

УМЕНИЯ ЗА РАБОТА В ЕКИП



ЦЕНТЪР ОБРАЗОВАНИЕ ЗА ДЕМОКРАЦИЯ
Пловдив, п.к. 4000, ул. „К. Фотинов“ № 15, тел.факс: 032/628374,
ел.поща: center@centerbg.org, www.centerbg.org

УМЕНИЯ ЗА РАБОТА В ЕКИП

ВЪВЕДЕНИЕ:

Принадлежността към различни видове групи е неизбежен аспект на човешкото съществуване. От раждането на индивида неговото развитие се свързва с принадлежност в различни по характер групи. С увеличаване възрастта на човека те стават все повече и различни. Така че процесът на социализация и развитие на индивида е процес на постоянна адаптация към различни социални групи и резултатите от нея се отразяват върху качеството на живота на индивида.

Съвременният човек се нуждае от познания за характера на групите и груповите процеси, ако иска да постига положителни резултати и да избягва възможни негативни последици за себе си и другите.

В това кратко занятие не е възможно да бъдат обхванати всички страни на сложния групов процес. В него само ще започнем изследването на онези негови феномени, които са необходими за целите на настоящето обучение. Тук, водени от целите на обучителната програма, а не на проблемната област, ще акцентираме върху дефинирането на понятията “група” и “екип”, които са основни аспекти на груповата динамика, и предимно на тяхното формиране.

Цели:

В края на обучението по тази тема вие ще:

- познавате различните фази на изграждане и работа на групи и екипи;
- познавате характеристиките на добре работещите и ефективни екипи и ще можете да формирате различни видове екипи според работните задачи.

Групата – определение

Групата е нещо различно от простия сбор на индивиди. В началото можем да посочим поне три особености, които са свойствени за групите:

- индивидите са осведомени един за друг по някакъв или някакви признаци;
- между членовете на групата протича някакво социално взаимодействие;
- членовете на групата имат обща цел.

Да вземем за пример опашката за билети. Безспорно първите две особености се отнасят за нея. Едва ли обаче е така с третата. Всеки от чакащите поотделно и само в този смисъл – всички заедно, имат за цел купуването на билет и попадането в концертната зала. Това обаче все още не е достатъчно, за да смятаме опашката за група. Още повече, че в този случай общият стремеж може и да ги противопостави, ако билетите не са достатъчни, например. Проблемът е, че хората на опашката всъщност нямат *обща цел*. Те случайно имат една и съща *индивидуална цел*, което не е едно и също. Една цел е обща, защото тя не може да бъде достигната с усилията само на отделния индивид, а за това са необходими усилията на всички. Следователно съществуването на обща цел е главна особеност на групата.

Но и това само по себе си не е достатъчно условие. Нашите хора от опашката биха могли да решат да създадат такава организация на разпределяне на билетите помежду си, че те да стигнат за всички. По този начин индивидуалните цели ще се прелеят в обща цел. Всички ще положат усилия за това и тя по този начин е възможно да бъде постигната. Веднага след това обаче “групата” ще се разпадне. На нея ѝ липсва още нещо – групата е такава, само когато участниците в нея се *смятат* за група. Това означава, че всеки от тях идентифицира себе си с груповата общност, която вече съществува независимо от самите тях. Затова когато истинската група, така да се каже, физически се разпадне след постигането на конкретна цел, тя продължава да съществува, защото нейните членове продължават да притежават съзнанието си за принадлежност към нея. Отново напомняме, че спойката за това е някаква обща цел – различна, нова или генерална.

Познаваме обаче и събрани на едно място хора, които имат общи взаимодействия, обща цел и идентификация, но не са група (тълпата). Това е така, защото на тях им липсва още една определяща величина – споделените норми на поведение. Понятието за група търпи и още едно ограничение. Големината на групата е ограничена както “отдолу” – трябва да са налице поне трима взаимодействащи си индивиди, така и “отгоре” – групата трябва да включва такъв брой членове, че те да могат да си общуват директно. Очевидно тя не може да включва стотици членове, защото такава комуникация между тях не е възможна.

При нарастване броя на членовете се появяват други множества хора – организации, тълпи, прослойки и т.н. Много често отново общата цел определя броя на групата – например групите за обучение обикновено са между 7 и 20 участника.

Изложеното дотук ни дава възможност да дефинираме групата като: *Трима или повече свободно и директно взаимодействащи индивиди, които преследват общи цели, спазват споделени норми и имат обща идентичност* (Schein, E. 1980). Липсата на някои от тези компоненти или прибавянето на нови превръща групата в някое от посочените по-горе множества.

Груповата динамика

Посочените по-горе признаци са достатъчни, за да дефинираме групата и по този начин да я разграничим от други човешки множества, но все още не представлява изчерпателно обяснение за нейното съществуване. Очевидно има още нещо, което кара хората да образуват и съхраняват групи. Групата става група, когато след като се е формирала на базата на посочените по-горе основания, тя започва да изгражда определени човешки взаимоотношения, да се развива и променя. Това наричаме „групова динамика“. Терминът е въведен от К. Левин (Bennis, 1976; French, 1984).

Това ни показва, че моментът на превръщането на множество хора в група е свързан с началото на функционирането на групата или казано с езика на психолозите, на нейната групова динамика. Повечето изследователи всъщност посочват две основни функции на групите: *организационна* и *индивидуална* (Schein, E. 1980; Т. Стоицова, 1998).

Първата е ориентирана главно към задачата и се свързва с груповите интереси и възможности. Тя е свързана с:

- невъзможността задачата да се изпълни от един човек;
- обмен на повече информация;
- генериране на нови идеи и ефективни решения;
- възможността за влияние;
- възможността за социализиране и адаптация.

Втората дава отговор на въпроса защо хората се включват в групи:

- удовлетворяване на потребността от принадлежност и идентификация;
- възможност за получаване на непосредствена помощ;
- защита: силата е в единството, сигурността – в споделената власт;
- възможността да се решават лични проблеми на индивидуално и личностно равнище.

Но групата има и още една функция: поддържаща (J. Stewart, 1996). Групата:

- стимулира участието;
- създава ефективна комуникация;
- сменя напрежението;
- изграждане доверителни отношения;
- осигурява обратна информация за процеса.

Фази на груповото развитие

Процесите на груповото развитие минават през различни фази.

Първата фаза се свързва с началото на действията по сформиранието на групата. Характерни за нея са несигурност и повишена тревожност, ниско взаимно доверие, неясни цели, роли и позиции. От гл.т. на организационните функции тя е етап на изработване на програмата.

Втората фаза е свързана с конфликти, предизвикателства и проверка. Това често е по причина, че в тази фаза протича процес на сравняване на степента на съвпадение на собствените виждания и ставащото в групата, което води до налагане на ограничения – норми на груповото взаимодействие.

Третият стадий е стадият на нормализацията. Най-характерното за него е, че той съвпада с началото на продуктивната работа. Започва да се формира груповият дух. Групата придобива своята идентичност.

Създаденото в предходния стадий чувство, че е преминало лошото и нещата вече вървят по възходящ ред, често води до възникване на периода на илюзиите. Всъщност постигнатата хармония все още е крехка и е продукт на добрите намерения на членовете, което ги кара да подтискат противоречията си и да бъдат демонстративно активни.

Когато възникне такъв стадий на нереалистичен оптимизъм, който не решава, а подтиска различията, всъщност се създават условия за тяхното нарастване и той прераства в стадия на преодоляване на илюзиите. Той е болезнен, но само прилича на стадия на конфликтите и предизвикателствата. Групата вече е изградила някои важни норми на групово поведение и йерархия и това е причина групата да е в състояние да излезе от този стадий, който е наречен “стадий на приемането”. Групата, която е достигнала този етап, е достигнала баланс между своите организационна и индивидуална функции. С една дума – настъпила е зрелостта на групата и на способността ѝ да постигне поставената обща цел, след което може да се разпадне или да се развие в някакво ново състояние, например екип.

Източници:

Стоицова, Т. (1998). *Живеем с другите*. С., НБУ

Stewart, J. (1996). *Managing Change Through Training and Development*. London, Kogan Page Mescon, M.H.,

Albert, M and Khedouri, Fr. (1988). Harper & Row, Publishers

Що е екип?

Дали екипът е група, или е нещо друго? Това е несложен, но справедлив въпрос за две понятия, които все по-често се чуват не само в говоренето на специалисти, но и в ежедневните разговори между хора, които по различен повод извършват своите действия заедно с други хора. И още по-често се използват като синоними. Това произтича от най-често явяващия се образ, олицетворяващ това разбиране: някаква видима общност от хора, които работят заедно. Този факт и характеристиките на групата, които изведохме в предната презентация (множество индивиди, които свободно и директно преследват обща цел, спазват споделени норми и имат обща идентичност), дават основание да отговорим утвърдително: да, екипът е група! Но и появата, и налагането на употребата на понятието „екип” в теорията и практиката на груповите взаимодействия не е случайна. Екипът е група, но група от друг ранг. Затова по-прецизната му употреба не винаги включва обозначаването на хората от един отдел или групата на „анонимните алкохолици”, или „хайдушката чета” като екип. Отликите идват не от самите характеристики, а от тяхното различно съдържание.

Екипът, както и групата, се състои от някакво множество индивиди, но броят им е значително по-малък от обикновения брой на тези в групата. Той, разбира се, зависи от задачата, която групата има да решава, но при всяко положение **екипът е малка група**. Без да съществува определена норма, можем да кажем, че най-често членовете му са от 4-5 до 7-9 души.

Следващият много важен момент в диференцирането на екипа е, че той има поставена **конкретна работна задача**, заради която екипът е сформиран. Още по-важно за тази работна задача на екипа е, че тя е насочена към решаване на проблем извън него, а не негов, на неговите членове. Типичен пример за малка група, която не е екип, е групата на анонимните алкохолици, защото нейната цел/задача е насочена към решаване на общ личен проблем на нейните членове.

Друга отлика на екипа от групата е, че неговите членове не просто споделят общи писани или не норми, а приемат и **следват конкретни правила** на взаимодействие за решаване на работната задача. Тяхното нарушаване директно води към провал на действията и непостигане на задачата.

Съществена отлика между двете човешки образувания е и това, че постигането на целите на групата е възможно само при взаимодействие между нейните членове, а при екипа това става само чрез **взаимозависимост между нейните членове**. Резултатът е възможен, само ако членовете на екипа постигнат търсената още при неговото формиране формула на такава експертност на всеки, която да допълва и увеличава експертността на другите. Това прави резултата възможен, само ако взаимозависимостта се реализира в хода на изпълнение на задачата и връзката между отделните членове на екипа е много по-тясна, отколкото в обикновената група.

За разлика от групата, екипът е по-структурирано начинание – **разпределят се роли и функции, излъчва се лидерство** и се определя регулярно време за срещи. В този смисъл екипът е по-устойчив във времето, въпреки че по привило след постигането на работната задача той обикновено се разпуска до възникване на нова задача.

Сравнение между групи и екипи

Характеристики на групите (административен подход)	Характеристики на екипите (лидерски подход)
Членовете работят по външно положена цел, независимо един от друг, често с различни задачи.	Членовете работят по вътрешно положена цел, независими и автономни са в мисленето си, налице е взаимна подкрепа
Членовете работят за лична изгода, смятат, че груповия успех е на лидера или на друг член на групата.	Личните цели, съвпадат с екипните, хората са помогнали да бъдат формулирани екипните цели.
На членовете се разпореждат задачите, не се подкрепя даването на предложения.	Членовете на екипа са подкрепени да участват и да дават уникалните си предложения за решението на задачата.
Всеки член е затворен в ролята си и смята, че приносите на другите не са негова работа. Не се толерира задаването на въпроси.	Всеки участник има доверие на аргументите на другия и е налице взаимозаменяемост на функциите. Толерира се различното мнение и задаването на въпроси.
Налице е нездрава вътрешна конкуренция, основана на разбирането, че собствения успех е на гърба на неуспеха на другия.	Хората са автентични и откровени, нагласата е, че всички са взаимозависими.
Има нагласа, че развитието може да става в тесния диапазон на конкретната роля. Обучението е приоритет на висшестоящия.	Лидера подкрепя процеса на учене, смята се че развитието е взаимен процес и екипа се учи колективно.
Конфликтите са неприемливи, а когато са налице се чака разпореждане от висшестоящия за тяхното разрешаване.	Членовете разбират конфликта като естествена част от отношенията и развитието. На конфликта се гледа като на възможност за нов поглед върху нещата и шанс за пренаместване на отношенията.
Вземането на решение е приоритет на ръководителя.	Вземането на решения е екипен процес.

ФОРМИРАНЕ НА ЕКИПИ

1. От системна гледна точка:

За да възникне екипът като работещ механизъм, е необходимо отделните му членове да се идентифицират с работната му задача, с лидерството и с екипната култура. Създаването на групова идентичност, която е в основата на екипното функциониране, е естествен процес, който в голяма степен се случва от само себе си. Етапите са следните:

- *идентификация със задача*

Обикновено типът задача, нейната специфика и сложност имат отношение към възможността за създаване на интерес и желание у участниците да станат част от екипа. Характеристиките, които имат отношение към подобен процес, са компетентността на човека, стремежът му към самоусъвършенстване, интересите, които движат неговото участие и др.

- *идентификация с лидер*

Това е следващото ниво на идентификация към екипа, когато реализацията на работната задача на екипа може да се персонифицира и свърже с активността на определен член на групата. Нещо повече – възможно е участието в даден екип да е основано на желание за свързване с качествата и достойнствата на даден човек. В основата на подобна динамика стои процесът на идеализация, когато човек приписва своя идеал на качествата на определен човек. Това е възможност както хората в екипа да направят съществени приноси за справяне със задачите на екипа, така и отваря възможност за злоупотреба от страна на лидера със зависимостта на членовете от неговата харизма. Доброто развитие е, когато авторитетът на лидера се използва за свързване компетентността на хората с работната задача на групата.

- *идентификация с другите*

Това е процесът, при който човек започва да възприема задачата на групата на ниво Ние, вместо на ниво Аз. За да се случи подобен процес, е необходимо членовете на групата да имат близки разбирания и ценности, както и пространство за участие и приноси, които да бъдат отчитани от групата като цяло. Разбира се, това зависи и от начина, по който се упражнява лидерството в групата.

2. От процедурна гледна точка

- *стартване* – хората са несигурни и пасивни, очакват изясняване на целите, търсят сигурност, избягват конфликтите, продуктивността е ниска.
- *ангажиране* – групата заработва, целта се изяснява, хората влизат в конкуренция и диалог, налице са опити за доминация, търсят се подходи за решение на проблема, продуктивността е все още ниска, но екипната енергия става по-висока.
- *организиране* – групата търси посоката за управление на участието, някои хора започват да се обединяват около индивидуално мнение, налице е интензивен диалог, хората се чувстват по-сигурни и комуникират по-автентично, интензивно се обменя информация, изследват се възможни решения, изработват се определени норми на поведение, продуктивността се увеличава.
- *работене* – налице е екипен дух, хората работят по задачите, предлагат се идеи и се експериментира с решения, отдиференцират се определени роли, хората са взаимозависими, продуктивността е много висока, кипи екипна работа.
- *приключване* – хората постигат съгласие, че целта е постигната, правят равносметка, оценяват постиженията (индивидуални и групови), възможно е екипът да се разпусне или да се трансформира в екип, работещ по друга задача, или да се превърне в организация.

Не всички групи успяват да преминат през всички тези етапи. Някои не успяват да постигнат споделеност на задачата си, някои членове отказват да работят с другите по посока на обявената задача, някои групи се изкушават да работят основно по правилата на отношенията и загърбват договорената си работна задача, четвърти потъват в предимно емоционални отношения, пети подменят основната си работна задача с такава, която е удобна за членовете на групата, и др. Целта на подобни “защитни” стратегии е хората в групата да се спасят от несигурността и трудността, свързана с постигането на работната задача, както и от тревогите, свързани с конкуренцията, взаимодействието или противопоставянето

ЕТАПИ НА СЪЗДАВАНЕТО НА СИЛНИ ЕКИПИ

1. Привличайте членове, за които групата ще бъде атрактивна.
 2. Поставете ясни и достижими цели пред групата.
 3. Създайте структура и насоки за постигането им.
 4. Изяснете какво се очаква от вложените от членовете време и енергия по-рано, а не по-късно.
- Насърчавайте работата в екип и участието в управлението.
 - Признавайте и утвърждавайте индивидуалния принос на всеки член за успеха на групата.
 -

ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ЕКИПА, КОЙТО СЕ СПРАВЯ ДОБРЕ

Как изглежда екипът, който се справя добре? Той може да бъде описан чрез седем характеристики, образуващи на английски акронима PERFORM („изпълнение”).

Предназначение

Членовете на добре представящите се екипи споделят чувството на обща цел. Те са наясно каква е работата на екипа и защо тя е важна. Могат да опишат това, което възнамеряват да постигнат. Постигнали са взаимно съгласие по предизвикателните цели, които ясно са свързани с вижданията на екипа. Изяснени са стратегиите за достигане на целите. Всеки от членовете разбира своята роля в реализирането на общата идея.

Овластяване

Членовете вярват във възможността на екипа да преодолява препятствията и да реализира вижданията си. Чувството на взаимно уважение позволява на членовете да поделят отговорностите, да си помагат и да проявяват инициатива за посрещане на предизвикателствата. Политиката, правилата и процедурите

позволяват на членовете да вършат работата си по-лесно. Членовете имат възможност да израстват и да усвояват нови умения. Съществува чувство на лична и колективна власт.

Отношения и общуване

Екипът се е ангажирал да поддържа открита комуникация и членовете на групата чувстват, че могат да изразят своите мнения, мисли и чувства без страх. Слушането се смята за също толкова важно, колкото и говоренето. Оценяват се различията в мненията и очертаваните перспективи, а методите за управление на конфликтите се разбират добре. Благодарение на честността и обратната връзка, членовете са наясно за своите силни и слаби страни като членове на групата. Съществува атмосфера на доверие и съпричастност, както и чувство за общност. Сцеплението в групата е високо.

Гъвкавост

Членовете на групата са гъвкави, изпълняват различни задачи и поддържат необходимите функции. Отговорността за развитието на екипа и лидерството са поделени. Определени са и са вкарани в действие силните страни на всеки от членовете, а индивидуалните усилия се координират. Екипът е подвижен и отворен както за мнения, така и за чувства; както за усилената работа, така и за забавления. Членовете му разбират, че промяната е неизбежна и желателна, и се адаптират към променящите се условия.

Оптимална продуктивност

Добре представящите се екипи показват значими резултати. Те се стремят към постигане на високи стандарти и качествени резултати. Такива екипи вършат работата си, вметват се в набелязаните срокове и постигат целите си. Екипът е разработил ефективни методи за взимане на решения и за разрешаване на проблемите, които водят до постигането на оптимални резултати и насърчават участието и творчеството. Членовете са развили уменията си както в груповите процедури, така и в изпълнението на задачите.

Признание и оценка

Постиженията на отделните лица в екипа получават често признание както от лидера на групата, така и от останалите членове, като се празнуват поредният успех, постижение и събитие. Постиженията на групата се оценяват от по-голямата организация. Членовете се чувстват високо уважавани вътре в екипа и изпитват чувство за самореализация във връзка с приноса си към екипа и задачата.

Климат

Членовете са ентузиазирани от работата на екипа и всеки от тях изпитва гордост от факта, че е в него. Уверени и всеотдайни, те са оптимисти за бъдещето. Вълнуват се от постиженията на личността и групата, както и от начина, по който членовете на екипа ще работят заедно. Духът на екипа е висок.

ЗА ДА СТАНЕТЕ ЕКИП Е НЕОБХОДИМО:

- Група с ясна и приета от всички харта или общо разбиране за предназначението и общите цели;
- взаимна зависимост – нуждаете се от уменията и опита на всеки от останалите;
- членовете вярват, че да работят заедно е по-добре, отколкото да работят поотделно;
- поддържате често взаимодействие като група;
- групата е овластена да взема решения и да решава проблеми;
- личностите са обвързани с групата и приемат всеки от нейните членове;
- осигурени са средствата, необходими за изпълнение на хартата, предназначението и целите;
- пълномощия, гарантирани от по-високото ниво и отчитане на резултатите.

Видове роли в екипната работа

1. От формална гледна точка

Тук ще посочим процедурните роли и функции на членовете на екипа при работни съвещания с различна цел. Съвещанията са основен инструмент за управлението на екипа. Те са показателни за стила на вземане на решения в ефективния екип и най-вече за способността да се използва максимално потенциалът на всеки негов член, но и на груповата му мощ.

Роля	Функции
Лидер	Постига съгласие по желаните резултати и дневния ред Предлага начин за процедиране и проверява дали има съгласие Обезпечава това, всеки да има възможност да участва Обезпечава ред при разговорите и това, те да са в правилната посока Обезпечава наблюдение за (изтеклото) време и записване на информацията Набелязва целта на съвещанието и желаните резултати

	<p>Набелязва ограничителни фактори</p> <p>Внася идеи</p> <p>Вслушва се в идеите на другите</p> <p>Не доминира в дискусиата</p>
Член	<p>Участва с идеи</p> <p>Изслушва идеите на останалите</p> <p>Изразява опасенията си открито</p> <p>Поема задължения (изразява съгласие, предприема действия, по които е постигнато споразумение)</p> <p>Използва начини на поведение, улесняващи дейността</p>
Протоколчик	<p>Създава видим протокол на заседанието (събранието) наречен „групова памет“</p> <p>Записва идеите на членовете на групата, като използва техните собствени думи</p> <p>Не взема страна и не участва</p> <p>Стреми се да не перифразира и тълкува</p> <p>Използва ключови думи и фрази</p> <p>Отправя молба към групата да намали темпото, ако е необходимо</p>
Фасилитатор	<p>Не внася идеи и не оценява идеите на членовете</p> <p>Подпомага водещия и членовете да съсредоточат енергията си върху задачата и да не се отклоняват</p> <p>Обезпечава това, всеки да има възможност да вземе участие</p> <p>Защитава другите от персонални атаки</p> <p>Служи като шофьор на съвещанието</p> <p>Той е адвокат на процеса-прави предложения как да се процедира</p> <p>Обезпечава това, всеки да прави едни и също нещо, по един и същи начин, в едно и също време (постига съгласие по процеса)</p>

2. Породени в естествения процес на развитие на екипа

Това са ролите на членовете на екипа, които те изпълняват при изпълнението на задачата. Включените в тази таблица роли са един от възможните списъци за тяхното описание. Всъщност ролевите функции се определят в зависимост от големината на групата, личностовите особености, типа задача, компетентност на хората и др.

Роля	Особености	Положителни качества	Допустими слабости
Растение Генератор на идеи	Индивидуалисти, сериозни	Хора, с въображение, интелект, познание, решават трудни проблеми	Витаят в облаците, не обръщат внимание на практическите детайли или протокола
Изследовател на ресурси Развива идеи и ги свързва с възможностите на средата	Екстровеертни, ентузиастни, любопитни, комуникативни	Полезни връзки, нови възможности, знаят къде са ресурсите и как да се осигурят	Бързо губят интерес, прекалени оптимисти, безкритичност
Координатор Фокусиран върху целите и върху	Кротки, уверени в себе си, с чувство за	Ясно съзнание за цели, коректно отношение, без	Не са гении и творци

процеса	контрол, дисциплинирани	предразсъдъци	
Оформител Обединява идеи, цели и ресурси в общии проекти	Много напрегнати, бързи, динамични	Предприемчи- вост, предизвикателст- во към инерцията и неефективността	Поддават се на провокации, раздразнителни, нетърпеливи, нараняват чувства
Наблюдател/ оценител Безпристрастен анализ на чуждите идеи	Трезвомислещи, неемоционални, благоразумни	Преценка, дискретност, твърдоглавие	Липса на ентузиазъм, трудна мотивация, студенокръвни
Масовик Социално ориентирани, дипломати	Популярни, незаплашващи, мотивиращи, разпознаващи емоции	Хармонизиращи, решават конфликти, лоялни към екипа	Липса на динамизъм, нерешителност, неконкурентност
Изпълнител – ред, бюджети, програми	Консервативни, съзнателни, предсказуеми	Организационни качества, здрав разум, трудолюбиви, дисциплинирани	Липса на гъвкавост, съпротива към новото и промяната
Довършител Изпитва детайлите	Старателни, подредени, съзнателни, нетърпеливи	Перфекционисти, държат на обещанията	Излишна тревожност, дребнавост, отказ от лидерство
Специалист – прецизна експертност в тясна специалност	Предани, самостоятелни, целенасочени	Доставчици на знания и умения	Тесен фронт, не виждат цялата картина

източник: Меридит Белбин, Belbin Associates Limited

Ролята на лидера в модела на израстване на екипа

Формиране

Ролята на лидера по време на формирането на екипа включва:

- изясняване на насоката;
- запознаване на членовете;
- създаване на позитивна атмосфера;
- осигуряване на възможност за ранен успех чрез търсене на прямота и бързи резултати, които групата може да постигне.

По време на тази фаза лидерът често действа както като супервайзър, така и като ръководител.

Щурмуване

Ролята на лидера включва:

- изкарване на конфликта на повърхността;
- движение към преговори и консенсус;
- натоварване на членовете на групата с по-голяма отговорност за задачата;
- преговори с екипа по базисните му правила.

В тази фаза лидерът често действа като учител, треньор и възпитател.

Нормиране

През тази фаза ролята на лидера става много по-малко директивна и:

- оставя екипът да определи сам насоката на задачата си;
- помага да се изградят солидни работни отношения и доверие;
- насърчава екипа да оценява напредъка и да установява целите си.

Лидерът продължава да действа като възпитател, но постепенно се превръща в консултант.

Изпълнение

Лидерът:

- започва да консултира и посредничи;
- участва на равнопоставена основа с останалите членове на екипа, включва се в задачите според изискванията;
- може също така да консултира и вдъхновява играчите за по-високо ниво на продуктивност;
- като посредник поддържа общуването и обмяната на необходимата за задачата информация в групата, също така извлича цялата необходима информация от членовете на групата.

Лидерът също така дава нови сили на изпълнението на задачата чрез отбелязване постиженията на екипа и осигурява нови цели за него.

ИЗКУСТВОТО ДА РАБОТИМ С КЛИЕНТИ

Този материал е предназначен за всички, които работят пряко с клиенти. Той набляга на това, че единствено важната характеристика за работа на служителите са клиентите. С него може да се помогне на читателите да усъвършенстват отношенията си с клиентите и с други членове на персонала.

Нагласа, че клиентите са с най-голям приоритет.

Работата с клиенти означава създаване на смислени, подходящи и ефикасни отношения с вашите клиенти и колеги. Да се владее изкуството да работим с клиенти наистина означава да задоволим клиента.

Вие можете да се самоусъвършенствате в това изкуство като се погледнете отстрани как работите. Това ще ви помогне по-ясно да видите:

себе си - вашата личност, това, което ви се отдава или не ви се отдава;

вашиите клиенти - това, което очакват и от което имат нужда;

вашиите колеги в работата - техните личности, това, което им се отдава или не им се отдава и как можете да им помогнете;

работното си място - услугите и удобствата, което то предлага;

територията извън вашето работно място - предлаганите услуги и удобства или неудобства.

Постоянното внимание към добрите практики за общуване и работа с клиенти е полезно:

- на клиента посредством по-доброто качество на услугите;
- на вашата компания чрез разрастване на бизнеса;
- на вас самите като градите увереността в себе си;
- на вашите колеги чрез развитие на уменията ви да работите като екип.



Да се направи

Помислете си за хората, с които работите или сте работили преди. Спомнете си някого, смятате за добър в работата с клиенти. Помислете върху ситуация, при която вие сте бил клиент и са ви обслужили добре.

Изкуството да работим с клиенти обхваща грижата за клиента, а тя от своя страна означава начина, по който вие се отнасяте към хората – ваши клиенти и колеги. Така че уменията за работа с клиенти са най-вероятно:

- научените
- подобрените
- развитите

начини за общуването ви с другите хора. Тези други хора в по-голямата си част се делят на:

- вашите колеги
- вашите приятели и роднини
- вашите клиенти

Вашите колеги. Вероятно вие разговаряте с тях за неща, които са се случили на работното ви място. Това наистина може да се окаже полезно за вас и вашето умение за работа с клиенти. Докато обсъждате досадните и симпатичните клиенти, които сте срещали, или пък конфузните и приятните ситуации, в които сте попаднали, помислете:

- Не беше ли възможно да се справя с този клиент или ситуация по-добре? Ако да, то как?
- Защо влязох в този спор с колегата си?
- Защо беше толкова доволен този клиент от нея/него?

Обсъдете вашите заключения с колегите си. И следващия път, когато сте дежурен, не ги забравяйте.

Вашите приятели и роднини. Вашите приятели и роднини могат много точно да определят колко добри са вашите умения за работа с клиенти. Можете да изпробвате уменията си за работа с клиенти върху тях. Те имат предимството, че няма да отидат другаде ако са удовлетворени. Помнете, приятелите и роднините също могат да бъдат болезнено откровени в оценките си за вашето представяне.

Вашите клиенти. Ако сте напълно наясно за начина си на действие, вие ще разберете колко добри са вашите умения за работа с клиенти по отзивите



работа
не са

им.

Опитайте се да си отговорите на въпроса:

Ако аз бях на мястото на клиента, как бих се почувствал при това отношение към мен?

ВИЕ В РОЛЯТА НА КЛИЕНТ

Да бъдеш клиент означава да купиш услуга или продукт от някого, а също, че ще бъдеш такъв до края на живота си.

Преди да продължите да четете нататък, спомнете си няколко случая, в които вие сте бил клиент.

Сега анализирайте по-подробно тези случаи, а също и контактите, които сте имали като клиент с други хора. Беше ли този контакт:

свързан с лоши преживявания

Спомнете си за случаите, когато към вас като клиент са се отнасяли зле. Направете си списък на дейностите, които смятате, че въпросният служител не върши правилно.

Какво предприехте?

Потърсихте ли услуга на друго място?

Оплакахте ли се на служител, който е по-високо в йерархията?

Казахте ли на ваши приятели за лошите си преживявания?

▪ **Смятате ли, че някой от клиентите ви някога е взел подобни мерки заради услугите, които е получил от вас?**



Свързан с добри преживявания

Спомнете си случаите, когато към вас като клиент са се отнасяли добре. Направете си списък на дейностите, които смятате, че персоналът изпълнява добре.

Какво предприехте?

Изразихте ли под някаква форма удовлетвореността си?

Споделихте ли с ваши близки за добрите си впечатления?

▪ **Смятате ли, че някой от клиентите ви някога е взел подобни мерки заради услугите, които е получил от вас?**

▪ **Да се направи**

Следващия път, когато сте в ролята на клиент, направете оценка на услугите, които са ви предоставили.

Използвайте схемата по-долу, за да си помогнете.

Как се отнесоха към мен

Колко дълго трябваше да чакате, за да ви обслужат?

Как ви поздравиха / по име с усмивка, с гримаса или само с “добър ден”/?

По какъв начин персоналът се опита да се увери, че добре са се погрижили за вас?

Ако нещо не ви бе ясно, какво ви отговориха?

Като си тръгнахте, как ви изпрати персоналът / с “довиждане” или с гримаса /?

Как се отнесоха към другите клиенти?

За колко време бяха обслужени другите клиенти?

Как се погрижи персоналът за клиенти със специфични потребности / семейство или хора с увреждания /?

Ако е имало трудни клиенти, как се справиха с тях?

Помолете някой приятел да посети вашата служба, когато сте дежурен, и да направи подобна оценка.

КЛИЕНТИТЕ СА ВАЖНИ! ВИЕ СТЕ ВАЖНИ!

КЛИЕНТИТЕ СА ВАЖНИ

Без клиенти не би имало индустрия, туризъм, услуги ... С други думи, клиентите означават **работа**.

Ако ви се струва, че тези думи са ви познати, това е защото още в началото акцентирахме върху тях. Това е най-важната причина, поради която клиентите имат значение за вашата фирма и в частност за вас.

Клиентите означават работа, защото:

- те осигуряват съществуването на вашия бизнес;
- те се връщат отново и отново, като ви осигуряват работа.

ВИЕ СТЕ ВАЖНИ

Вие сте важни за клиентите, защото:

- Вие сте този член от персонала, с когото клиентът влиза в контакт;
- Впечатлението, което създавате у клиента, е впечатлението, което той/тя имат за компанията като цяло;
- Вие сте в състояние да осигурите на клиента помощ и информация;
- Вие можете да го накарате да се почувства, като у дома си;
- Вие можете да помогнете на вашите колеги така, че те също да се грижат достатъчно добре за клиента.

КОИ СА ВАШИТЕ КЛИЕНТИ

Разгледахме темата колко важни са клиентите; следва въпросът *кои* всъщност са те? Разбирането на този въпрос ще ни помогне да осигурим услуги и обслужване, които те очакват. Това също ще ви помогне лично да проявите грижа за клиента.

За да откриете кои са вашите клиенти, не е зле да разберете защо те посещават вашата фирма.

Отбележете различните евентуални причини. Използвайте за ориентир следния списък.

Защо всъщност идват клиентите или защо аз ходя при тях?

Каква е причината това да са случва?

От къде са вашите клиенти?



Клиентите, избрали да посетят вашата фирма, са направили това по една или няколко от следните причини:

- местоположението на вашата фирма;
- удобства, които предлагате;
- цената, която предлагате;
- качеството на услугите, които предлагате;
- по традиция.

КАК РАЗБИРАТЕ ВАШИТЕ КЛИЕНТИ

Това, че вие знаете, че клиентите се обръщат към вашата фирма с определени потребности и по определена причина е едно, а съвсем различно е да разберем защо именно те са тук.

За да получите тази информация, трябва умело и деликатно да наблюдавате, слушате и задавате въпроси. Всъщност вие трябва да играете ролята на детектив.

УМЕНИЕТО ДА НАБЛЮДАВАМЕ

“... Освен очевидните факти, че сте ерген, адвокат, масон и астматик, аз не знам нищо друго за вас”, казва Шерлок Холмс на един свой посетител в разказа “ Приключенията на строителя от Норууд “. Няма нищо необикновено в изказването на Шерлок Холмс, или както обяснява д-р Уотсън: “ При положение, че съм запознат с методите на Холмс, не ми беше трудно да проследя изводите му и да забележа мръсното облекло на нашия посетител, тестето документи и дишането му .“



Така, както Холмс и Уотсън могат да кажат доста неща за техния клиент, като са го наблюдавали, така и вие трябва да можете да кажете много неща за вашия клиент, като го наблюдавате.

Например какви изводи ще си направите за мъж, за когото сте забелязали следното:

- носи тъмен костюм и дипломатическо куфарче;
- носи шофьорски ръкавици;
- носи къси панталони тип “бермуди” и слънчеви очила.

УМЕНИЕТО ДА СЛУШАМЕ

Разбира се, че освен да наблюдавате вашите клиенти вие и ще ги изслушвате. Отново трябва да намерите подходящ начин да го направите. Никой не обича любопитния събеседник, но има случаи, когато се налага да слушате разговорите на клиентите си.

УМЕНИЕТО ДА ЗАДАВАМЕ ВЪПРОСИ

Можете да задавате на клиентите си въпроси. И не забравяйте: нито е необходимо, нито е редно те да са нахални.

Най-добрият начин да разберете дали задавате дружелюбни или неудобни въпроси е като се поставите на мястото на клиента. Как бихте се почувствали, ако някой ви попита...?

Запомнете, че *наблюдението* на вашите клиенти, *изслушването* им и задаването на *въпроси* ще ви постави в по-добра позиция, за да:

- разберете кои са вашите клиенти;
- осигурите услугите, които те могат да пожелаят;
- вложите лично отношение и грижи към клиента си.

С всички тези въпроси ще се запознаете в специална глава в тази книга.

ТОВА, КОЕТО КЛИЕНТИТЕ СМЯТАТ ЗА ВАЖНО

Според изследване на “Ивнинг Стандарт” е регистрирано следното:

- клиентите чувстват, че няма заместител на добрия съвет и дружелюбния контакт;
- клиентите са готови да платят и повече за добро обслужване;
- клиентите искат персоналът да е дружелюбен и внимателен.

Според същата анкета, клиентите изискват:

- информиран персонал;
- полезни услуги;
- персонал, който не досажда;
- персонал, който отделя от личното си време за клиентите.

С други думи, клиентът търси:

- **учтивост;**
- **ефикасност;**
- **време.**

Това, което клиентът не желае да знае, е:

- **колко сте изморени;**
- **колко много работа имате;**
- **че имате неприятности с вашия приятел/ приятелка/ съпруга/ съпруг/ деца/ кола.**

Запазете тези лични проблеми за семейството и приятелите си.



КАКВО НЕ ОБИЧАТ ДА ЧУВАТ КЛИЕНТИТЕ?

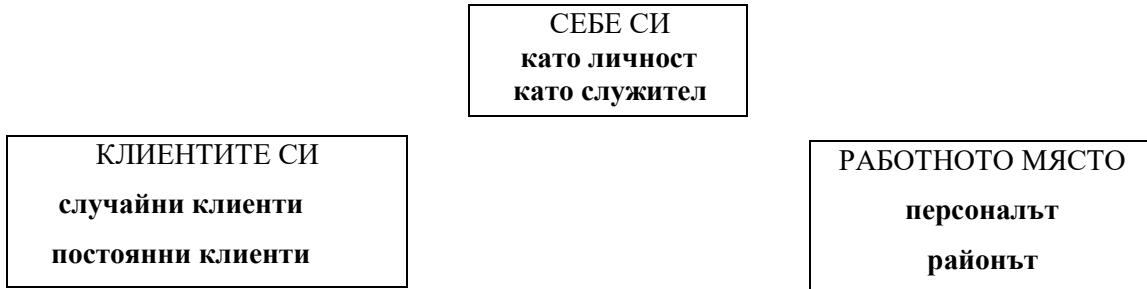
- “Нашата политика е...” Политиката е щит, зад който се криете. Вашите клиенти се нуждаят от гъвкавост. Те са индивидуални и очакват от вас да се държите по същия начин.
- “Компютърът се повреди...” Компютрите не вземат решения; хората правят това. Поемете отговорност или предложете решение на проблема, вместо да обвинявате в грешки компютъра.
- “Те...” Като “Те изискват от нас...” Този подход сигнализира на потребителите, че вие отказвате да поемете отговорност. Ако нямате правомощия да помогнете на клиента, извикайте ръководител или колега, който може.
- “Аз не мога...” Перифразирайте изказвания като това “Аз не мога да се занимавам с този проблем точно сега” Вместо това кажете “Аз ще се занимавам с проблема, веднага след като се освободя”.

ВАШЕТО РАБОТНО МЯСТО

ПРОЦЕСЪТ НА:

- изучаване
- усъвършенстване
- развитие

на вашите умения за работа с клиенти изискват да сте наясно с:



За вас е важно да имате информация за работното си място. Вие трябва да знаете:

- какво представлява вашата професия, за какво отговаряте;
- кои са другите отдели и за какво отговарят;
- какви услуги и удобства предлага вашата фирма;
- какви правила и каква политика се прилага на работното ви място.

КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА ВАШАТА ПРОФЕСИЯ, ЗА КАКВО ОТГОВАРЯТЕ

Къде започва вашата работа и къде започва работата на другите?

Уверете се, че знаете отговорностите си.

Запознайте се със служебната си характеристика и се уверете дали няма нужда от актуализиране.

Имате ли нужда от повече информация за останалите членове на персонала?

ЗАПОМНЕТЕ !!!

Ако не знаете отговорите, намерете някой да ви ги каже.

КАКВИ СА ДЕЙНОСТИТЕ И ОТГОВОРНОСТИТЕ НА ОСТАНАЛИЯ ПЕРСОНАЛ

Останалите членове на персонала на работното ви място също могат да ви бъдат от полза.

Те могат да ви помогнат да се оправите в коварни ситуации и да ви дадат информация, от която се нуждаете, за да отговорите на въпрос на клиент.

Важно е да познавате колкото може повече от вашите колеги, за да:

- знаете какви дейности изпълняват;
- знаят те вие какво вършите;
- знаете те какви са.

ЗАПОМНЕТЕ !!!

Ако не знаете отговора, насочете клиента към някого, който може да му отговори.

ПОДДЪРЖАНЕ УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА У КЛИЕНТА

ВАПД: ЧЕТИРИ ТИПА ЛИЧНОСТ

Хората са различни. Изяснете си, все пак, какво точно означава това: Много хора се различават от вас. Вашият начин на оплакване или приемане на оплаквания може да бъде много различен от този на другите. Познаването на вашия собствен комуникативен стил и как да се адаптирате към работата, с която се занимавате, е основна част от работата с клиенти.

Познаването на собствения ви стил и този на другите също така ви помага да общувате, когато сте подложен на стрес, което е обичайно, в случай че има някакъв проблем.

Хората не са създадени от един образец, разбира се, но повечето от тях принадлежат на един от четирите типа, обозначени чрез съкращението ВАПД: Властен, Авторитетен, Последователен, Добросъвестен.

“В” е за Властен

Около 18% от населението внася “В” влияние в работата си. Тези хора са директни и преминават направо към въпроса. Те са склонни да предпазват своята среда от външни влияния и намеси. Типичният властен характер включва следното:

- Желание за незабавни резултати;
- Способност за вземане на бързи решения;
- Тенденция да изискват мнозинство;
- Желание за откровени отговори;
- Среда, напълно освободена от външна намеса и контрол;
- Способност да извличат полза от всякаква ситуация.

Как да спечелим подобни клиенти?

Бъдете бързи и резултатни. Не ги изпращайте на други гишета, за да попълнят даден формуляр; те изискват действие точно на момента. Ако клиентите от тип “В” не почувстват, че вие работите ефективно с тях, те са склонни да вдигнат шумен скандал. Трябва да действате бързо и да си придавате вид, че им отдавате всичкото си внимание. Поради това, че “В” обича да контролира ситуацията, вие трябва да предложите няколко варианта за справяне с проблема. Но ако можете бързо да предоставите резултатите, тези клиенти са склонни да ви наградят с лоялност.

“А” е за Авторитетен

Авторитетният тип клиенти са разговорливи. Този тип личности, които заемат около 28% от населението, харесват хората и се нуждаят да бъдат около тях.

Клиентите от тип “А” са изразителни, ентузиазирани и приятелски настроени. Другите им особености са следните:

- Желание да направят добро впечатление;
- Способност да разбират ясно проблемите;
- Ентузиазъм;
- Желание да бъдат забавни;
- Оптимизъм;
- Обичат да бъдат част от групата;
- Желание да бъдат известни;
- Тенденция да не харесват детайлите.

Вие трябва да предоставите време на клиентите от тип “А”. Те искат да обсъждат нещата и да ви ги разясняват подробно; вие трябва да правите същото за тях. Ако “В” клиентите изискват действия на момента, “А” клиентът иска да се наслаждава на целия процес. Правете повече лични контакти, слушайте внимателно авторитетния клиент и го въвлечете в разговор. Предизвикайте искреността на “А” клиентите и им покажете,

че на вас може да се разчита във всяка ситуация. Бъдете приятелски настроени и откровени, а не необщителни. Питайте за тяхното мнение и за затова, как те виждат решението на проблема.

Сигурно е, че те ще оценят възможността да бъдат изслушани.

“П” е за Последователен

Една от причините, поради която хората не се оплакват толкова много е, защото повечето от тях са личности тип “П” – 40% от населението. Тези хора са приспособими и забележително търпеливи. Те се стремят да се обединяват с другите, за да са сигурни, че дадена задача е изпълнена или че проблемът е решен. Но това не означава, че те прощават напълно – те искат решенията да са правилни и искат да следят отблизо проблемите. Характеристиката на тип “П” включва следното:

- Предвидимо, постоянно поведение;
- Търпение;
- Желание да помагат на другите;
- Лоялност;
- Добри способности за слушане;
- Избягване на конфликти;
- Търсене на комфорт в процедурите.



Когато работите с клиенти от “П” тип, останете спокойни. Бъдете убедителни и искрени. Изслушвайте ги. Не ги прекъсвайте и не подлагайте на съмнение доказани факти. Не ги карайте да вземат бързо решение. Бъдете обикновени и неофициални и им задавайте специфични въпроси, като например: С какво вие можете да помогнете, за да се реши проблемът.

“Д” е за Добросъвестен

“Д” клиентът държи на детайлите. Добросъвестните клиенти са малцинство – 14% от световното население се състои от личности тип “Д”. Те обикновено са тези, въпреки всичко, които поддържат света подреден и навременен. Те често биват завладени от чувството за съвършенство и искат да знаят всичко за това как работят нещата. Характеристиката им включва следното:

- Отделят внимание на детайлите;
- Аналитично мислене;
- Тенденция да претеглят всичко “за” и “против”;
- Дипломатичност;
- Използване на систематични подходи за решаване на проблеми;
- Желание за ценност и качество;
- Желание да контролират колкото е възможно повече фактори;
- Оценяване на добрата бизнес атмосфера.

Не ставайте емоционални. “Д” клиентите обичат фактите и доказателствата. Бъдете готови да защитите всичко, което им кажете. Предложете специфични решения на проблемите, но се стремете да покажете гъвкавост. Бъдете представителни, а не неофициални. “Д” клиентите не се интересуват толкова много от думите. Бъдете организирани и дайте време на “Д” човека да вземе решение. Бъдете търпеливи – клиентите от този тип изискват много време, за да обмислят нещата.



КАК ДА СЕ ИЗРАЗИМ

ЗРИТЕЛЕН КОНТАКТ

Очите са най-мощното средство за невербална комуникация, което притежаваме. Тяхната сила, разбира се, е най-голяма, когато двама души се гледат директно в очите. Това обикновено се нарича взаимно вглеждане или зрителен контакт. Зрителният контакт може да бъде дълготраен или краткотраен, пряк или непряк, непостоянен или продължителен.

Правила за зрителен контакт

- Прекалено продължителният зрителен контакт е смущаващ за повечето хора. Обикновено се възприема като демонстриране на превъзходство, липса на уважение, заплаха или желание за оскърбление.
- От друга страна, липсата на зрителен контакт се интерпретира като липса на внимание, неучтивост, липса на искреност, срам. Прекъсването на зрителния контакт чрез свеждане на погледа обикновено се възприема като сигнал за подчинение.
- Хората поддържат продължителен зрителен контакт, когато са далече един от друг; когато дискутират не лични или леки теми; когато единият се интересува от другия и неговите реакции; когато единият харесва или обича другия; когато единият се опитва да повлияе или да доминира над другия; когато единият е екстровевертен; когато единият е зависим от другия и очаква отговор от него.
- Зрителният контакт между хората е слаб, когато те са близо един до друг; когато обсъждат интимни или трудни теми; когато единият не се интересува от реакциите на другия; когато единият не харесва другия; когато единият заема по-високо положение от другия; когато единият е интровертен.
- Хората общуват най-ефективно, когато взаимодействието помежду им съдържа зрителен контакт, който и двете страни намират за подходящ в конкретната ситуация.

Използване на зрителния контакт

Използването на зрителния контакт може да се групира в шест категории. Установяваме зрителен контакт, за да:

1. **Търсим информация.** Търсим ориентири дали другият ни казва истината; дали ни харесва; дали обръща внимание или разбира това, което казваме; какво е неговото разположение на духа.
2. **Показваме внимание и интерес.** Когато гледаме друг човек по-продължително, показваме интереса си към него.
3. **Насърчаваме и контролираме взаимодействието.** Зрителният контакт се използва за синхронизиране на разговора. Гледаме към другите по-често, когато слушаме, отколкото когато говорим. Зрителният контакт сигнализира края на изказването.
4. **Доминираме, заплашваме и влияем на другите.** Продължителният и втренчен поглед обикновено въздейства неблагоприятно върху общуването.
5. **Даваме обратна връзка при общуването.** И говорещият, и слушащият използват зрителен контакт, за да покажат взаимно внимание.
6. **Показваме отношение.** Агресията, срамът, тъгата, вълнението, гневът, както и други емоции разкриват индивидуални модели на зрителен контакт.

Стъпки за подобряване на зрителния контакт

- Бъдете по-наблюдателни. Обръщайте повече внимание на това къде и колко дълго гледат другите. Обръщайте внимание на разширението на зениците. Разширените зеници показват по-голям интерес и привличане.
- Използвайте по-активно зрителния контакт, за да стимулирате симпатии и положителни реакции.
- В повечето случаи директният и открит поглед е за предпочитане пред избягването на зрителния контакт или бързото преместване на погледа от едно място на друго.
- Повишавайте своята чувствителност към вида и честотата на зрителния контакт, подходящи за различните контексти.

ЕЗИКЪТ НА ТЯЛОТО

Изражение на лицето и движение на главата

Изражение на лицето

Експресивността на лицето е на второ място след очите; затова емоционалните състояния на хората и нагласите им към другите могат да бъдат ясно видени в изражението им. Често лицето е първото нещо, което виждаме у останалите и затова неговото изражение често се използва за предаване на поздрави. Както изражението на лицето, така и движението на главата са мощно средство за контролиране на общуването.

Предвид многобройните мускули на лицето, лицевите изражения са най-различни. Съществуват много подвидове изражения, но изследванията показват, че има 6 основни изражения на лицето, които хората интерпретират универсално. Това са: щастие, тъга, отвращение, гняв, страх, интерес.

Усмивки – те варират, но могат да се категоризират като леки, нормални и широки усмивки (включително хилене). Освен че обикновено се използва като поздрав и начин за изразяване на различни степени на удоволствие, забавление и щастие, усмивката може да изразява и агресия, сарказъм и други негативни чувства.

Тъга – няма едно единствено изражение, което да характеризира тъгата, но обичайните показатели са липсата на изражение, сочещите надолу ъгълчета на устата, сведеният поглед, отпуснатите черти.

Отвращение – изразява се чрез присвиване на очите и гримаси на устата. Носът е сбръчкан, а главата е обърната настрани.

Гняв – изразява се чрез втренчен поглед, мръщене, стисване на зъбите. Някои хора пребледняват, когато са гневни, други почервяват. Стойката на тялото като цяло е напрегната.

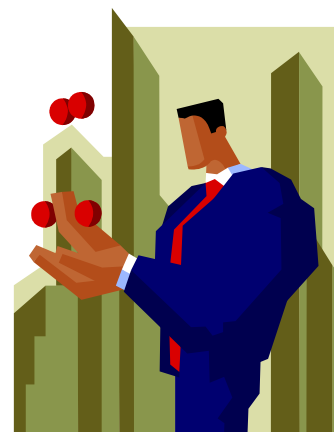
Страх – няма типично изражение на тази емоция, но може да се изрази чрез широко отворени очи, отворена уста или треперене на лицето и тялото. Може да се наблюдават и пребледняване и изпотяване.

Интерес – изразява се чрез накланяне на главата настрани, очите са по-широко отворени от нормалното, а устата е леко отворена. Когато човекът е седнал, брадичката се подпира от пръстите на ръката, ако се слуша внимателно.

Движения на главата

Подходящите движения на главата допълват израженията на лицето и зрителния контакт и могат да подпомогнат посланието.

Кимане с глава – най-очевидното и често използваното движение на главата. Усиленото кимане (усилено движение нагоре-надолу) обикновено изразява съгласие, докато лекото кимане обикновено е знак за разбиране или внимание. Проучванията показват, че кимането от страна на слушателя увеличава речта на говорещия от 3 до 4 пъти. То е важно и за подчертаването на ключови фрази в процеса на говорене. Освен кимането, начини за подчертаване на речта са и извиването на главата на една страна и повдигането на брадичката. Насоченото кимане може да се използва и за посочване в такива ситуации, когато соченото с пръст би било грубо.



Положение на главата – може да изразява отношение. Високо вдигнатата глава, леко наклонена назад, често се приема като израз на високомерие или агресия. Сведената глава обикновено изразява подчинение, покорство или потиснатост. Навеждането на главата напред или настрани показва интерес при слушане или желание да привлечем вниманието на някой.

Изследванията доказват, че има някои полови различия при употребата на движенията на главата. Наведената настрани или надолу глава се използва по-често от жените, отколкото от мъжете. Мъжете използват за поздрав по-често кимането. Те употребяват по-често и въртенето на главата, за да погледнат към нещо току-що забелязано.

Движенията на главата могат да изразяват отношение и следователно може да е по-добре, освен ако някой не иска да покаже скромност, главата да се държи изправена. Това положение на главата предизвиква и добра стойка, която сама по себе си носи увереност и положително отношение.

Жестове и движения на тялото

Когато хората говорят за “език на тялото”, обикновено имат предвид жестовете като предаващи значението. Тази категория позволява най-голяма експресивност. От друга страна, много движения от тази категория са обект на различна интерпретация в зависимост от културната среда и образованието. Има определен набор от конвенционални жестове с почти универсално значение. Например размахването на юмрук в знак на гняв, ръкопляскането при изразяването на одобрение, вдигането на ръка за привличане на внимание и потупването по гърба като израз на окуражаване. Ето някои основни принципи, касаещи жестовете:

- Жестовете стават по-целенасочени и подчертани с увеличаване на разстоянието. В закрити помещения те са по-контролирани и сдържани.
- Жестовете често зависят от пола, възрастта и социалния клас на използващия ги.
- На работното място жестовете се различават от тези през свободното време.

Жестове, които влияят на общуването

Островърха кула – пръстите на двете ръце са събрани като за молитва, но дланите са разделени. Този жест предполага чувство на увереност.

Ехо – когато в група някой използва жест, който другите повтарят по-късно. Това може да е знак за идентифициране с говорителя.

Синхрон – когато някой говори, движенията на тялото му поддържат темпо, като че ли танцуват с ритъма на речта. Движенията на слушателя също “танцуват” с ритъма на говорителя.

Интензивност на движенията – усещането за енергия и ентузиазъм е свързано с интензивността на движенията. Изследванията показват, че хората с по-активни невербални движения се възприемат като сърдечни, непосредствени, приятни и енергични. Хората с по-пестеливи движения се възприемат като по-студени, логични и аналитични.

Издайнически жестове – когато хората се опитват да скрият някакво отношение или информация, те могат да издадат своя дискомфорт. Например безизразното лице може да бъде “предадено” от потропване с крак, което разкрива чувствата, които говорещият се опитва да прикрие. Издайническите жестове обикновено се наблюдават в долната част на тялото, вероятно защото хората полагат повече усилия да контролират изражението на лицето.

Ритуали за приключване – изследванията показват, че по време на последните минути от един разговор, този който иска да го прекрати прекъсва зрителния контакт, навежда се напред и кима по-често. Пиковият момент настъпва през последните 15 секунди на разговора. Ако този човек не бъде “освободен” от разговора, той ще се разстрои, тъй като цялата процедура по привършването на разговора ще трябва да се повтори.

Убеждаващи жестове – откритите и позитивни жестове въздействат по-силно, когато искаме да убедим някого. Опитът показва, че за изразяване на откритост и увереност, некръстосаните ръце и крака, обърнатите нагоре длани и подобни жестове, са по-ефикасни, отколкото кръстосаните или здраво стиснатите ръце и крака.

Подобие на жестовете – когато по време на разговор двама души използват сходни жестове и движения, те се харесват по-лесно един на друг. Сходството в стиловете може да създаде условия за разбирателство и хармония, което би улеснило общуването.

Когато използваме жестове, трябва много внимателно да преценяваме контекста, за да сме сигурни, че използваме подходящия жест. Имайте предвид, че хората от различните части на света може да разберат някой ваш жест по начин, който е съвършено различен от този, който вие влагате.

Стойка и дистанция

Поза и стойка

Всеки от нас има репертоар от пози, които често използваме, въпреки че този репертоар е доста ограничен. Възможно е да разпознаем наши познати от разстояние по позата, която обикновено заемат. Позата може да подсказва за характера. Например човек, който обикновено държи тялото си изправено често има различен темперамент от човек, който стои приведен, със свити рамене. Някои фактори, свързани с позата, с които е добре да се съобразяваме са:

- Ако ходите изправен, това ще накара другите да бъдат по-общителни и да реагират с повече топлина и дружелюбие. Тъй като тази поза се наблюдава у доминиращи индивиди, бихте могли да направите така, че вашата гледна точка да се възприема по-лесно.
- Наблюдението върху позата е важно, особено преди началото на разговора, тъй като то може да ви подсказва продуктивен подход към другия. Позите имат преимуществото, че могат да се наблюдават внимателно от разстояние (за разлика от изражението на лицето, например). Възможността да прецениш дали някой е обнадяден или депресиран, уверен или срамежлив, може да бъде истинско преимущество.
- Спокойното състояние по време на разговор се демонстрира от асиметрично разположение на краката и ръцете, леко накланяне настрани, отпуснати ръце или накланяне на тялото назад. Тази поза се използва най-често, когато някой счита останалите за равни или по-ниско стоящи. По-неспокойни пози се използват, когато присъствието на другите е нежелано. Когато хората се харесват, те се накланят един към друг.
- Равният статус обикновено се означава от еднакви пози, т.е. участниците в срещата показват забележително сходство в позите, които заемат. Обратно, може да има конфликт в позите, когато хората умишлено заемат пози, които са различни от тези на останалите. Това обикновено се прави, за да се подчертаят различията и да се постигне дистанция между индивидите.

Дистанция и ориентация

Начинът, по който използваме пространството, когато общуваме е от голямо значение за взаимодействието с останалите. Разстоянието между нас и останалите и ориентацията на погледа ни могат да се отразят върху начина, по който се възприема нашето послание.

Идентифицирани са 4 зони на комфорт:

До 45-50 см	Интимна зона – хората докосват или лесно могат да бъдат докосвани
От 45 до 120 см	Лична зона – хората могат да се ръкуват или са най-много на ръка разстояние
От 120 см до 3 м	Социално-консултативна зона – използвана при ежедневни социални или бизнес контакти
Над 3 м	Публична зона – където взаимодействието може или не може да се осъществи

- Понякога личното пространство се нарушава умишлено от другите. Такава нежелана близост почти винаги се възприема като заплаха. Когато жените общуват помежду си, те са склонни да стоят по-близо една до друга и използват по-директна ориентация, отколкото при общуването между мъже.
- Обикновено колкото по-директна е ориентацията, толкова по-голямо е отделеното внимание. Ако се използва индиректна ориентация, това обикновено означава по-ниска степен на съпричастност към разговора.
- Хората се държат различно, когато са прави, а не седнали. Когато стоим прави, мисълта е по-активна, но по-трудно реагира на новите предложения или подробното разглеждане на дадена тема. Когато сме прави, взимаме решения по-бързо и по-енергично.
- Сядането един до друг насърчава отношения на сътрудничество. Ако искаме да насърчим съревнование между двама души, трябва да ги сложим да седнат един срещу друг. Сядането под прав ъгъл е

подходящо при по-формално общуване, когато целта е получаването или предоставянето на информация или мнение, както например при интервю.

УМЕНИЕТО ДА СЛУШАМЕ

Говорили ли сте някога с хора, за които после изведнъж осъзнавате, че изобщо не ви слушат. Може би те се интересуват от нещо друго или някой друг в стаята, или просто са се изолирали в собствения си свят. Каквато и да е причината, вие се чувствате раздразнени или просто обидени.

Доброто умение да изслушваме е от значение не само за да не допускаме клиентите и колегите ни да се чувстват раздразнени или обидени, но и защото така вие ще им помогнете да:

- бъдат спокойни;
- се чувстват оценени;
- изразят потребностите си и да ги споделят с вас;

и следователно вие ще:

- получите повече информация за тях;
- спестите време;
- направите по-малко грешки;
- създадете по-добри отношения с тях,

а това ще даде възможност на вас и вашите колеги да осигурите по-добро обслужване на клиентите си.



Активно слушане

Слушането не означава само да чуete какво ви говори някой. Слушането е активен процес.

НАРЪЧНИК НА ДОБРИЯ СЛУШАТЕЛ

1. Отдайте на говорещия цялото си внимание.

Не допускайте мислите ви да се разпилеят.

Не се разсейвайте с други неща в стаята.

Не отвлечайте вниманието си с други хора.

2. Покажете интерес към това, което казва говорещият.

Не проявявайте по-голям интерес към техните преживявания и мнения.

Не се намесвайте.

3. От всичко, което се казва, подбирайте важните неща.

Не се оставяйте да ви заинтригуват подробности, които са по-интересни, но по-маловажни.

4. Реагирайте на това, което се казва, като си водите бележки или при необходимост викайте други служители да ви помогнат.

Не пренебрегвайте и не забравяйте това, което ви е казано.

Как можете да придобиете тези умения, които водят до “благородното слушане”?

Започнете от тук:

- Задавайте въпроси. Какви са потребностите на клиента? Какво кара клиента да дойде при вас? Защо е избрал вас?

- Когато говорите с клиент, опитвайте се да задавате въпроси в отговор на коментар, току що направен от него. По този начин ще проникнете по-дълбоко в това, което клиентът се опитва да изрази. Не сте сигурни какво да попитате? Ето три конкретни многоцелеви въпроса, които ще ви донесат повече информация: Защо казвате това?

Можете ли да ми дадете пример?

Извинете ме, не можах да ви разбера какво имате предвид с това?

- Не превръщайте разговора в устна игра с пинг-понг. Изследвания на човешките взаимоотношения показват, че повечето хора слушат това, което им се казва единствено на тях, така че да могат да представят нещо в отговор. С други думи, те изобщо не “слушат” – те просто чакат да дойде редът им да говорят.
- Опитвайте се да задавате “отворени въпроси”. Не използвайте въпроси, които предполагат еднозначен отговор, ако това не е необходимо.
- Покажете интерес. При срещите лице в лице помнете, че повече от 90 % от комуникацията не е устна. Съсредоточете се върху човека, който говори, и подкрепяйте неговите думи с леки несловесни окуражавания като поклащания на главата. Кратките “утвърдителни отговори”, като простото “аха”, често са изненадващо ефективни за поддържане речта на хората. И не се чувствайте задължени да отговаряте енергично, когато клиентът изглежда е приключил със своето изказване. Малко тишина ще извърви дълъг път към извличането на повече думи.
- Съсредоточете се. Днес рядко се отделя пълно внимание за нещо. Защо? Отчасти, защото хората са склонни да изговарят по 50 думи в минута. Но ние сме способни да слушаме по 500 думи в минута, което означава, че имаме достатъчно време за “следобедна дрямка”. Въпреки това, когато клиентът говори, трябва да спазвате пълно внимание.

Слушането е първата стъпка към развиването на добри взаимоотношения с вашия клиент. Когато говорите с клиент в началото на изграждането на връзката, определете стила на комуникация на този клиент.

УМЕНИЕТО ДА ЗАДАВАМЕ ВЪПРОСИ

Задаването на въпроси към клиентите и към вашите колеги също е начин да получите информация за тях и за техните потребности.

ВИДОВЕ ВЪПРОСИ

1. Изясняващи въпроси – целта им е да изяснят или потвърдят.
2. Искане на разрешение – бъдете учтиви.
3. Въпроси или/или – предоставят възможност за избор.
4. Преки въпроси – получавате повече конкретна информация.

Изясняващи въпроси. Те ви дават възможност да проверите правилно ли сте работили. По-добре е да проверите и да се уверите, че вие и другият човек говорите един и същ език, отколкото да се опитвате да познаете и да допуснете грешка.

Искане на разрешение. Тези въпроси проверяват дали това, което искате да кажете или направите, ще срещне одобрението на другия. По-добре е да се иска разрешение, отколкото с невежливостта си да раздразним клиента или колегата си.

Въпроси или/или. Те проверяват дали правите това, което желае другият, а не това, което вие си мислите, че той желае. По-добре е да предложите на клиента да избере, отколкото вие да наложите вашето решение.

Преки въпроси. Те се използват за получаване на информация за клиентите ви и потребностите им.

Има въпроси, на които не може да се отговори с “да” или “не”.

Те са: КОГА? ЗАЩО? КАКВО? КЪДЕ? КАК? КОЙ? КОЕ?

Вие трябва да използвате преки въпроси, защото те:

- Разкриват човека, от когото се интересувате;
- Окуражават човека да разговаря с вас;
- Дават ви повече информация.

УМЕНИЕТО ДА ГОВОРИМ

НАЧИН НА ГОВОРЕНЕ

Това, което казвате може да има най-разнообразен ефект и смисъл за слушателя/слушателите и зависи от начина, по който го казвате. Говорът има свои характеристики:

	СИЛА	
	силен/слаб	
ТОН		ВИСОЧИНА
задушевен/студен	ГОВОР	висок/нисък
	СКОРОСТ	
	бърз/бавен	

Сила. Ако говорите твърде силно може това, което казвате да прозвучи твърде ултимативно. Ако говорите твърде тихо, може и да не ви чуят.

Височина. Говорете с нормалния си глас. Ако имате висок глас не се опитвайте да го направите дълбок. Ако имате дълбок глас, не се опитвайте да го направите вибриращ. Ако го направите ще звучите фалшиво.

Тон. Ако говорите твърде задушевно, може да прозвучите сякаш се подмазвате. Ако говорите студено, клиентът няма да се почувства желан.

Скорост. Ако говорите твърде бързо, хората няма да разберат какво им казвате. Ако говорите твърде бавно, може да създадете впечатление, че смятате слушателя за глупак.

НАЧИНЪТ, ПО КОЙТО КЛИЕНТИТЕ И КОЛЕГИТЕ ВИ ГОВОРЯТ

Трябва да обръщате внимание върху начина, по който ви говорят клиентите и колегите, а също и върху начина, по който вие им говорите. По начина, по който те ви говорят, може да научите как се чувстват хората или от какво имат нужда.

Например ако клиент ви говори много бързо, вие може да си направите извода, че той/тя е развълнуван /а или бърза.

Но не правете прибързани заключения за хората. Следете езика на тялото, който съпровожда речта. Кое от езика на тялото издава бързо говорещият клиент:

- Барабанене с пръсти;
- Поглеждане към часовника;
- Потропване с крак и др.

Може да ви се наложи да промените начина си на говорене, за да сте в унисон с речта и настроението на човека, с когото разговаряте. Например:

Ако ваш клиент говори тихо, защото иска да е поверително, може да ви се наложи вие също да снишите глас. Ако клиент говори силно, защото е ядосан, може да се наложи вие да говорите по-тихо и по-бавно, за да се опитате да успокоите ситуацията.

Подобно на много от останалите умения за работа с клиенти не съществува едно-единствено подходящо ниво и скорост на говорене. Говоренето с подходяща сила, височина, тон и скорост не може да бъде измерено в децибели или думи в минута, защото зависи от:

- вас – говорещия;
- вашият клиент или колега – слушателя;
- ситуацията.

Говорете отчетливо

Опитвайте се да говорите отчетливо, но не прекалявайте.

Гледайте човека, с когото говорите

Като гледате човека, с когото говорите, вие демонстрирате интерес. Когато се наблюдава движението на устата или изражението на лицето, е лесно да се разбере за какво се говори, а като гледате слушателя, вие го подканяте и той да ви гледа. Когато отговаряте, вие трябва да гледате говорещия по същите причини.

Използвайте имената на хората, с които разговаряте

Това показва:

- дружелюбност, така ги предразполагате да се отпуснат;
- че ги забелязвате сред всички – така им помагате да се чувстват сигурни;
- интерес – така ги карате да се чувстват значими.

ДРУГИ АСПЕКТИ НА ОБЩУВАНЕТО С КЛИЕНТИ

Клиентите могат да имат големи очаквания, но малко от тях вярват, че някоя компания или служител са перфектни. Начинът, по който компанията действа, за да се справи с проблема, оставя последното впечатление. Правилно третирано, дори едно сериозно оплакване може да се превърне в печеливша ситуация за компанията. Клиент, който е ядосан или незадоволен от вашето обслужване и който вие можете да спечелите обратно на ваша страна, е не просто неудовлетворен клиент. Той или тя са възвърнати – а възвърнатите клиенти ще разпространят “евангелието” за вашите клиентски услуги.

Вашата фирмена политика трябва да позволява на недоволните клиенти да разкажат за своите оплаквания и да ви предоставят шанс да демонстрирате желанието си да ги направите щастливи. Политиката трябва публично да показва как, кога, къде и от кого се решават оплакванията и въпросите. Един човек от самата компания трябва да има изключителни правомощия и отговорности за връзките с клиентите, въпреки че всички служители трябва да знаят каква е вашата политика и как да я спазват.

“Подтикването” на служителите да решават проблеми е популярна практика. То може да бъде ефективен инструмент за справяне с оплаквания. След всичко това хора, които вече са недоволни, могат да се превърнат в истинска “балистична ракета”, ако чуят: “Е, мениджърът не е тук в момента” или /след като служителят е посочил някаква несъществуваща линия / “Вие трябва да застанете зад тази линия”. Разговаряйте с клиентите за неотдавнашни инциденти с ядосани клиенти, как те са били решени и как е трябвало да бъдат решени.

Все пак, вие трябва да направите повече от обикновеното решаване на проблеми. Трябва винаги да се стремите да изкоренявате тези проблеми. Това изисква да си изградите система за записване на оплакванията. За да направите това, трябва да следвате тези стъпки:

- да измислите система за записване, при която може да бъде съхранена датата на възникване на проблема, описание на проблема и всяка друга полезна информация;
- да разследвате всеки проблем и да определите какво го е породило. Ще откриете, че в крайна сметка повечето проблеми се дължат на сходни причини;
- да намерите начин да разберете, че клиентът има проблем и че работите, за да го поправите. Когато отговаряте на жалба, задръжте емоциите си извън писмото или телефонния разговор;
- да формулирате решения. Отчетете както техническата, така и емоционалната страна. Важните критерии за следене са гаранционните условия, очакванията на клиента, отношението цена/полза на алтернативните решения, влиянието на връзките с обществеността върху недоволния клиент, справедливостта на вашите решения и способността ви да защитите мнението си
- да отговаряте на оплакванията. Вашият отговор трябва да бъде ясен, подходящ и специфичен за индивидуалната жалба. Избягвайте официални писма и технически жаргони. Предлагането на обяснение за вашето решение може да предизвика добрата воля на клиента, дори ако той или тя са очаквали различни резултати;
- да използвате всички възможности. Личният контакт с клиента, последвал вашия отговор, ще ви увери, че проблемът е решен задоволително;
- изпратете клиента с думите “Заповядайте отново!”, за да подчертаете, че между вас няма лоши чувства.

АКО КЛИЕНТЪТ СЕ ОПЛАКВА:

1. Запазете спокойствие.

Ако избухнете или се ядосате няма да помогнете нито на себе си, нито на клиента.

2. Покажете готовност да слушате.

Вашата работа е да внасяте ред в нещата, а не да се опитвате да се измъкнете от особена ситуация. Внимавайте във всяка дума на клиента. Вие трябва да знаете всички подробности. Ако е възможно да се отдалечите, за да не чуват другите клиенти, направете го дипломатично.

- Не прекъсвайте клиента. Лесно можете да сгрешите в изводите си.
- Не обвинявайте колегите си или отделите като споменавате имена.

3. Благодарете на клиента.

Покажете му, че приемате сериозно оплакването му, въпреки че подозирате, че то е неоснователно и безпричинно. В края на краищата, трябва да сте благодарни, че са ви предоставили възможност да въведете ред в нещата, доколкото е възможно.

4. Извинете се на клиента.

Обикновено извинението успокоява духовете в разгорещената атмосфера и улеснява вземането на решение.

Вие трябва да кажете:

“Съжалявам, че са ви причинили това неудобство, тревога.”

“Съжалявам, че се чувствате така...”

“Разбирам ви отлично. Моля, приемерте нашите извинения.”

5. Намерете начин да сложите нещата в ред.

Възможно най-бързо сте длъжни да решите кой би могъл да се справи с проблема, след което действайте. Може да се окаже, че това е ваша работа. Зависи от отговорностите ви и съответните обстоятелства. Ако е така:

- споразумейте се с клиента за това как да действате, преди да направите каквото и да е, в противен случай може да има още едно оплакване;
- не обещавайте нещо, което не можете да изпълните;
- не нарушавайте политиката и правилата на компанията.

Ако искате да се допитате до трета страна относно оплакването, кажете на клиента какво възнамерявате да направите. Обяснете ситуацията на колегата си, за да не разказва клиентът отново всички подробности.

- не прехвърляйте топката: “Не е моя работа. Трябва да се срещнете с управителя/главния готвач / прекия началник.” Клиентът се е оплакал не на някого друго, а на вас.

б. Обърнете допълнително внимание на клиента.

Уверете се, че с клиента всичко е наред.

Вземете подходящи мерки и го уверете, че това няма да се повтори. Това от своя страна може да означава вие да направите нещо или да докладвате на прекия си началник.

Ако компанията ви има книга за оплаквания, попълнете я.

ЗАПОМНЕТЕ

Изкуството да работим с клиенти е продължителен процес, който изисква вашето внимание за дълъг период от време.

Вие можете да се усъвършенствате в изкуството да работите с клиенти с помощта на колегите, приятелите и клиентите си, защото те могат да ви кажат какво впечатление създавате у тях в ролята им на клиенти и колеги.

В изкуството за работа с клиенти не можете нито да обвинявате, нито да хвалите условията, при които работите.

Майсторлъкът в този занаят зависи от **ВАС**.

УСПЕХ!