



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

# Бизнес комуникации

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



**ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ**  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



## **СЪДЪРЖАНИЕ**

<b>1. Същностна характеристика на общуването.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Функции и фактори на бизнес общуването.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Стиллове при общуването.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Същност и основни характеристики на вербалната комуникация.....</b>	<b>13</b>
<b>5. Същност и основни характеристики на невербалната комуникация.....</b>	<b>17</b>
<b>6. Ролята на психическото състояние.....</b>	<b>29</b>
<b>7. Работната атмосфера.....</b>	<b>31</b>

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

## **Общуването – същностна характеристика на управлението и комуникацията**

Общуването е процес на взаимодействие между хората, при което всеки от участниците реализира някакви свои цели, като се ръководи от определени мотиви.

Хората общуват помежду си при изпълнение на трудовите си задачи, в почивката си, в личните и интимните си връзки. В този процес всеки един от участниците получава познания за своите партньори, участва в междуличностни отношения, преобразува своя вътрешен свят.

Ето защо общуването е процес на взаимодействие между хората, при който те се явяват едновременно и като обекти и субекти. Благодарение на общуването постъпките на X стават обстоятелство от живота на Y, Z и други, а техните постъпки и действия стават обстоятелства от живота на X.

Този, осъществяван с различни видове комуникационен преход от действия на един човек в обстоятелството от живота на друг, е характерна особеност от съвременната дейност на хората.

В процеса на общуване се постига взаимно разбиране, расте способността да се предвижда поведението на другите, но също така възникват и конфликти, противоречия. Положителният резултат от общуването е свързан с адекватното чувствено отражение на общуващите субекти с натрупаната и правилно обобщена информация един за друг. Отрицателните резултати в общуването са следствие на неадекватно отражение на общуващите, вследствие на недостатъчна и неточна информация.

Общуването е съвкупност от сложни и преплетени отношения на личностите, от тяхното отношение към съвместната дейност и нейните резултати към самите себе си. Ярък показател за умението на общуващите е да се разбират и обективно да се оценяват.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Като процес общуването изразява установяване на връзки между индивиди в определена система от обществени отношения. Общуването винаги е регулирано от нормите на общественото поведение и отговаря на исторически определени форми за комуникация. Средствата за комуникация са обществени по своя произход и индивидуални в употребата им. Те са говорът и човешката реч – която е най-индивидуалното средство за комуникация, мимиката, езикът на тялото, начините на човешко поведение и т.н. Общуването е сложно социално и индивидуално явление.

Норберт Винер, като разглежда от гледна точка на кибернетиката връзките между хората, пише: „Установявайки връзка с друго лице аз му предавам сигнал, а когато това лице, на свой ред установи връзка с мен, то ми връща подобен сигнал, съдържащ информация, първоначално достъпна за него, не за мен. Управлявайки действието на другото лице, аз му предавам сигнал и макар да е в императивна форма, комуникационната техника не е различна от техниката при съобщаване на факта.

Нещо повече, за да е ефективно моето управление, аз трябва да следя всички, постъпващи от него сигнали, които могат да покажат, че заповедта е приета и изпълнена”.

Следователно, условието без което не може да се осъществи общуване между хората е непрекъснатото получаване на информация от всички участници в него. Информацията има осведомителна и регулираща (прагматична) функция. Те са тясно свързани помежду си, но не се отъждествяват. При богатство на връзки между общуващите личности и при високо ниво на психологическа и социална зрелост, един човек може да възприеме от друг много богата информация и да бъде добре осведомен, но само част от тази информация играе регулираща роля в дадения момент. По-късно, ако в процеса на общуване, възникнат нови задачи, то информацията, която преди е имала само осведомително значение, може да се прояви съвсем прагматично, като регулира поведението на участниците.

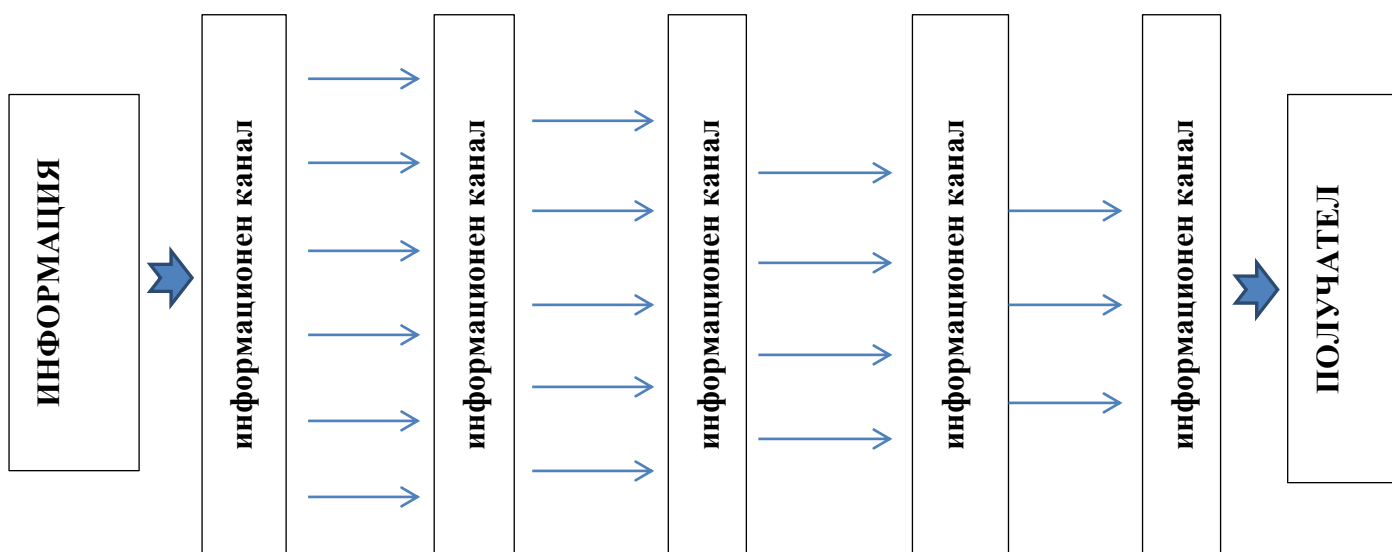
Информацията е съдържанието на комуникацията, която, както ще стане ясно по-късно, е преди всичко процес на обмен на информация. Общуването като процес

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*

съдържа в себе си комуникацията. То е единство на три относително самостоятелни страни:

- комуникативна (обмен на информация);
- интерактивна (взаимодействие);
- перцептивна (междудулично възприемане).

Ето защо общуването се определя преди всичко като сложно и многостранно явление, което се проявява като взаимодействие на индивиди и като информационен процес; като отношение на хората един към друг и като взаимно влияние и взаимно разбиране.



**Фиг. 1 – Преминването на информацията от източника до получателя, и нейното ограничаване при достигане на крайната цел.**

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Успешното общуване е важно условие за резултата на дадена дейност, за просперитета на фирмата на пазара. То може да бъде постигнато само при системни и целенасочени действия от страна на мениджърския екип и от хората във фирмата. За целта е нужно спазването на няколко условия:

*Първо*, и най-важно условие, е доброто познаване на психологията на партньора в общуването – неговата ценностна ориентация, интересите му, нуждите и претенциите му, това, което той харесва и обратно – против какво е.

*Второто* е умението да се изслушва партньора, така че да се разпредели правилно вниманието му.

*Третото* условие е свързано с наблюдателността. Хората се различават помежду си с умението си да виждат и наблюдават най-малките колебания в разговора, да отбелязват изменения във външността или поведението, които им говорят за съществени черти от характера.

*Четвъртото* условие е наличието на добра памет и интуиция. Правилното и трайно запомняне на имената и фамилиите на участниците в преговори, на колеги и други, на техните предпочитания и т.н. улеснява общуването, прави го по-леко и ефективно.

Дълго време интуицията като човешко качество беше отричана и непризнавана. Това е специалната способност на някои хора да виждат особеностите на чуждия характер и да направят верни изводи за него, но без да привеждат доказателства. Интуицията е тази, която помага понякога за краткото време на пряко общуване да се отгатне личността и на основата на само една постъпка или реплика да се избере точният начин на общуване.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

*Петото* е въображението, но не въображението въобще, а само успешното, което позволява да се поставим на мястото на другия човек и да видим разговора, работата, сделката, с неговите очи. Важно условие за развитие и приложение на това качество в процеса на общуване е емоционалната нагласа на личността – дали всеки е способен да съпреживява с останалите, да ги изслушва внимателно, да помага при нужда.

В САЩ е проведен следният експеримент за изследване на човешката способност към съпреживяване, поставяне „в кожата“ на друг.

В стъклена прозрачна кабина е поставен човек с електроди на главата. За кратко време той трябва да изпълни поставена задача при определени условия. Ако не може да се справи с нея в срок, на комисия е дадено правото да го наказва чрез пускане на по-силен или по-слаб ток по прикачените към главата му електроди. Оказало се, че човекът в стъклената кабина се гърчи от болки, но малко от хората в комисията не пускат електрическия ток. Следователно, точно в тези хора способността към съпреживяване е формална.

*Шестият* важен елемент на успешното общуване, е умениято да се избере най-подходящият начин на поведение спрямо останалите. Това е свързано с разбирането на чуждата личност. Колкото по-дълбоко и обективно е проникването в личностната мрежа на хората, с които общуваме, толкова по-точно и правилно ще изберем онзи стил и маниер на поведение, който ще улесни общуването с тях.

Тези условия само показват колко прав е бил великият философ и оратор от древна Гърция – Сократ, известен и с умениято да омайва слушателите с речта си, когато е казал: „За пълноценен диалог е нужно да знаеш две неща – как да говориш и как мълчаливо да слушаш“.

## **Функции и фактори на бизнес общуването**

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Деловите взаимоотношения са функционално и организационно определени лично опосредствени връзки, проявяващи се във взаимодействието между хората. Те са една от съществените разновидности на социалните отношения и затова е важно да се познават и отчитат особеностите им, особено при мениджмънта на персонала.

Сложният вътрешен свят на индивида и свободата на избора на поведение не изключват необходимостта да се спазват определени социални норми в конкретната общност. Ето защо за по-ефективна социализация на отделната личност все по-важна роля се пада на правилната организация на деловите взаимоотношения. За нея значение имат различни фактори, най-важните от които са: технико-икономическите, организационните, социалните. Съществен проблем в тяхната организация са плодотворните междуличностни контакти.

Важни функции на деловите взаимоотношения са:

- ефективният мениджмънт;
- обединяване на усилията на работниците за решаване на съвместни задачи;
- поддържане на технологична дисциплина;
- развитие и усъвършенстване на междуличностните отношения на делова основа.

**Основни фактори**, характеризиращи съдържанието на деловите взаимоотношения, са:

- условията на средата, в която се осъществяват;
- дейността на мениджъра;
- отчитане на външната (поведенческа) страна на взаимоотношенията, както и вътрешната (мотивационна) страна.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

## Видове общуване

- непосредствено – пряко общуване между хората, без последици;
- опосредствено – с помощта на посредник, който често може да е и някакво техническо средство;
- групово предметно-ориентирано общуване – в трудовия процес, в класната стая или аудитория;
- личностно-ориентирано общуване – може да е делово или лирично.

## Компоненти на общуването

Общуването от психологична гледна точка включва елементи на:

- а) предкомуникативна ориентация в ситуацията, в която ще се състои общуването (време, подходящо място, време за транспорт и т.н.);
- б) процесът на непосредствен контакт, развитие на общуването, предаване на инициативата на партньора (ако има такъв); прекъсване на контакта;
- в) истинският процес на общуване, който обединява в себе си целите, съдържанието, стила на общуване.

Какво може да се допълни за всеки от тези елементи?

Умението за предкомуникативна ориентация е особено важно, защото то освен всичко друго, позволява по някои външни признаци (разговор, мимика, пространствени характеристики при общуването) да се направят изводи за отделните личности и за отношенията между тях.

Върху избора на дистанция влияят:

- разликата във възрастта;
- национални и културни традиции (по неписано правило южняците предпочитат по-малките дистанции, северняците по-големи);

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



- желаното впечатление, което искаме да направим (колкото по-добре искаме да се представим, толкова по-кратка дистанция избирам);
- свойствата на самата личност (общителните хора избират малка дистанция и обратно).

Професионалната дейност на много хора изисква те добре да „четат” по израза на лицата. Позата, жестовете, походката допълват представата за човека.

Разбирането на партньорите няма да е пълно, ако се ограничи само с оценъчно-разсъдъчното начало. Ако партньорите, клиентите имат лични проблеми, изживявания или неприятности, оценителят, (събеседникът) не би могъл да ги разбере така, че да насочи общуването в нужната посока, без да включи така наречената ЕМПАТИЯ (съпреживяване). Споделянето на проблемите, способността на посредника при сделката да покаже съпричастност, печели доверието на клиентите.

Друго важно условие за успешна предкомуникативна ориентация, е отчитането на пространствения фактор. Взаимното разположение, разстоянието между събеседниците може да бъде източник на важна информация.

### **Общуването и неговите стилове**

Определя се от умениято и възможностите на комуникатора да се самоуправлява в процеса на общуване, да управлява и насочва общуването за постигане на своите цели.

В практиката се прилагат следните стилове:

- индивидуален стил – това е съвкупността от относително устойчиви и конкретни за дадената личност методи на организация на общуването, насочен към решаване на определени задачи;
- авторитарен стил – при него преобладава строгостта, желанието да се наложи личното мнение, без да се съобразява с обективните условия. Човек с такъв стил би бил избирателен в общуването и субективен в преценката си;

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



- демократичен стил – при него се отчитат индивидуалните особености на участниците в общуването. Човек с такъв стил е инициативен в разнообразните си контакти;
- либерален стил (стил на ненамеса) – при този стил не се диктуват условията на общуване при една сделка; той е пасивен, решението не зависи от индивида.

Под структура на **деловата култура** се разбира онова разпределение на устойчивите индивидуални и колективни състояния, което е опосредствено, както от рамките на функционално-ролевата организация, така и от социално-психологическия климат.

Факторите, които ѝ влияят са:

- микросредата, социално-психологическият климат, поведението на ръководителя; междуличностните отношения и т.н.;
- макросредата – обществените отношения; външното обкръжение на фирмата и други.

Основа на културата в деловото общуване е положеният труд във функционално-ролевите отношения, в които се включват деловите функции на отделните личности, дефинирането и разграничението на тези функции, информираността на съдържанието на работата и начините за изпълнението ѝ, резултатите от труда. Те са водещи пред личностните симпатии и антипатии, но могат да бъдат повлияни от тях.

За нормална трудова и социална дейност е нужен строг ред във функционално-ролевите отношения и добра комуникативна дейност.

## **Принципи на деловото общуване**

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Според някои автори принципи на деловото общуване са понятията, започващи с английската буква „С”:

- completeness – пълнота (изчерпателност)
- conciseness – краткост
- consideration – уважение
- concreteness – конкретност
- clarity – яснота
- courtesy – учтивост
- correctness – коректност (точност)

## Изчерпателност

За успешното делово общуване е необходимо деловото послание към партньора да съдържа всички потребни факти, дати, указания.

Така могат да се спестят повторни разходи: време и средства за допълнителна информация, да се спечели доброто отношение на партньора, да се преодолеят недоразумения и спорове, да се ускори решаващ проблем.

За постигането на пълнота трябва да се отговори на всички поставени въпроси и да се добави някаква информация, ако това допринася за успеха на деловите контакти, да се отговори на въпросите: кой, какво, къде, кога, защо и други.

Някои автори посочват, че това са петте въпроса, започващи с W – Who (кой), What – какво, Where – къде, When – кога, Why – защо и други като – how – как, how many – колко.

Ако не е делово писмо или съобщение, а отговор на въпроси, то задължително е да се отговори на всички въпроси. Ако не разполагаме с информация по някои въпроси, то трябва да се отговори точно така.

## Краткост

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Спазването на този принцип спестява време, а и средства на участниците в деловото общуване. Постигането на кратко съобщение не бива да става за сметка на съдържанието, а само за сметка на отстранените повторения, излишните думи, второстепенните фрази.

За предаването на делови факти и информация не са нужни дълги уводи и емоционални заключения. Ясната и точна, съдържателна информация, е достатъчна и полезна на бизнесмените.

### **Учтивост**

Това принципно изискване е широко известно. Всички го знаят и в деловия, и в личния живот. Въпреки това често се нарушава. В деловите контакти може да доведе и до големи финансови загуби. Изразът на уважение към бизнес-партньора има конкретни измерения, той може да бъде демонстриран по подходящия начин: Например: Започваме писмото с евентуалната печалба на партньора от предстоящата сделка, (а не вашата изгода), посочваме какво можем да направим за него (а не какво не можем). Така спазваме лоялност и етичност към работодателя си.

### **Конкретност**

Да се водят делови преговори при спазването на този принцип означава да се говори точно и ясно по предмета на разговора, да се избягват общите фрази, да се ползват данни и цифри точно по дадената тема, а не страни от нея. Общите фрази понякога могат да бъдат тълкувани погрешно и водят до негативни последици. Например: ние искаме да сключим голяма сделка за доставка на селскостопански машини. Голяма може да бъде изтълкувана погрешно. За хората от кооператива, искащи машини, един милион е много, но за японската компания-доставчик – не е. Затова е нужно точно да се каже сумата.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



За конкретността в малко думи помагат живите и изразителните, но винаги точни фрази.

В посочения по-горе пример мениджърът на кооперацията, правейки заявката си до доставчиците, може да напише:

„С доставките от Вашата компания трактори ще обработим 1000 дка плодородна земя” вместо безличното „С Вашите машини ще обработваме земята на кооперацията”.

## **Яснота**

Нужно е спазването и прилагането на този принцип винаги, когато се предава делово съобщение. Ето защо, то трябва предварително грижливо да бъде обмислено, за да няма опасност от погрешно тълкуване на смисъла му. Кратки изречения, добре подредени абзаци, единство в изразяване на главните идеи, лесно разбираеми думи – ето някои от правилата, които помагат за спазването на посочения принцип.

## **Конкретност**

Изискването за конкретност означава добро стилово и граматическо изложение, ползване на верни и проверени факти и дати, без фрази с дискриминиращ характер. Например: „макар че сте жена вярваме, че ще се справите с тази задача”.

## **Същност на вербалната комуникация – умения за ефективно говорене**

### **Значение**

Гласът на човека е важен елемент на комуникационната верига. Различават се по височина, тембър, маниер на произнасяне на думите и е „инструмент” за изясняване емоционалното състояние на своя собственик. Гласът е труден обект за изследване и анализ от различните клонове на науката. Изучава се най-вече посредством речта.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Всеки глас е специфичен с определен ритъм, плавност, интонация, музикалност. Тези свойства заедно с височината и тембъра го правят строго индивидуален за всеки човек и също допринасят за формиране на впечатлението от него.

Някои изследователи се опитват да установят зависимостта между физически и психически черти в гласа на даден човек и представата, която гласът формира за чертите на собственика си у тези, които го слушат, без да го виждат. Често, предавайки съобщение на близките в семейството или на колега, казваме: „Търсиха те по телефона – беше млада жена,” или „Някакво дете сбърка номера” и т.н.

Опитите доказват, че възприемането на гласа дава възможност да се разбере не само възрастта на говорещия, но и неговото психическо състояние в момента. Нещо повече, някои от участниците в експеримента са установили точно какъв тип личност е говорещия – екстравертен или интравертен.

Макар и оспорвани като крайни резултати от някои учени, всички те са единодушни в едно: гласът действително може да издаде преживяванията на човека, да издаде отношението към даден факт или явление и дори да разкрие някои черти от характера – например, уверен ли е или не в себе си.

С най-голяма точност гласът може да бъде полезен при разпознаване на емоционалното състояние. Чрез експеримент е доказано, че най-малко грешки хората допускат при разпознаване на гняв и спокойно, неутрално отношение. Разбира се, успехите в разпознаването се влияят от пола, възрастта и професията на разпознаващите. Онези, които притежават уменията по нюансите и интонациите на гласа да познават в какво психическо състояние се намира събеседника им, обикновено имат висока способност чрез гласа и думите да предадат точно мислите и чувствата си.

Във формирането на впечатление за говорещия човек съществена роля играят неговите думи, неговото слово. И устното и писменото слово носят своите особености и индивидуалност. Тя се определя от дължината на използваните изречения и фрази, специфичност при построяването им, използването на прилагателни, жаргони, метафори, граматически грешки и т.н.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Правени са опити с хора, слушащи магнетофон, дали могат да „конструират“ личността на говорещия. На магнетофона са записани 38 фрази, произнесени от различни лица по различен начин. Например едно от изреченията гласяло: „Много добре, момчета, излезте и им покажете“ и било произнесено от възрастен мъж. Другото изречение било от детски хленчещ глас: „Някой счупи моята кукла“. Третото изречение било: „Обичам да стоя пред огъня и да чета стихове“. Тези записи, възпроизвеждани пред различни групи възрастни хора, е трябвало да посочат възрастта, професията, пола на всеки от говорещите. И макар че всички фрази били декламирани от актьори, то 90 на сто от хората, които ги слушали, се произнесли, че първото изречение е казано от футболен треньор; второто – от разглезено момиченце; а третото – от артист.

Следователно произнесените думи, начинът на изразяване играят важна опознавателна роля. Ето защо в условията на всяко общуване, още повече при осъществяване на бизнес-комуникации, от особена важност на начинът на изразяване, правилната конструкция на фразите, подходящата интонация и тембъра на гласа.

Умението да се изразяват правилно, въобще умението да говорят, хората са придобивали постепенно. Възможността да предадат чувствата си, мислите си с думи, да обрисуват предмета на мислите и желанията си чрез словото е онова велико качество, което ни различава от животните.

**Езикът** е обективно съществуващо явление в духовния живот на човешкото общество. Той включва думите с техните значения и правилата, според които се построяват изречения.

Разговорите, човешката реч – това е общуване посредством езика. Чрез думите хората комуникират помежду си, изразяват своите чувства, воля, предават си знания и информация.

Психолозите различават устна и писмена реч. Устната може да бъде под формата на диалог или монолог.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

**Диалогът** е непосредствено общуване на двама или трима души. Това е размяна на реплики и изречения, или когато всеки от участниците изказва мнение, задава уточняващи въпроси, изразява отношение.

**Монологът** е дълго, последователно и свързано изложение на мисли и идеи от едно лице.

Докладите и речите са форми на монологично изложение. Радиото и телевизията налагат и друга форма – изявите пред микрофон или телевизионна камера, които внасят допълнителна трудност в общуването, защото говорещият няма пряк контакт с аудиторията, няма обратна информация за реакцията ѝ.

Писмената реч се появява по-късно от устната. Първите опити за писменост са свързани с опитите да се разкаже за събития и действия с рисунки. По-късно възникват йероглифите. Днешната ни писменост се свързва с алфабетичната писменост, за която се предполага, че е създадена от финикийците.

Независимо дали става дума за диалог или монолог, говоренето има няколко основни характеристики. Те са:

## Стил на говорене

В стила на говорене се изразяват особеностите на човека, умствената му дейност, културата му.

Като възможно най-лош е определен **неорганизираният** стил на разговор. При него участниците използват много междуметия, паразитни думи, неточни думи и изрази. Такъв стил говори за ниска вербална култура.

На основата на разговорната реч, възниква **образноемоционалният стил**. За него е характерна чистотата на езика, изразителността на изречението и думата, точното предаване на мислите.

**Научно-деловият стил** се отличава със своята по-голяма конкретност, отсъствие на изразителни думи, на емоции. В зависимост от предмета на разговора и от

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

качествата на личността се ползва един или друг стил. За да има положителен ефект в разговорите, всеки от участниците трябва да прилага волева саморегулация на казаното. Говорещият трябва да слуша себе си като че ли отстрани. Така ще може да намери онези думи и чувства, които ще са най-приятни и разбираеми за слушателя.

## **Звучност и темп**

Звучността на гласа позволява всички добре и ясно да чуват говорещия. Сериозна бариера в общуването би било, ако някой от участниците е принуден често да моли: „Ако обичате, говорете по-високо“.

Звучният глас не означава високо и силно говорене. То е свързано с увереността на говорещия в себе си, с неговото добро самочувствие и настроение. Много професионални политици, държавници, организатори, използват в практиката и физически методи за придобиване на по-голяма звучност на гласа. Те са свързани с техники на дълбоко и често дишане, неговото контролиране в зависимост от целта на изказването. Така гласът трябва да прозвучи с по-силна тревога, или обратното – успокояващо.

В понятието „**темп на говорене**“ се включват три неща: бързината на говорене като цяло, продължителността в произнасянето на отделните думи, интервалите и продължителността на паузите.

**Бързината** на говорене е различна при всеки човек, в зависимост от особеностите на характера му и от съдържанието на разговора, който води. Деловите беседи, личните разговори обикновено имат по-бавен темп. Не сива да се допуска мудност, неувереност или пустословие. Но и твърде поривистото, възбудено изказване не буди доверието на партньора, не задържа задълго неговото внимание.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



**Паузата** е, която може много да помогне в един разговор. Правилното ѝ прилагане позволява да бъде постигнато много. Сполучливо подбраната кратка пауза позволява добре да бъдат разбрани някои важни съображения на говорещия и запомнени от партньора му.

**Изразителност и интонация.** Чувствата на говорещия, както и тяхната дълбочина, се предават чрез изразителността и интонацията на словото. При изразяване на подходящ начин на своята увереност в успеха на една сделка, говорещият ще бъде много по-убедителен или обратно – ще се наблюдава тревога от развитието ѝ. Често практикувано е обаче явлението – монотонност в изказването. Говорещият, независимо че разисква различни неща, поддържа неизменна височина на тембъра. По този начин рискува бързо да загуби вниманието на събеседниците си. Няма да бъде добре приет и високият тон, и много ниският. Ако природата е определила само нисък или само висок глас на дадена личност, на нея ще ѝ бъдат нужни специални занимания и упражнения, за да постигне оптимално звучене на гласа си. От особено значение е това за личности, които професионално общуват, например, продавачи, банкови чиновници, мениджъри и техните секретарки, политици и други.

### **Същност на невербалната комуникация – значение на жестовете, на ръцете, на лицето, на позата**

Повече от две трети от информацията, която двама души си обменят, се предава по невербален път.

Да се разбира езикът на невербалното общуване е важно по няколко причини:

- с думи могат да се предадат много факти и знания, но не са достатъчни да изразят чувствата и емоциите;
- невербалният език помага на всеки човек да се овладее. Дори в момент на силен гняв, паника и т.н. соченето на другите с пръст към нас ще ни помогне да се овладеем.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Много автори изследват безмълвния език на хората, наричат го невидим език. Той се предава от поколение на поколение и формира до голяма степен начините да се установят и поддържат делови или приятелски връзки.

През последните години се развива интензивно клон на науката, наречен „кинетика“. Обект на изследванията ѝ са поведенческите модели на невербалната комуникация, езикът на тялото. Макар и оспорвана, науката все повече се налага с помощта, която оказва на мениджъри, семейства, личности и др.

Езикът на тялото включва всяко нереплексно или рефлексно движение на част или на цялото тяло, което се използва от човека за предаване на емоционално съобщение към външния свят.

Този език в допълнение на изпращането и получаването на съобщението може да послужи за преодоляване на бариерите пред комуникациите.

Изследването на езика на тялото е изучаване на съвкупността от всички телесни движения – от най-тенденциозните до напълно безсъзнателните, от тези, които се използват в една културна среда до тези, които преминават през всички културни бариери.

Могат ли да се наследяват невербалните комуникации?

Дарвин доказва, че лицевите изражения са сходни при хората, независимо от културната среда. В наши дни тези негови изводи, оспорвани през годините, отново се потвърждават. Изследвания на наблюдатели в Нова Гвинея, Борнео, САЩ, Бразилия и Япония убеждават, че всички разпознават някои от емоциите, показани на комплект от фотографии.

В разговорите и общуването с делови партньори, на лични контакти и често дори без да го осъзнаваме, заемаме различни пози. Най-често сме с лице към събеседника, за да възприемаме и визуално неговата реакция. За успеха на един делови контакт е от особена важност да се вижда ясно заинтересоваността от разговора, дори ако е възможно – вдъхновението от разговора и желанието той да продължи. Помощ в тази посока оказва спокойният поглед към събеседника, но не и твърде настойчивото

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

взиране, което може да бъде изтълкувано и като подозрителност, враждебност и да попречи на контакта.

Езикът на тялото, очите, жеста, заедно с речта формират нашия **стил** на общуване, на комуникация с другите хора. В стила на общуване се отразява нашата личност, стремеж, служебно положение, пол и възраст.

Добрият мениджър трябва да има гъвкав стил на общуване, да отчита специфичните особености на събеседника, обстановката, целите на разговора, да реагира адекватно на контекста от тези условия.

Психолозите са доказали, че 80% от хората реагират на събеседника си като изразяват оценка, тълкуване, поддръжка, уточняване, разбиране. Останалите 20% са случайни отговори без значение за контакта.

Ако един човек в 40% от разговорите има една и съща реакция, може да се приеме, че той винаги има такова поведение. Освен реакцията, която можем да наблюдаваме и така да опознаем партньора си, влияние върху стила на общуване оказват и възрастта и полът на събеседниците.

Анализът на магнетофонни записи на разговори установява сериозни различия в поведението на мъжете и жените. Ако разговарят две жени, мъжът в тяхно присъствие прекъсва жената два пъти по-често. Една трета от времето жената използва да възстанови мислите и разговора (след прекъсването) в руслото, което иска.

Психолозите считат, че навикът да слушат себе си е чисто мъжки навик. Затова най-често мъжете като че ли се съсредоточават в това как да прекъснат разговора. Те са склонни бързо да дават готови съвети, не изслушват събеседника си докрай и не задават въпроси, с което губят възможност за допълнителна информация.

За жените, участнички в разговора, е характерно желанието да видят събеседника си като личност, да усетят чувствата на говорещия. Те рядко го прекъсват, а когато това се случи, отново се връщат там, където е станало прекъсването.

За ефективна комуникация е добре да познаваме силните и слаби страни на двата пола и съобразявайки се с тях, да провеждаме успешни разговори.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



## Лице и очи

В процеса на общуване болшинството от хората отделят най-голямо внимание на лицето и на очите на своя партньор. Това значение на лицето се предопределя от факта, че на лицето са разположени всички най-важни дистантрецептори. От лицето произлиза гласът, който се чува. Движението на лицевите мускули изменя изражението на лицето и говори за психическото състояние на личността.

Способността на хората да разпознават емоционалните състояния на други хора по изражението на лицето се формира и усъвършенства с възрастта и жизнения опит. Опитите да се намери определен „код”, с чиято помощ да се разшифрова изразът на лицето не са успешни, тъй като не може да се отчете богатството и спецификата на всяка конкретна ситуация, точното психическо състояние на наблюдавания човек.

От всички части на човешкото тяло с очите може да се предаде най-много информация. С поглед може да се изрази съгласие, неодобрение, възторг, уплаха и още много други емоции:

- а) деловият поглед;*
- б) поглед при социално общуване;*
- в) интимният поглед.*

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Наблюдателният или специално обучен човек може да направи важни изводи за човека срещу себе си само от движението на очите му и това да му послужи като полезно оръжие в преговорите.

Например според някои теории, зениците на човешкото око несъзнателно се разширяват, ако наблюдава нещо приятно.

Според други движението на зениците горе вдясно означава мисъл за бъдещето, преместване на зениците горе вляво се свързва със спомени за миналото, а широко отворените зеници говорят, че човек анализира или преценява някаква ситуация.

Както посочва А. Павлов този вид движение на зениците е присъщо на хората от така наречения **визуален** тип, тези, които предпочитат да имат конкретна зрителна представа за нещата.

Освен тях са известни и хората, наречени **аудитивни** (слухови) хора с изразени предпочитания към звуковата информация. При тях движението на зениците ще има друга посока.

Друга известна група са хората от **осезателния (тактилен)** тип. В процеса на комуникиране погледът на тези хора е насочен най-често надолу.

Независимо от особеностите на всеки характер, съществуват общоприети формули за размяна на погледи. Ако се подминава един човек на улицата, той може да се гледа, докато не доближи на около 2 и половина метра, след което погледът се измества. По отношение на разминаването някои изследователи пишат, че краткият поглед и след свеждането му означава: „Имам ти доверие. Не се страхувам от теб“.

За да се засили този сигнал, човек гледа в лицето на другия, преди да измести погледа. Техниката „погледни и си отмести погледа“, е често прилагана. Независимо дали сме на делови разговор на среща с известни хора и т.н. погледът само за кратко време е израз на уважение към личността.

В университета Деланар, САЩ, е проведено изследване, обхващащо 40 студенти и 40 студентки с цел анализ на реакциите на очите при разговори на различни теми.

Половината от участниците са разпитвани за интимни неща от живота им, а другата за неутрални неща – спорт, филми и други. Първата група не гледали

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



интервюиращите толкова често в очите, колкото втората. Но и в двата случая жените гледали събеседниците в очите по-често от мъжете.

Други изследвания показват, че срещата на погледа на партньора в момент на разговора е сигнал да го прекъснат, когато направи пауза. Ако направи пауза и не гледа партньора си, означава, че още не е свършил. Това означава:

„Ето това е, което искам да кажа. Чакам отговор“.

Ако се отмести поглед от човек, който в момента говори, то това ще е сигнал, че партньорът му не е доволен и иска да направи някои бележки или препоръки.

Отстраняването на погледа в момента на разговора означава несигурност в казаното. Обратното, ако внимателно се гледа говорещият в очите, това ще означава съгласие с него, интерес към казаното.

В отместването на погледа може да има и елемент на прикриване: „Не искам да знаеш какво чувствам“, или пък да е средство за укриване на някои неща.

## **Поза и жест**

Позите в комуникациите бележат различни емоционални състояния и отношение към предмета на разговор. Промяната в позата означава, че нещо става. Не винаги може да се разбере какво точно, но е достатъчно ясен сигнал за промяна.

В преговори и бизнес ролята на позата и жеста е голяма. Чрез тях намира израз желанието или нежеланието да се изслуша събеседникът. Ако партньорът в разговора е леко наклонен и гледа ободрително, той с внимание и доверие следи разговора. Обратното, ако се е разположил като за почивка в креслото и гледа разсеяно, то явно не се интересува от разговора. Положението на ръцете и краката също говори: ако ръцете са скръстени на гърдите, партньорът в разговора е готов да се защитава; ако са на бедрата, той е изпълнен с пренебрежение към предмета на разговора и т.н.

Позите на жестовете в един разговор говорят много за отношението между участниците.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Езикът на позите и жестовете имат свои различни нюанси в различните национални култури. Има и много общи неща.

Например: Общопризнат е следният език на позите в делови разговор между двама мъже.

Говорещият мъж се накланя напред, слушателят се обляга назад на стола, а ръцете са скръстени, краката кръстосани, докато слуша идеите на събеседника си. Следователно той с нещо не е съгласен, което изразява, като се навежда напред и отпуска ръце и крака. Когато започне да говори, може да вдигне ръка и да посочи с пръст. Когато свърши, в зависимост от постигнатото, може да заеме първоначалната позиция, кръстосани ръце и крака, което ще говори, че продължава да не е съгласен, или обратното, да се облегне назад, сигнализирайки, че е готов за предложения.

Някои автори, описвайки всички пози, които заемат събеседниците в делови разговори, наричат тяхното поведение „представяне”.

Особеностите в жестикулацията на даден човек, наблюдавани по-продължително време, могат да послужат за достатъчно верни изводи за качествата на човека, дали е суетен, мелодраматичен, склонен към паника и т.н.

Много експерименти доказват, че жестовете са свързани с емоционалното състояние на човека. Ако той е смутен, притеснен от нещо – забелязва се често потриване на носа, челото ушите; често си отваря и затваря писалката, оправя си вратовръзката непрекъснато и т.н.

При силна тревога устните са прехапани, косите пречат, непрекъснато се опипват и т.н.

Осъзнаването на важноста на езика на позите и жестовете на човешкото тяло при формиране на делови или приятелски комуникации е довело някои хора, заемащи важни постове в политиката до съзнателно моделиране на определени пози.

Такъв е например случаят с Джон Кенеди, който с няколко типични жеста и поза завладява аудиторията. Робърт Кенеди, който не е висок по природа, изглежда такъв чрез позата си. Други американски президенти – Джонсън и Никсън взимат уроци по език на тялото, в стремежа да завладеят аудиторията и подобрят имиджа си.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

Вече беше посочено, че позите са специфичен език, използван от хората, за да се свързват и комуникират помежду си. Някои изследователи делят **позите**, заемани от хората, когато са в контакт с други хора, на следните групи:

- Включващи – невключващи;
- Лице в лице или паралелна ориентация на тялото;
- Съгласуваност - несъгласуваност.

**Включването** или **невключването** описва начина, по който членовете на дадена група, участниците в един разговор, включват или не останалите. Това може да се постигне като телата, ръцете или краката се поставят в определени позиции.

Например: на коктейл или на делова вечеря почти винаги се формира малък кръг, изключващ всички други. Ако само двама са се отделили в ъгъл или на дивана, могат да затворят кръга, като се обърнат навътре един към друг. По този начин се изключват останалите и се затваря кръгът между тях. Ако кръстосат крака, те могат да „заклучат” човека или хората, които са в средата.

**Паралелна ориентация** на тялото или позата **лице в лице**, означава, че двама души могат да изграждат взаимоотношения като се гледат лице в лице, или като седнат един до друг паралелно. Ако в разговора са трима, то двамата ще са един до друг, а третият ще е с лице към тях. В група от четирима души две паралелни двойки са лице в лице, една с друга.

Ако обстоятелствата не позволяват на хората да подредят цялото си тяло в тези позиции, те прибегват го подреждане на главите, ръцете и краката.

Тези пози са типични за взаимоотношенията от типа „учител – ученик”, „лекар – пациент”, и т.н. Паралелните подреждания се наблюдават при театрални представления, забавни спектакли и други.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Начинът, по който се подрежда една двойка, говори много за взаимоотношенията помежду им. Възможно е да са неутрални в отношенията си един към друг, но обърнатите едно към друго тела могат да говорят и за възможността от възникване на по-близки отношения.

**Съгласуваност – несъгласуваност** – говори за способността на хората от даден колектив, група, да се вземат за модел един към друг. Когато в групата цари хармония и съгласуваност, то техните телесни пози ще са копия една на друга. При тези пози, когато един член се премести, с него се изместват и останалите. Тази съгласуваност в позициите говори, че между членовете на колектива има хармония и взаимно съгласие. Ако възникват разногласия и дискусии в колектива, може да се очаква, че той ще се раздели на подгрупи, всяка от които ще има свое мнение. Ако този колектив бъде атакуван по силата на вътрешната хармония, подгрупите ще се обединят, за да противостоят успешно.

Жестовете могат да бъдат:

- Произволни;
- Непроизволни.

За правилното определяне състоянието на един човек важно значение има непроизволната жестикуляция (жестовете). Има пряка зависимост между емоционалното състояние на личността и непроизволните жестове. Например: пръст до устните говори за неудобство и срам; палец, обхванат с пръстите на другата ръка свидетелства за самоободряване. Произволните жестове са специфични за мъжете и жените; за хората от различни раси и култури. Всеки човек, формиращ се като личност в конкретна социална, икономическа и културна среда, усвоява характерните за тази среда жестове и правила за тяхното използване. Понякога външно приличащи си жестове на хора, израснали в различни среди, могат да носят различен смисъл. За

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



правилното им разбиране и тълкуване трябва и добро познаване на специфичната обстановка.

## Разстоянието

Ние носим чувството за териториалност в себе си и реагираме по различни начини при нарушаване на нашите зони. Как охраняваме собствените си зони и нахлуваме в чуждите зони представлява основна част от изграждане на отношения с другите хора и е **базисен принцип** на невербалната комуникация. Познати са следните зони:

- интимно разстояние – близко или далечно;
- лично разстояние – близко – от 4 до 7-8 стъпки, далечно – от 4,5 стъпки до 2 - 3 м;
- социално разстояние – близка фаза от 1,2 м. до 2,1 м. и служи обикновено за осъществяване на служебни контакти. Далечната фаза на социалното разстояние е от 2,1 м. до 3,6 м. и се забелязва най-често при формалните, социални или служебни взаимоотношения;
- публично разстояние – най-отдалечената форма на нашата територия. И тук има близка и далечна фаза. Близката ѝ фаза е от 3,6 до 7,5 м. и е подходяща за събрания. Далечната фаза е от 7,5 м. нагоре и е присъща за митинги или други събирания на големи маси.

В различните части на света съществуват различия кое разстояние между разговарящите е най-удобно и общоприето.

Например: В САЩ се счита за нормална ситуация от около 2 м. при делови разговор между мъже. За жителите от Латинска Америка това разстояние е непосилно голямо, тъй като те предпочитат да бъдат плътно един до друг. При разговор между представители от двата типа, единият непрекъснато ще настъпва към другия, който пък

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

ще отстъпва. Ако участниците в беседата не са запознати с особеностите, присъщи на културната среда в страната на всеки един, резултатите могат да са неприятни: единият ще мисли за другия, че е високомерен, онзи за партньора си, че е досаден.



## Ръцете

Както лицето, очите, позите на тялото, така и ръцете „говорят“ много за човека срещу нас, за неговото настроение и отношение към предмета на разговора. Учените посочват, че можем да разберем много неща за един човек, ако наблюдаваме ръцете му в следните положения:

- ръце, сключени на височината на лицето показват, че техният собственик е в лошо настроение или има отрицателно отношение към беседата. Трябват съзнателни усилия да се преодолее това положение на ръцете, за да не се стигне до враждебност;
- ръце, сключени по средата на тялото (например облежани на маса или бюро) – с такъв човек може да се говори спокойно, но той прикрива известно безпокойство и безпомощност;
- ръце, сключени в скута, според авторите изразяват известна вътрешна тревога.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



Специално внимание е отделено на маниера на някои хора да образуват с ръцете си „къщичка“ – надолу или нагоре, в зависимост в състоянието на човека. Когато „къщичката“ е нагоре, това показва за високо социално положение, самоувереност, желание да се говори повече от събеседника, обратното, „къщичката“ надолу свидетелства, че този, който я е направил има търпението да изслушва събеседника, без самият той много да говори.

Друг елемент на „езика“ на ръцете е движението на дланите. Три са основните движения с дланите – нагоре (подчинено положение), надолу (доминиращо положение) и със свита в юмрук длан с насочен показалец (агресивно положение).

Обърнатата нагоре длан подсказва дружелюбие, отсъствие на агресивност.

Дланта е надолу – означава, че човекът притежава и някаква власт над другите.

Свитата в юмрук длан, с насочен показалец говори за непосредствена заплаха, за желание да се доминира над другите или те да се поучат. Тези, които имат навика да го използват, трябва да са особено внимателни при разговори, тъй като почти навсякъде това състояние на дланта и соченето с пръст се приема като заплаха.

Ръцете могат да помогнат **на бизнесмена или мениджъра** да се ориентира в характера на бъдещия партньор още в началото на срещата, при ръкостискането. Според учените съществуват пет основни вида и стилове на ръкуване:

- доминиране или поемане на контрол: подадената ръка е с обърната надолу при ръкостискането длан;
- подчиняване или предаване на контрола – дланта е нагоре и така се внушава на другия човек, че той може да владее и да контролира положението;
- ръкостискане тип „менгеме“, което в по-меката си форма е известно като „мъжко“ ръкостискане. Този вид се характеризира с борбата за надмощие между двама човека, която понякога може да вземе неприятни, дори болезнени последици;

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

– „ръкавица” – характеризира се с това, че този, който започва ръкостискането подава едновременно напреки и двете си ръце, за да внуши доверие на другия човек.

Използването на този вид ръкуване трябва да става внимателно и предпазливо, тъй като приложено към непознати хора често може да има обратен ефект – да предизвика подозрение и неприязън.

– ръкуване от вида „умряла риба” носи наименованието си от това, че подадената длан е отпусната, студена и понякога дори лепкава.

## Краката

В книгата си „И усмивката може да бъде заповед” Т. Стоицова посочва, че освен стандартното положение за кръстосване на краката, което хората заемат, ако им е студено, ако са уморени и т.н. има и специфични положения, които можем да причислим към невербалния език на тялото. Те са:

- кръстосани крака в изправено положение говорят за защитно положение на хора, попаднали в непозната среда, сред обкръжение, което недостатъчно познават;
- преодоляване на първоначалната отчужденост заемат хората с отворена позиция на тялото.

Често пъти тези положения на краката, а и на цялото тяло, „говорят” много на наблюдателния човек и го подготвят за успешни преговори при делова беседа.

## Роля на психическото състояние на индивида за успеха на делово общуване

Ако се занимавате с научна или учебна дейност у вас ще преобладават любопитство към всичко, което ви заобикаля, ако сте мениджър – решителност и активност. Тези

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



примери идват за да ви покажат, че във всеки момент от своята жизнена дейност, човек се намира в определено състояние на психиката. За да е успешен един човек, той трябва да умее да контролира емоциите си и вътрешния си мир.

Терминът „Емоция“ идва от латински и означава – вълнувам. При емоциите можем да отделим няколко процеса:

- настроение – то се влияе от много фактори – както емоционални и психически, така и чисто физически, и не зависещи от нас;
- афектите – това обикновено са бурни реакции – страх, ярост, ужас, гняв и др., които ни влияят рязко и буйно. Когато сме под техен контрол, не взимаме правилни решения – в повечето случаи, наричаме тези решения „прибързани“;
- стрес – тази дума навлезе в живота ни рязко през последните години. Ние живеем под непрекъснат, всекидневен стрес и в повечето случаи не можем да му повлияем с нищо. Различните хора имат различен „стресов праг“. Някои дори го търсят умишлено, заради по-високата си устойчивост към него. Доказано социалният стрес, може да доведе до много и различни заболявания – хипертония, сърдечно-съдови заболявания, болести на стомашния тракт и др.

Нивото на емоционалното напрежение понякога се отразява и положително на деловите и творчески дейности. Нивото на стреса в някои случаи има мобилизиращо действие и повлиява „стягащо“ на човека. Работата на деловия човек се свързва с очаквани непрекъснати проблеми и нови неща – не се знае от къде точно ще дойде следващия проблем.

Методи, които могат да повлияят върху емоционалното състояние са:

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

- преки методи – тук влизат позитивното влияние на музиката, литературата и смехотерапията;
- индиректни методи – имитационните, пресъздаващи ежедневната делова работа игри. Участниците в тях мислят за своето служебно положение, за начините по които контактуват с колегите си, за изходите от евентуални конфликтни ситуации. Ако системно се прилагат те стават поведенчески модел, който се прилага и в действителността.
- внушение и самовнушение – човек може да се научи да овладява своето емоционално състояние чрез различни техники. Обективни методи са свързани с дихателна гимнастика и мобилизиращо дишане, когато предприемача трябва да се успокои или субективни методи, като влиянието на самовнушението: „С тази химикалка подписвам само успешни договори“.

## **Работната атмосфера, като фактор за успеха**

За създаването на благоприятна атмосфера в офиса и протичане на правилна комуникация са нужни: одобрение, самоодобрение и емпатия.

Одобрението е нещо повече от просто съгласие с другия. Одобрението подсказва положително отношение към друг човек, като по този начин му се дава възможност спокойно и без затруднения да изрази своето отношение, принципи и логика по даден въпрос. Некритичната и обективна оценка спомага на нормален комуникационен поток да достигне до останалите, участващи в диалога. Това не означава, че вие сте съгласни с казаното, но вие уважавате правото на всеки да мисли и изказва своето мнение. Думите и позицията на говорещия, се зачитат от вас, дори и да не сте на същата страна. Може дори да се стигне до абсолютно разминаване при една сделка или оперативка, но това не трябва да бъде препятствие да се изкаже одобрение на личността, на общата

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика“ 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

култура която притежава говорещия. Одобрението може да бъде изразено устно или с мимика, жест т.е. с невербална комуникация. Демонстрацията на одобрение при деловите преговори е особено важна, защото така се създава приятелска, непринудена атмосфера. Изчезва всякаква вероятност от враждебност и подозрителност, които от своя страна могат да доведат до спорове и кризи във взаимоотношенията при деловото общуване.

Самоодобрението е част от вътрешния ни свят. Но, често то води и до неодобрение освен на самите нас и на заобикалящия ни свят. Ето защо постигането на оптимално ниво на самоодобрение е толкова важно за успеха на общуването. Изпълнението на следните критерии може да говори за вашата степен на самоодобрение.

- Отстояване на принципите си, независимо от мнението на екипа, но и достатъчно гъвкавост и отговорност за промени при доказани грешки;
- Способност за действие по собствено решение, без съжаление при срещане на неодобрение;
- Запазване на спокойствие, без тревоги за събитията от утрешния ден;
- Умение за запазване на вярата в себе си, независимо от някои неуспехи;
- Да се оценява работата на другите и полезността им;
- Защита на собствената позиция и непринуденост в общуването;
- Умението да се похвали работата на другите;
- Способността да се уважават чуждите чувства и да се подтискат собствените;

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



НАЦИОНАЛНА  
СТРАТЕГИЧЕСКА  
РЕФЕРЕНТНА РАМКА  
2007 – 2013



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

- Разбиране на потребностите на другите и спазване на социални норми;
- Умението да се вижда доброто у хората и да се вярва на тяхната добронамереност.

Емпатията, това е разбирането на всяко чувство, преживяно от друг човек и адекватен израз на това разбиране. Тя е противоположна на егоизма и равнодушието, спомага да бъде да бъде балансиран собствения интерес с грижа за другите хора. Тя прави социално поведението на хората. Много експерименти доказват, че жените са по-склонни към емпатия. Но, тя може да бъде възпитавана и формирана. Изявена в различни форми на общуване, тя може да доведе до усъвършенстване на личните качества и подобряване на деловите отношения с другите.

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
Европейски фонд  
за регионално развитие  
*Инвестираме във вашето бъдеще*



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
„Развитие на конкурентоспособността  
на българската икономика” 2007-2013  
[www.opcompetitiveness.bg](http://www.opcompetitiveness.bg)

### Използвани източници:

1. Бизнес – комуникация в организацията, И. Маринова, Н. Николова, 1996г.
2. <http://bcpgim.wordpress.com/>
3. <http://students.ibsedu.bg>
4. <http://www.lstoykov.fashion.bg>

*Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма "Развитие на конкурентоспособността на българската икономика" 2007-2013 г., съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския фонд за регионално развитие. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от "Бизнес инкубатор – Бургас" и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз и Договарящия орган.*