг? Как ще се почувства той и как би предпочел да подходите? Как биха предпочели другите?

7. Заключение

Нарастващият дефицит на квалифицирани кадри във всички области на икономиката, все по-настойчиво поставя фокуса върху необходимостта от развитие на организационната ефективност, оптимално използване на вътрешните ресурси и удължаване на активния трудов живот и способност за работа. Многообразието в работната сила е ключов фактор за развитие на политики по изграждане на позитивно настроена фирмена среда, вземаща под внимание различията и даваща възможност за изява на способностите и потенциала на всеки работещ, независимо от неговата възраст. Конкуренцията в областта на интелектуалните активи²⁸, ускорява потребността от поддържане на подходяща за бизнес стратегията културна смесица в човешкия капитал²⁹, т.е. взаимно допълващ се микс от разнообразни знания, умения, опит, иновативни идеи и креативни решения.

Според Франс Йохансон, автор на „Ефектът на Медичите“³⁰, някои от най-иновативните идеи се случват на „пресечната точка“ – мястото, където се сблъскват различни идеи, ценности и култури. *„Повечето хора смятат, че успехът идва от обкръжаването ви с други като вас“* - твърди Йохансон. *„Но истинският успех и пробивните иновации включват дискомфорт. Дискомфортът те кара да растеш. Тук се появява разликата в опита, мненията и перспективите. Разнообразието е добре документиран път към отключване на нови възможности, преодоляване на нови предизвикателства и получаване на нови прозрения.“*

Всяко работно пространство, насърчаващо разнообразието и духа на сътрудничество, създава среда, която улеснява успеха. Работата в мултигенерационен

²⁸ Това са всички интелектуални (нематериални) ресурси, от които организацията извлича приходи. Способността да се управляват и развиват знанията, уменията и компетенциите, ценностите и културата, информационните ресурси и процесите, търговската марка, иновациите, създаването на собственото ноу-хау и взаимоотношенията вътре и извън организацията се явява ключов фактор за успех и решаващо конкурентно предимство в съвременните икономически условия.

²⁹ Човешкият капитал на организацията е съвкупност от способности, талант, знания, умения, компетенции, квалификации, опит, мотивация на служителите, които имат определена стойност и са източник на бъдещи доходи, както за работещия – собственик на този капитал, така и за организацията, която при определени условия наема, използва и развива този капитал.

³⁰ The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures Hardcover, 2004

екип може да бъде изключително обогатяващо преживяване, което носи множество ползи както за отделните членове на екипа, така и за организацията като цяло. Управлението на многообразието, особено възрастово, е ключов фактор за конкурентоспособността и успеха. Екипите, съставени от хора с различен опит, перспективи и умения демонстрират по-висока иновативност, по-добро вземане на решения, по-голяма адаптивност към промените и по – висока продуктивност. Въпреки това, предразсъдъците и бариерите, свързани с възрастта и неумението за работа в мултигенерационен екип, продължават да бъдат пречка за ефективността на екипната работа. За да се преодолеят тези предизвикателства, организациите трябва да насочат усилията си към създаване на инклузивна работна среда³¹, в която всички служители се чувстват ценени и имат равни възможности за развитие. Чрез насърчаване на диалога, сътрудничеството и развитието, както и чрез изграждането на култура на взаимно уважение и приемане, могат да се изградят по-силни и по-устойчиви екипи, способни да се справят с предизвикателствата на съвременната динамична бизнес среда.

Развивайки и прилагайки уменията си за работа в екип, вие „споделяте товара“ в работата и получавате емоционална подкрепа, разпознавате своите силни и слаби страни, учите се от опита и изразствате, придобивате увереност и ставате по-пригодни, ценени и търсени на пазара на труда. Като успешен „отборен играч“, вие можете да разчитате на доверие, уважение и подкрепа от страна на другите. Това ви прави по-удовлетворени и ангажирани. Според Доклада за ангажираност и организационната култура на TINYpulse (2023)³², уважението на колегите е причина номер едно за благосъстоянието и отдадеността в работата.

8. Приложение

Тестове за оценка на умения за работа в мултигенерационен екип

Социални компетенции - Тестът измерва компетенциите, свързани с ефективното взаимодействие на личността с други хора и групи в дадена среда: работа в екип, адаптивност, управление на стреса, управление на времето, социални взаимодействия, асертивност, разрешаване на конфликти, съпричастност, позитивно мислене.

Доставчик: Национална система за оценка на компетенциите MyCompetence

Емоционална интелигентност - Тестът измерва компетенциите за разпознаване и управление както на собствените емоции, така и на тези на другите хора, чрез оценяване на: емоционалното себепознание, себеувереността, емоционалния самоконтрол, ориентацията към постижения, оптимизма, адаптивността, организационното познание, емпатията, лидерството, ефективността в междуличностните умения, уменията за

³¹ Инклузия – приобщаване, равнопоставено включване, приемане и признаване на различията, уважаване и зачитане на различните способности и потребности, индивидуални характеристики и очаквания, премахване на всякакви форми на дискриминация в работата.

³² <https://www.tinypulse.com/resources-infographic-what-hr-leaders-need-to-know-about-employee-engagement>

работа в екип и управление на конфликтите. **Доставчик:** Национална система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Екипна ефективност - Тестът измерва ключовите компетенции за екипна съвместимост: изграждане на доверие и работна атмосфера, споделено лидерство, решаване на проблеми, яснота на организационните роли, сътрудничество, оценяване и развитие ефективността на екипа. **Доставчик:** Национална система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Управление на конфликти - Тестът оценява компетенциите за предотвратяване на конфликтни ситуации, идентифициране на конфликти, мотивиране на другите за разрешаването им и ефективното справяне с конфликтите. Тестът предоставя възможност за определяне на преобладаващия стил на поведение за справяне с конфликтна ситуация. **Доставчик:** Национална система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Умения за справяне със стрес на работното място - Основната цел на въпросника е да установи и оцени нивото на възприетия стрес, субективното отношение (чувствителност) към факторите предизвикващи стрес на работното място и предпочитаните от лицето копинг стратегии (начини на справяне със стрес и трудности в работата). **Доставчик:** Национална система за оценка на компетенциите MyCompetence.

Job Fit Quest е личностен въпросник, специално създаден за оценяване на хора в организациите. Измерва 11 личностни качества, пряко свързани с работното поведение, мотивацията и продуктивността на служителите: мотивация за постижения, организираност, стремеж към подобрене, гъвкавост, внимание към детайла, емоционална интелигентност, общителност, настойчивост, дружелюбност, лидерство, емоционална стабилност **Доставчик:** ПРОМЕТРИКС ООД

NEO-PI-3 е последната версия на NEO-PI и е най-популярният в света личностен тест, базиран върху концепцията за „Голямата Петорка“ (Big Five). Предлага детайлна оценка на всички важни черти, които определят поведението и реакциите на личността в работата и извън нея. Оценява по 6 различни аспекта: подход към работата, емоционална нестабилност, насоченост към другите, отвореност към нов опит, енергия **Доставчик:** ПРОМЕТРИКС ООД

Burnout-R е инструмент за оценка на професионалното прегаряне, базиран на три компонентния модел на синдрома на Кристина Маслах - емоционално изтощение, деперсонализация на околните и намалена професионална мотивация. Тестът изследва емоционално изтощение, деперсонализация, занижени лични постижения, общ индекс „Професионално прегаряне“. **Доставчик:** ПРОМЕТРИКС ООД

Org-EIQ: Въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в работата
Въпросникът се състои от 99 твърдения, обединени в 4 макрофактора, всеки от които се характеризира от 3 скали: себепознание, саморегулация, социална компетентност, умения за изграждане и управление на отношения. Тестът оценява: пригодността за работа в екип; уменията за ефективна работа с клиенти; потенциала за заемане на ръководни длъжности; потребността от развитие; способността за справяне със стреса и конфликтите на работното място. **Доставчик:** Джунти Психометрикс България