

Рефреймингът или промяната в мисленето

проф. д-р Лалка Борисова

Международно висше бизнес училище

Reframing or a change in thinking

Prof. Dr. Lalka Borisova

International Business School

Резюме: В непрекъснато очакване сме на промяна – днес и в бъдеще. В кариерата, комуникациите, мисленето. Този процес е възможен с прилагането на едно определено „нещо“ - това „нещо“ е рефрейминга т.е. да се променят (преформулират) нагласите и мисленето, да се изградят компетенции за промяната им, според ситуацията. Така лесно и безболезнено ще се намира изход от трудностите, в които се оказваме по различни причини.

Много от нас са зложници на определени стереотипи, които често пречат на комуникациите в работата и развитието. Преформулирането е специална техника, която позволява да се променя гледната точка, за да се постигне желаният резултат. Това не е скриване на реалността, а способността да се намира изход, когато трябва да се вземе правилно решение, а участниците имат различни гледни точки. В тези случаи едни виждат само проблеми, други намират възможности. На практика преформулирането на нагласите и мисленето може да се извърши по няколко начина, което ще бъде предмет на изследване на настоящата публикация.

JEL: M120

Ключови думи: рефрейминг, комуникации, компетенции, промяна

Abstracts: We are constantly waiting for change - today and in the future. In career, communications, thinking. This process is possible with the application of a certain "something" - this "something" is rephrased, ie. to change (reformulate) attitudes and

thinking, to build competencies for their change, according to the situation. This way it will be easy and painless to find a way out of the difficulties we find ourselves in for various reasons.

Many of us are hostage to certain stereotypes that often hinder communication in work and development. Reformulation is a special technique that allows you to change the point of view to achieve the desired result. This is not a concealment of reality, but the ability to find a way out when the right decision has to be made, and the participants have different points of view. In these cases, some see only problems, others find opportunities. In practice, the reformulation of attitudes and thinking can be done in several ways, which will be the subject of research in this publication.

JEL: M120

Key words: reframing, communications, competencies, change

1. Увод

Рефреймингът е техника в комуникациите. Всички познаваме успели хора, които се радват на висок престиж в професията, обществено доверие, комуникациите, социално признание и лично благополучие. Често се питаме - как става това? Можем ли и ние да бъдем толкова добри, колкото тях? Сигурно има начини да се справяме още по-успешно с живота, а техниката е – рефрейминг. Значението на всяко събитие зависи от психичната рамка, в която го възприемаме. Рамката на възприятието означава гледната точка, позицията, ъгълът през които поглеждаме на дадена ситуация. Смяната на рамката или рефрейминга води до промяна на погледа ни към събитията и на това, което се случва. Гъвкавост и критичност се проявява по време на преговори, при осъществяване на делови комуникации, което помага за поддържане на добри и конструктивни взаимоотношения с партньори и клиенти, за да се реализират набелязаните цели. Трябва да видим по-ясно ситуацията и да я възприемем цялата, а не само част от нея. В комуникациите има значение какво другият е разбрал, а не какво сме мислили ние. Истина е не какво казва „А“, а какво разбира „Б“.

Процесът на общуване е свързан с демонстриране на определени умения от участниците в него, за да се изградят ефективни взаимоотношения. Едно от тези умения е умението да променяме нагласите и мисленето. Когато общуването не протича гладко, това довежда до спор по определени въпроси. За да се изяснят гледните точки на всеки поотделно, за да се докажат тезите, които се защитават – на помощ идват аргументите, които потвърждават или отхвърлят формулираната теза.

За да се проследи процеса на промяна в мисленето и нагласите в общуването, **предмет** на настоящата публикация е техниката „рефрейминг“, а методът е емпирично проучване и анализ на резултатите. **Обект** на изследване са хора с различни професии, които осъществяват комуникации и вземат управленски решения. **Тезата**, която ще бъде защитена, е, че *чрез рефрейминга се постига промяна в мисленето и ефективност в комуникациите.*

2. Рефрейминг – нови варианти на поведение

За да си обясним термина „рефрейминг“, първо ще изясним още едно понятие - невро-лингвистично програмиране (НЛП)¹: „Възниква през 70-те години в САЩ. Психологът Ричард Бендлър и професорът по лингвистика Джон Гриндър от Университета Санта Круз в Калифорния си поставят за цел да изучат методите и техниките, с които трима психотерапевти постигат забележителни резултати в работата със своите пациенти“.

Двамата учени изследват най-подробно начина им на говорене, височината на гласа, подбора на използваните от тях думи, жестове и мимики, движението на очите. В крайна сметка резултатите от това изследване прерастват в отделна самостоятелна методология. Като идентифицират начините, чрез които тримата проучвани терапевти решават конкретни проблеми, Бендлър и Гриндър ги развиват до основополагащи модели, които могат да се прилагат от всеки. Така възниква НЛП като една млада практическа наука, която ни учи как да се „препрограмираме“ и започва да се развива в две взаимно допълващи се направления:

- Като процес за откриване на "умение" в различни човешки дейности;
- Като ефективен метод на мислене и комуникация.

Всичко започва с това, да осъзнаем практиките и поведението, което следваме, без да си даваме сметка за него. След това да изведем на рационално ниво нашите цели и с усвоените инструменти и техники да впрегнем ресурсите на собствения си ум. С тяхна помощ ние можем да променяме съзнанието, а оттам да влияем върху мислите, чувствата и поведението – както на себе си, така и на други хора.

Днес НЛП се изучава и практикува от милиони хора по цял свят от почти всички сфери на човешката дейност – управлението, продажбите, комуникациите, политиката, специалните служби, спорта и разби-

¹ <http://nlp.bg>. Какво е НЛП? НЛП Институт (посетен от мен на 29.03.2021 г.)

ра се, отнасящото се до всеки индивид развитие на личността. С НЛП се моделира живота:

- Невро - означава, че нашите преживявания и мисли намират и физиологично отражение в жестовете, движенията на тялото, очите, главата, дишането, интонацията, скоростта, силата, тоналността на речта ни. И като ги наблюдаваме и променяме, можем да оказваме влияние върху нашите субективни преживявания;
- Лингвистично - подчертава, че нашите вътрешни преживявания намират израз в езика, с който говорим. Като изменяме начина, по който разговаряме, ние можем да изменяме както собствените субективни преживявания, така и чувствата и реакциите на другите хора;
- Програмиране - означава, че можем да променяме и насочваме собствените си мисли и поведение, както и това на другите хора, в желаната от нас посока така, както компютърът бива програмиран да върши определени неща.

Такова ниво на самоконтрол ще доведе до повишена самооценка и само развитие, а теорията и практиката на НЛП помагат творчески, изобретателно да се решат възникващите в живота проблеми и трудности. И така, най-общо казано, теорията и практиката на НЛП помага за²:

- Установяване и подобряване на личните взаимоотношения;
- Развиване таланта за убеждаване;
- Преминаване към позитивно възприятие на света;
- Повишаване нивото на самооценка;
- Преодоляване на последствията от негативни преживявания в миналото;
- Съсредоточаване към набелязаните цели и мобилизиране на вътрешните сили за тяхното достигане;
- Действане с максимална производителност;
- Управляване на усещанията;
- Съгласуване на набелязаната цел с личните убеждения и ценности;
- Отстраняване на нежеланите навици;
- Подобряване на взаимоотношенията с клиенти и колеги;
- Вяра в себе си;

² Одлер, Гари и Берил Хезер. Въведение в НЛП. Невролингвистично програмиране (НЛП): из "НЛП - Пълно практическо ръководство", <http://psymax.bg/forum/viewtopic.php?p=827> (посетен от мен на 29.03.2021 г.)

- Творчески подход в решаването на проблемите;
- Получаване удоволствие от това, което в миналото е предизвиквало страх;
- Ефективно организиране на личното време;
- Изработване на такива качества и черти на характера, които будят у вас възхищение към другите;
- Повече удоволствие от живота.

Рефрейминг (frame - рамка) е термин, който се използва широко от НЛП, за да опишат процедурите, използвани от преосмисляне и пресструктуриране на механизмите на възприятие, мислене и поведение, с цел да се отървем от неуспешни (вероятно дори патогенни) ментални модели. Рефреймингът буквално означава – смяна на рамката. Универсално умение, което позволява винаги да намерим полезната гледна точка. В най-широк смисъл – това е възможността да разгледаме ситуацията от различни гледни точки. Търсенията на решения за преформулиране може да бъде много полезно умение в различни контексти. Трябва да започнем да изпитваме други усещания от ситуацията, да се използва различна логика, за да види с различни очи и наистина да се намери ново решение.

Да потърсим и друго определение за Рефрейминг³: „Английското „reframing“ дословно се превежда като „изменение на рамката на картината“ или „изменение на картината в рамката“. Практически рефреймингът може да бъде демонстриран като се анализира как ще се възприеме едно и също лице, ако то е:

- На обикновена снимка на лична карта;
- На снимка, която е закачена на почетна дъска;
- На снимка, която е закачена на дъска с надпис „Издирвани престъпници“.

В първия случай, това ще е просто някакъв човек. Ако е на почетна дъска, ще решим, че човекът е направил нещо хубаво, много е добър в нещо и затова е награден. А в последния случай за този човек ще мислим като за престъпник. И всичко това - заради рамката, в което е поставено негово лице. Рефреймингът може да бъде илюстриран също така и с чашата, която за песимиста е наполовина празна, а за оптимиста - наполовина пълна“.

Но тези примери показват и как се поставя мисленето в ограничение, в зависимост от създадената атмосфера за възприятие. Тази особеност на

³ Боянова, Л. НЛП - Рефрейминг. <https://e-psiolog.eu/forum/index.php?topic=105.0>, 20.09.2017, (посетен от мен на 30.03.2021 г.)

мисленето се използва от рефрейминга, за да подсказва как по-бързо да се излезе от трудна ситуация. Съществуват два вида рефрейминг⁴:

- Рефрейминг на контекста. Базира се на това, че в различни ситуации едно и също поведение може да се окаже полезно или вредно;
- Рефрейминг на съдържанието. Направлението му е към изменението на възприятието на обекта, което да доведе до възникването на нови усещания“.

Пример за промяна на контекста: „Един студент попитал: Може ли да отида на изпит, без курсова работа? Преподавателят казал: Не! Друг студент попитал: Не съм доволен от оценката на курсовата работа, мога ли да отида на изпит? Преподавателят казал: Да“!

Рефреймингът е свързан със силата на преформулирането: да спечелиш предимство като промениш възприемането на дадена ситуация. Преформулирането е особено мощен инструмент, ако можете така да преформулирате ситуацията, че тя да допадне на другата страна в преговорите. В този пример със студентите, имаме преформулиране на контекста на ситуацията. Преформулиране на контекста означава да вземете едно и също поведение, опит или събитие, но да го погледнете в различен контекст. Историята за изпита и курсовата работа е преформулиране на контекста. Поведението – явяване на изпит, остава непроменено. Променя се контекстът на поведението – студентът да отиде на изпит без курсова работа или да повиши оценката си.

Преформулирането на съдържанието може да се илюстрира със следния пример. В момента страната ни е пред провеждане на парламентарни избори. Една партия отпечатва рекламна брошура със снимка на свой кандидат (тази снимка обаче е собственост на едно студио, да го наречем условно „Фокус“). Ако студиото предяви иск за заплащане използването на негова интелектуална собственост, партията трябва да заплати значителна сума, а тя няма такава възможност. Тогава решават да напишат писмо до студиото със следния текст: „Възнамеряваме в рекламна брошура за изборите да използваме ваша снимка на наш кандидат. Какво бихте ни заплатили за тази реклама“? От студиото отговорили: 200 лева. Ето така, с промяна на съдържанието, но в същия контекст, с помощта на рефрейминга, въпросът бил решен.

Може да се каже, че рефреймингът е техника от НЛП, която се използва, когато имаме негативни преживявания, които трябва да реструктурираме в нашите мисли, да ги накараме да изглеждат по-малко неприятни, дори ползотворни и положителни за опита ни. Трудно мо-

⁴ Боянова, Л. НЛП - Рефрейминг. <https://e-psiholog.eu/forum/index.php?topic=105.0>, 20.09.2017, (посетен от мен на 30.03.2021 г.)

жем да променим поведението си, но винаги можем да променим начина, по който мислим или гледаме на нещата, гледната точка, мисловно-емоционалната схема, през която прекарваме външните импулси. Смяната на рамката променя начина по който се чувстваме, а оттам и поведението ни. Рефреймингът се контролира от нас самите и не зависи от външните обстоятелства, изборът за рефрейминг е само наш. Всъщност, рамката е вътрешният модел на възприятие, през който се прокарва случващото се. Понякога когато сменим рамката на един проблем, той просто изчезва. Това е изкуството на превръщане на проблемите в положителен опит. Рефреймингът помага за промяна на психичното ни състояние с познания и опит при вземане на аргументирани решения.

3. Методи за разрешаване на проблеми

Проблемите съпътстват ежедневната работа на мениджмънта във всички сфери на дейност. Не е достатъчно само да се отстрани проблема, а да се проучи неговата природа, какво го предизвиква, защо се появява, какви стъпки трябва да се предприемат. Решението „разберете какво мислят хората“ няма да работи. Необходимо е да се реши какво точно е важно за мениджмънта на компанията да знае: възможна ли е промяна в нагласите на хората, какво ги мотивира, склонни ли са към обучения, за да променят нагласите си (оттам и мисленето), какво точно не отговаря на клиентите, какви проблеми възникват в комуникациите и т.н. Все въпроси, на които трябва да се намерят отговори. На помощ идват методите за разрешаване на проблеми – ще ги опиша последователно.

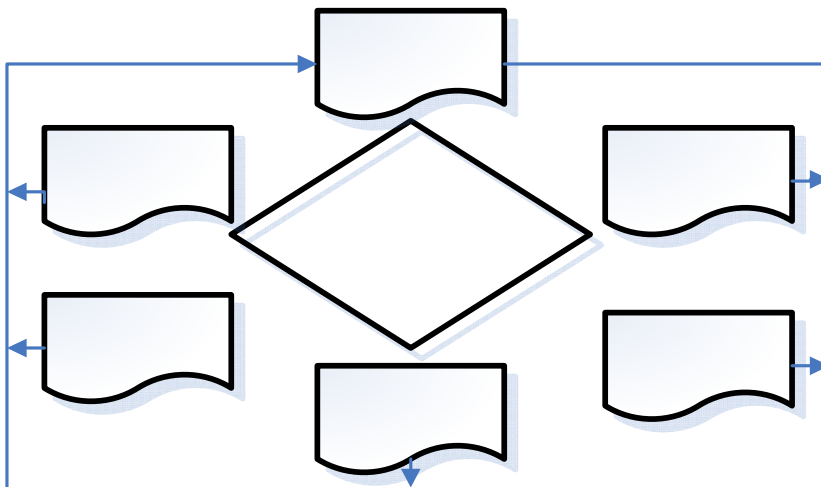
1. Метод FOCUS за разрешаване на проблеми⁵ - състои се от пет стъпки:

- **F** - Открий проблема (Find the problem) – първата стъпка е да се идентифицира какво точно трябва да бъде решено или подобро; какви мерки трябва да се предприемат, на какви въпроси трябва да се намери отговор;
- **O** - Организирай екип (Organize a team) – формиране на т-нар. „паралелен екип“, които да формулира независими от ръководството препоръки, идеи и предложения. В подобен екип е добре да попаднат хора от различни отдели и звена, тъй като за екипа е важно да разполага с пъстър набор от знания, умения и опит. Разнообразието от хора с различна компетентност и гледни точки е залог за откриването на по-креативни решения на проблема;

⁵ Христов, Т. Метод FOCUS за разрешаване на проблеми, Нова визия, 27.02.2021 г. <https://www.novavizia.com/metod-fokus-za-razreshavane-na-problemi/> (посетен на 06.04.2021 г.)

- С - Изясни проблема (Clarify the problem) – екипът трябва да проучи в детайли възникналият проблем, да отстрани неговото влияние, като направи писмени предложения до ръководството;
- U - Разбери проблема (Understand the problem) – за да се разреши даден проблем (как се е появил, как да се отстрани), екипът може да приложи различни техники като брейнсторминг (мозъчна атака), за намиране на правилно решение чрез креативни идеи за кратко време;
- S - Избери решение (Select a solution) – това е последната стъпка от анализа, като най-добре е решението да се вземе не авторитарно, а след пълен консенсус, като се изгледят различията. тук също могат да се приложат различни методи, като: Делфи, Ринги, Адвокат на дявола, Мозъчна атака, Дървото на решението и други, според ситуацията, в които се прилагат. Ефективността при вземане на решение е необходимост за реализация на управленските функции и вземане на обективни и обосновани управленски решения.

Фиг. 1. Методът FOCUS за разрешаване на проблеми



2. SOAR анализ

Анализът на SOAR е техника за стратегическо планиране и преформулиране, която помага на организациите да се съсредоточат върху настоящите силни страни и възможности и да създадат визия за бъдещите стремежи и резултата, който те ще донесат.

Анализът „SOAR“ е „... положителен подход към стратегическото мислене и планиране, който позволява на организацията да изгради сво-

ето бъдеще чрез сътрудничество, споделено разбиране и ангажимент за действие“⁶.

Използвайки SOAR анализ, една организация се фокусира върху това, което прави добре, какво може да се подобри и кое е най-важно за заинтересованите страни. Така стратегическите планове могат да бъдат по-динамични, креативни и оптимистични. Методът включва четири важни аспекта от дейността на всяка организация:

1. S - Силни страни (Strengths) - над какво може да се надгражда;
2. O – Възможности (Opportunities) - какво искат заинтересованите страни;
3. A – Стремежи (Aspirations) – каква е визията за бъдещето;
4. R – Резултати (Results) – ефективност на дейността;

В следващата Таблица е адаптиран модел на метода SOAR-анализ⁷:

<u>Силни страни:</u> основа за стратегически растеж	<u>Възможности:</u> засилване на начинанията и иновациите, за нуждите на клиентите
Какво се прави най-добре? Кои са най-големите активи? Кои са най-големите ни постижения? Как да се използват силните страни, за да се генерират ефективни резултати?	Кои са най-добрите пазарни възможности? Как да се партнира ефективно с другите? Какви обучения ще бъдат предложени?
<u>Стремежи:</u> фокус и инициативи върху желанията и стремежите на заинтересованите страни	<u>Резултати:</u> засилване и активиране мотивацията и ангажираността на заинтересованите страни
Какви са стремежите? Каква е визията за бъдещето? Как да се променят нагласите и мисленето?	Какви са резултатите от дейността? Какви са репутацията и имиджът в обществото? Какъв рейтинг е постигнат?

Със SOAR анализа се насърчават хората да използват своите знания и идеи, за да набележат визия и желани резултати, базирани на силните страни на организацията, както и на възможностите, които предоставя външната среда, на стремежите за реализиране на възможностите, за постигане на отлични резултати и добавена стойност за организацията.

⁶ Stavros, J. & Hinrichs, G. The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy , 2009, p. 29

⁷ Stavros, J. M. and Cole, M. L. SOARing Towards Positive Transformation and Change, Article in Development Policy Review, November 2013, p. 10-34 (ResearchGate)

Вместо да адресира пряко слабостите и заплахите (както това се прави при SWOT анализа), чрез метода SOAR се дава възможност слабостите и заплахите да бъдат преформулирани като възможности за растеж. Анализът позволява положителна промяна на действие от слабости към силни страни и от заплахи до възможности. Чрез методът SOAR се идентифицират и надграждат силните страни на организацията и пазарните възможности като основа за стратегически растеж, като по този начин се позволява на организацията да подходи към бъдещето си от позиция на силни страни и възможности, а не позиция, която се фокусира върху присъщите слабости и заплахи. Слабостите и заплахите не са непременно игнорирани в рамките на SOAR, но са преформулирани от стратегическа перспектива на проблемите, в перспектива на решенията. Това е положителната роля на рефрейминга – възможност за друго виждане и преодоляване на възникнали препятствия.

Например, според Ruark, позицията „Имаме слабост, която трябва да бъде отстранена, ако искаме да се движим напред“ е преработена в рамката на SOAR до позиция „Това е, което превъзхождаме и което може да ни помогне да се подготвим за най-доброто бъдеще“. Ellen Langer нарича тази промяна „Обръщаме внимание: търсим новото и различното и поставяме под съмнение предварително измислени идеи“. Langer нарича своя подход „психологията на възможностите“ и възможните разговори помагат да се идентифицира това, което искаме да укресим, а не това, което ние искаме да избегнем⁸.

Методът SOAR поддържа концепцията на Langer за стратегическо мислене при търсене на възможности и стремежи, за постигане на определен резултат. Например, един мениджър вместо да прояви слабост и да се фокусира върху определен проблем, като: „имаме значителен проблем с нашите партньори относно работните срещи“, той може да преформулира това като възможност: „имаме възможност да създадем отлични отношения с нашите партньори чрез регулярни работни срещи“. Така, вместо да се търсят подходи за решаване на проблеми и слабости, чрез метода SOAR са преработени в утвърдителен подход, който обхваща решения, иновации и положителен успех.

В обобщение, методът SOAR анализ предоставя гъвкавост и промяна на методи и аналитични инструменти на организацията при планиране промяната и преформулирането на силните страни, възможности и стремежи за реализиране на ефективни резултати. Например ключова тема, разгледана в най-продаваната книга „Стратегията Син

⁸ Stavros, J. M. and Cole, M. L. SOARing Towards Positive Transformation and Change, Article in Development Policy Review, November 2013, p. 10-34 (ResearchGate). Цитирано по: (Ruark, J. The art of living mindfully, The Chronicle Review, p. B7-B10, January 8, 2010)

океан“ е, че организациите трябва да израстват, като завладяват нови пазари чрез фокусиране върху иновациите и търсене на нови пазарни възможности в „сини океани“ (не в „кървав червен океан“ на жестока конкуренция). „Сините океани се определят от неизползваното пазарно пространство, създаването на търсене и възможност за високо рентабилен растеж“⁹. Подобно на стратегията на Син океан, рамката SOAR помага на хората, екипите и организацията да използват стратегическо мислене и планиране за създаване и израстване. Освен това SOAR не пренебрегва предизвикателствата или заплахите пред организацията, а по-скоро ги реструктурира във възможности, като по този начин създава положителен подход за реализиране на определен планиран резултат. Силата на този метод е във възможността на екипите и мениджмънта да преформулира възможни проблеми и заплахи във възможности, стремежи и резултати, използвайки силните страни на организацията.

Техниката „преформулиране“ (рефрейминг) е ефективно средство за поддържане на вниманието и засилване на въздействието. Вече изразената мисъл се преформулира от инициатора по нов начин, с други думи и изрази. Това е още по-целесъобразно, когато става въпрос за трудни или много значими въпроси за събеседника. Ако събеседникът откаже да отговори на поставения въпрос, препоръчително е да не се настоява за отговора, а да се преформулира въпроса.

3. Резултати от емпирично проучване

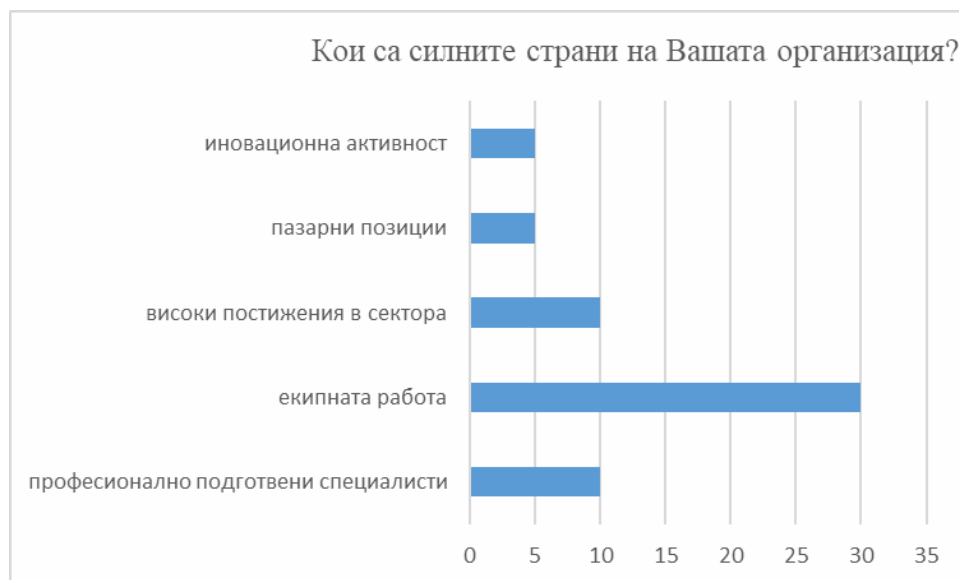
Умението за общуване и справяне с трудни събеседници зависи до голяма степен от уменията да се преформулират въпросите или контекста на общуване. В същото време трябва се изисква способност за оценяване мнението на другите, за да се предвиди как евентуално биха реагирали на направените предложения. Това не е лесна задача, изисква се хората да бъдат наясно със себе си, да са способни на самоконтрол, да бъдат силно мотивирани, да притежават компетенции за мотивация и на персонала си, да притежават умения във всички аспекти на емпатията, както и да имат богата гама от умения за промяна в мисленето и ситуацията.

В този дух беше направено емпирично проучване сред 50 респонденти от различни професии, на които им се налага да вземат управленски решения и да комуникират с други хора. Целта на проведеното изследване беше да се оценят уменията за промяна в мисленето и преформулиране на ситуацията, за да се комуникира ефективно. Тестът съдържаше въпроси от SOAR анализа – силни страни, възможности, стремежи и резултати.

⁹ Ким В. Ч. и Р. Мобърно. Стратегията "Син океан", Locus, 2019, стр. 4

На първия въпрос анкетираните трябваше да посочат силните страни на представляваната от тях организация. Като най-силна страна, по-голяма част от анкетираните (30) са посочили екипната работа, за 10 души това са високите постижения в сектора и професионално подготвените специалисти (10), за 5 души са определящи пазарните позиции, а за други 5 – иновационната активност. както се вижда и от графиката, силна страна за една организация е екипът, може да се определи и като основно конкурентно предимство. Иновациите вече не са тайна и недостижими за всяка организация и конкуренцията вече се определя от хората (не от технологиите) – те са тези, които движат организацията напред и осигуряват добавена стойност. Умението на мениджърите е да мотивират и възпитават промяна в мисленето, за да се постига ефективност в работните процеси.

Фиг. 3. Силни страни на организацията



За целите на изследването беше важно анкетираните да посочат постиженията на организацията, като силна страна. Отговорите са в следната последователност: 50 % от анкетираните са посочили, че това е високото качество на предлаганите продукти (стоки и услуги); по 20 % определят обучението на персонала и дигитализацията на предлаганите услуги; за 10 % лидерството на пазара е о първостепенно значение и нито един не е определил като предимство високите доходи. Тези резултати доказват, че мениджърите са мотивирани не от високи доходи, а от постижения, които се дължат на екипната работа, което вече беше посочено като силна страна.

Фиг. 4. Области на постижения на организацията



Като силна страна на една организация са и направлението, които са развити и които доставят гордост на екипа и популярност сред обществото (на следващата фигура):

Фиг. 5. Направления, с които се гордее организацията



За 40 % от анкетиранияте това е обратната връзка с клиентите, потребители на продуктите. Половината от отговорилите (25 %) са посочили професионалната компетентност на екипа, за 20 % гордост е възможността да предложат нови и иновативни продукти и услуги, а 10 % са

посочили дигиталните услуги, които са улеснение за екипите и клиентите по време на ограниченията от пандемията, наложени от Ковид-19.

Всяка институция съществува поради специфична цел и мисия, поради конкретна социална функция. В бизнес организацията това означава изпълнение на икономически намерения. Важното е разбира се, мениджмънтът да се адаптира към икономическите промени бързо, интелигентно и рационално. Мениджирането предполага отговорност за опита да се формира икономическа среда; за планирането, за иницирането и осъществяването на промени в тази икономическа среда; за непрекъснато отхвърляне на ограниченията, които икономическите обстоятелства налагат.

Част от образа на организацията е фирмената култура. Тя се гради от хората в компанията и има силно влияние върху тях. Културата не убеждава и не предлага рационални аргументи в защита на организацията - тя влияе на нивото на емоциите, внушава чрез своите ирационални елементи, приобщава към своите ценности. Фирмената култура се формира от намеренията на работодателя и ентусиазма на персонала. Силната фирмена култура помага при мотивиране на персонала за постигане на ефективност в работата.

Фирмената култура на една организация подлежи на промяна, наложена от промени във външната и вътрешна среда. Важно условие за успешното осъществяване на промените е те да бъдат извършвани от целия екип, с разделяне на отговорностите, да се направи колективен анализ на възможните варианти за развитие, да се направи поэтапен план за внедряване на измененията, за да работи организацията в стабилна и предсказуема среда.

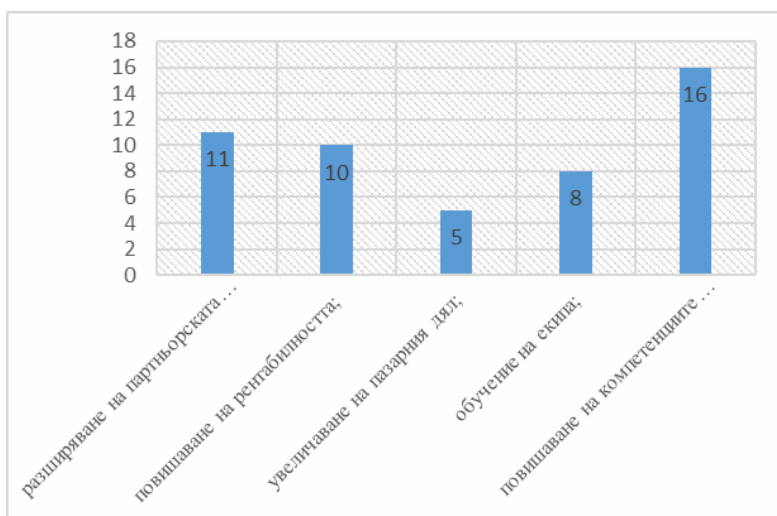
Затова беше важно да се зададе този въпрос и на респондентите – дали те споделят философията и ценностите на фирмената култура в тяхната организация. Като определящи и споделени ценности за 50 % се оказаха професионалната компетентност и работа в екип; за 30 % трудолюбието и инициативността са ценности, които се споделят от тях; 8 % избират съпричастност, доверие, професионална гордост и чест; 12 % като водещо ценностно качество определят комуникативната компетентност. Много показателен е този резултат, той показва, че анкетираните споделят ценностите, които са водещи в техните организации. Резултатите от анализа са онагледени графично на следващата фигура:

Фиг. 6. Споделени ценности



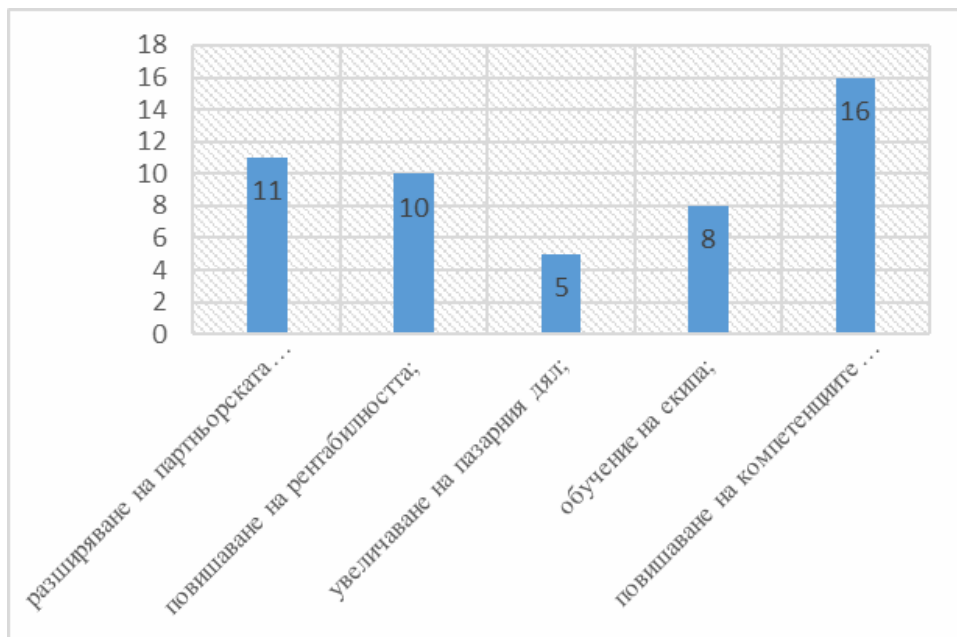
Промяната в една организация, както и в мисленето на хората в нея, минава през отчитане на възможностите за развитие и бъдещата визия. Затова запитах анкетиранияте: „Какви добри възможности стоят пред организацията?“ Отговорите са разнопосочни: 16 души посочиха, че това са повишаване на компетенциите на служителите; 11 души избират разширяването на партньорската мрежа като добра възможност; 10 души избират това да бъде повишаване на рентабилността; за 8 души е важно обучението и развитието на персонала и само 5-ма от участниците виждат добра възможност в увеличаване на пазарния дял. Според SOAR анализа, основният фокус е върху това, което организацията вече прави добре, както и върху това, което иска да постигне, т.е., възможностите да трансформира в силни страни.

Фиг. 7. Възможности пред организацията



Ограниченията, наложени от здравните власти, поради пандемията от Ковид-19, се отразиха отрицателно на работата на организациите от всички сфери, на здравето на хората и социалните контакти. Всички ежедневно водят борба срещу невидим враг, за оцеляване. Много бизнеси не успяха да преодолеят кризата, както и някои хора загубиха битката. Определят го като „ново нормално“? Не зная какво нормално има в движението назад? Като основна заплата анкетираните са посочили ограниченията, наложени от пандемията на Ковид-19 (732 %), но и като действие за трансформирането ѝ във възможност – възможност за развитие на дигиталните услуги и комуникации. Държавните регулации са посочени като заплата от 10 % от анкетираните, а 8 % определят промените в технологиите заплата, която е начало на нови възможности. Действията на конкурентите са заплата за 6 % от респондентите, но и възможност за сравнение и бъдещо действие, а само 4 % виждат заплахи от намаленото потребление. Всички тези заплахи, зависят от управленските решения на мениджмънта да бъдат трансформирани във възможности за развитие и преодоляване на ограниченията. За сега икономиката ни търпи загуби поради наложените рестрикции и липсата на утвърдени правила – действията са на принципа: отваряме-затваряме!

Фиг. 8. Възможни заплата пред организацията



С помощта на SOAR анализа могат да се систематизират и стремежите за бъдещето развитие на организацията. В посочените направления, респондентите дадоха следните отговори:

- визия за бъдещето развитие – 13 %;
- дигитализация на процесите и услугите – 13 %;
- промяна на нагласите и мисленето – 25 %;
- стремеж към конкурентоспособност и устойчивост на бизнеса – 34 %;
- гъвкавост в комуникациите – 15 %.

Анкетираният е дал превес на стремеж към конкурентоспособност и устойчивост на бизнеса (34 %), декларирайки, че това е пътят за постигане на ефективност в дейността; на промяната в нагласите и мисленето са заложили 25 % от анкетираният, като възможност за проактивност; за по 13 % стремежите са насочени към дигитализация и визия за бъдещето, което маже да се постигне с компетентни служители и планиране на дейността. Отговорите графически са илюстрирани на следващата фигура:

Фиг. 9. Стремежи на организацията



Постигането на резултатите зависи от ентузиазма и мотивирането на екипа, от въвличането му в изпълнение на идеята, правилното подреждане на планираните дейности и споделяне на постигнатото. Желателно е идеите да се генерират от тях и да бъдат подкрепени от ръководството, а не просто „спуснати отгоре“. Така се гарантира отдаденост и търсене на креативни решения за постигане на ефективност, хората заживяват с това, което правят, работят „с душа и сърце“. Укрепването на екипа се постига със споделени ценности, като доверие, честност, толерантност, емпатия и др., насочени към постигане на резултати в интерес на хората, природата и обществото. Тези характере-

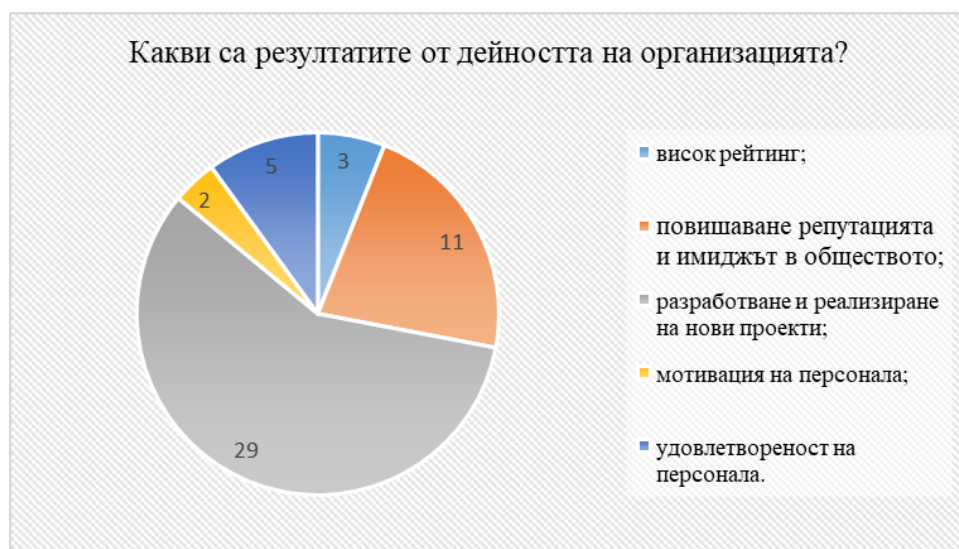
ристики се постигат с проактивност – това означава поемане на инициатива и отговорност.

В този дух запитах анкетираните за резултатите от дейността на тяхната организация. Повече от половината (29-ма) посочиха разработването и реализирането на нови проекти, за 11 като водещ резултат са определили повишаването на репутацията и имиджът в обществото; 5-ма са определили чувството на удовлетвореност у персонала от дейността; за 3-ма е повишаването на рейтинга, а 2-ма са определили повишаването на мотивацията на персонала.

От тези отговори може да се направи извод, че всяка организация се стреми към постигането на определени резултати в работата си. Каквито и да са резултатите, те трябва да бъдат обсъдени и приети от колектива за основа на дългосрочно развитие.

Отговорите графично са представени на следващата фигура:

Фиг. 10. Резултати от дейността на организацията



За да е успешен един ръководител днес, той трябва да осъзнава резултата от своите действия, трябва да знае какъв ще е ефектът от неговите думи и поведение върху служителите му, най-вече когато работи в екип. Той трябва да е отличник в изкуството на взаимоотношенията. Трябва да може да демонстрира емпатия, да знае как да изслушва. Трябва да може да мотивира със завладяваща визия, да използва средствата на ефективната комуникация, за да постигне бизнес резултати. Той трябва да е емоционално интелигентен, да умее да контролира емоциите си, да взема правилни решения, да комуникира

ефективно. Когато това е нарушено и има бариери пред реализиране на намеренията, тогава се изискват и умения за преформулиране на ситуацията, рефрейминг.

Негативните преживявания са част от ежедневието, въпросът е да не се допускат да определят поведението. Предложих няколко възможности за промяна на ситуацията, които респондентите оцениха по следният начин: за промяна на ситуацията 34 % залагат на рефрейминга; 30 % залагат на емоционалната интелигентност на личността; 16 % на уменията за самоконтрол и дистанциране от проблема; за 12 % определящо е умението за слушане и комуникиране и 8 % са посочили мотивацията при постигане на целите. Способността на човека да възприема, идентифицира и управлява емоциите е основа за успех в почти всяка работа и особено важна за успешния мениджър.

Фиг. 11. Компетенции за самоконтрол



За да се направи организацията преуспяваща с позиции на пазара и отлична репутация, трябва да се следи за новостите в бизнеса, да се реализира добавена стойност, да се разполага с информация за състоянието на този пазар и възможностите за трайно настаняване на него. Намирането на правилни отговори на въпросите може да превърне организацията в лидер на пазара и нарицателно за потребителите. Отговорите обаче всеки път са различни. Всеки път те са плесница за онези, които „знаят“ и до тях се стига чрез усилена и системна работа, а не чрез интуиция.

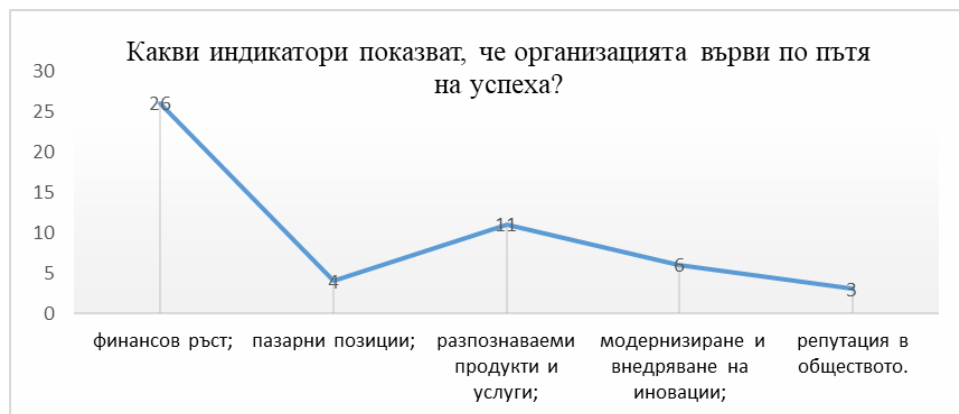
Ефективността в управлението е гаранция за успешно развитие на организацията и се осъществява чрез управленски решения, които са в

съответствие с възможностите за реализация на предварително поставените цели, възможността за избор при наличието на множество варианти и алтернативи за развитие, разпределяне на функционалните задължения, ефективен контрол и обратна връзка. Ако всеки ежедневно дава най-доброто, на което е способен и е дълбоко отдаден на работата си, тогава и организацията ще се развива в положителна посока.

Не можем да говорим за промяна, ако организацията не се развива в правилната посока. Ограниченията пред бизнеса от пандемията от Ковид-19 нанесоха дисбаланс в това развитие и пред много организации стои въпросът за тяхното оцеляване и съхраняване на работните места. Затова беше необходимо анкетираните да дадат отговор и на този въпрос: Какви са индикаторите за успех? За 26-ма това е финансовият ръст на организацията, реализираната печалба; 14 от анкетираните посочват, че това е разпознаването на предлаганите продукти и услуги, идентифициране на организацията; 6-ма са посочили промяната, която се осъществява с модернизиране и иновации; 4-ма са посочили, че пазарните позиции са определящи и само 3-ма – репутацията в обществото, която се постига с посочените индикатори.

В обобщение, управлението на дейността на всяка организация е свързана със създаването, внедряването и реализацията на иновациите на пазара, посочват се продуктовете, пазарните и технологичните предимства, които съществуват по линията пазари – продукти – технологии. За реализацията ѝ се прилага тактика, вземат се решения за постигане на целите, служи за обединяващ център на многото и различни дейности, осъществявани в организацията, допринася за постигането на синергичен ефект.

Фиг. 12. Индикатори за успех на организацията



Влиянието на приятелите може да бъде както позитивно, така и негативно. Позитивното въздействие намира израз при осъществяване на комуникациите, вземането на решения, проактивно поведение, мотивиране към постижения, сътрудничество и проява на съпричастност при екипната работа. Чисто психологически човек има нужда да усеща принадлежност – тя му дава устойчивост и подпомага развитието на фирмата. Чувствата са средство за комуникация. По изражението на лицето могат да се разберат преживяванията (позитивни или негативни), това предполага и словесна комуникация за разрешаване и съпричастност на емоционалните нужди.

На въпроса за ролята на приятелите, респондентите категорично са посочили, че очакват подкрепа, когато стане нужда (42 %); за 18 % приятелите вдъхновяват и дават енергия; за 14 % приятелите са важни при изграждане на позитивни взаимоотношения и мотивират към постижения, а за 12 % са източник на информация и споделени чувства.

Според резултатите от отговорите, може да се направи извод, че приятелството е тясно свързано с демонстриране на качества като доверие, цел, лоялност, екипност, гордост и споделени чувства - всички качества, които подобряват развитието на отношенията. Спокойно може да се каже, че приятелството определя поведението на хората в тяхното ежедневие и нуждата от промяна.

Фиг. 13. Роля на приятелите



Последният въпрос от анкетата е насочен към промяната и как тя се приема от ръководството. Важно условие за успешното осъществяване на промените е те да бъдат извършвани от целия екип, с разделяне на отговорностите, да се направи колективен анализ на възможните вари-

анти за развитие, да се направи поетапен план за внедряване на измененията, за да работи организацията в стабилна и предсказуема среда.

Ако в опитите си за промяна се срещне отказ, екипът не бива да се отказва, има само една дума за успех и тя е: упоритост! Основната задача на екипа е да открие нови възможности. Мисленето е в посока на създаване на правила. Да си представим един много широко разпространен и любим спорт - футболът, може ли да се играе без да се познават правилата на играта? Едва ли. Развитието на екипа и организацията изисква наложителни инвестиции за големи печалби. Едно е сигурно и безспорно вярно – тези чувства, които носят ползи за отделната личност и организацията, биха направили светът мечтаното по-добро място.

Всеки човек носи в себе си модели на мислене и действие, които търпят промяна и развитие. За справяне с тези различия в мисленето, чувствата и действията на хората в една организация, се изисква мениджърите да притежават определени компетенции. Тази промяна е движещата сила напред и за нея е важно целият екип да е мотивиран. За нуждите на анализа беше важно респондентите да дадат своите отговори за това, дали приемат честите промени в организацията. Мотивите, които подкрепят нуждата от промяна за 46 % това е наложително, за да е организацията конкурентоспособна. За други 26 % определящи са новостите в бранша и организацията не бива да изостава от тях. Една част от анкетиранияте, 18 %, приемат промяната, но тя да бъде в унисон със законодателството, 8 % са съгласни, щом това се налага, а 4 % смятат, че това е труден процес. Резултатите от отговорите на този въпрос са представени на следващата фигура:

Фиг. 14. Необходимост от промяна в работата



Бъдещето изисква основна промяна в мениджърския профил: емпатия, вместо авторитарност; визия и ясни цели, вместо строги правилници; професионална компетентност, вместо амбиция и стремеж към власт; колективни решения, вместо еднолични решения; творчество, вместо неотклонна последователност; доверие, вместо контрол. Постигането на синхрон между ръководене и вземане на решения до голяма степен се влияе от степента на удовлетвореност от условията на труд, определя поведението на служителите, тяхното взаимодействие, стилът на ръководство, и като цяло, вижданията и перспективите за развитие.

4. Систематизиране на резултатите от емпиричното проучване според метода SOAR

Повечето от това, което правят хората в организациите, идва от естеството на работа и е извън техния контрол: от клиенти, пазари, технологични промени, разпоредби и закони. Ролята на мениджмънта е да контролира как те правят нещата. Хората обикновено не се интересуват от промените, ако те не са включени в тях. От друга страна, ако промените са направени от висшите мениджъри, а след това се обявяват на служителите, те биха се почувствали нещастни, защото са останали извън протичащите процеси в организацията.

Добре развита фирмена култура в организацията увеличава виждането и желанието на служителите да правят промени и в работата. Те предприемат значителни подобрения в текущите операции, активно се включват в инициране на идеи и поемане на инициативи, които носят на организацията добавена стойност – увеличаване на финансовите показатели и конкурентоспособност на пазара. Това им носи удовлетворение от работата и чувство за успешна реализация – гласуваното доверие е признак, че те са били оценени и се разглеждат като важен член на екипа. Наред с доверието се увеличава и отговорността. Когато ръководителите стимулират членовете на екипа към поемане на отговорности, показват, че всеки, който участва, е крачка напред пред другите, с енергичен, творчески потенциал. Разликата между това да бъдеш отбор и индивидуален играч е, че екипите работят заедно по всички проекти, свързани с работата и си помагат, когато е необходимо, докато индивидуалистите работят върху собствените си проекти, отделно от останалите служители - помагат им по принуда.

Това ме провокира да проуча как са оценени изследваните от мен приоритети, формулирани в силни страни, възможности, стремежи и резултати в отговорите на респондентите, за да открия добрите практики, които могат да се следват. Върху силните страни и стремежи оказва влияние вътрешната среда; възможностите и резултатите се влияят както от вътрешната, така и от външната среда. Проучването

показва, че отделните фирми имат специфични приоритети, които се определят от разнообразни фактори.

Фиг. 15. Модел на SOAR анализ



На матрицата по-горе те са систематизирани и подредени като силни страни, възможности, стремежи и резултати, според отговорите на респондентите, като желанието за промяна се подкрепя от респондентите:

- Силни страни – на първо място респондентите са поставили екипната работа. Чисто психологически човек има нужда да усеща принадлежност – тя му дава устойчивост и подпомага развитието на фирмата. Ето защо е полезно да се наемат на работа хора, които споделят мисията на организацията, идентифицират се с нея и работят за постигането ѝ. По този начин помагат да се реализират намеренията, да се постигнат целите и определят посоката на развитие. Един не на място служител, който оспорва решенията и не се съобразява с установената практика, може да подейства като вирус, да повлияе негативно на целия отдел и на десетки клиенти, представяйки фирмата в лоша светлина. Това налага да се вземат съответните мерки още при назначаването, хората да са наясно какво се очаква от тях и как те ще се впишат в колектива, т.е. да имат свобода на

избора. Работата не бива да се приема като задължение: отиване до офиса, извършване на рутинни операции; работа с клиенти; приключване на задълженията за деня; изчакване на часовника да удари 17,30 ч. и напускане с облекчение. Работата е отговорност и удовлетворение от свършеното. Фирмите имат по-голям успех, когато на служителите се гледа като на екип от талантиливи служители, отговарящи на фирмената култура, дава им се свобода за вземане на решения и поемане на отговорност. На интернет страниците на редица фирми има страница „екип“, а не страница „служители“. Като силни страни се определят още професионално подготвените специалисти, високото качество на продукти и услуги, обучението и развитието на екипа, дигитализацията и иновациите;

- Възможности – определящо място имат споделените ценности. Взаимоотношенията и поведението на персонала се определят от морални и устойчиви ценностни норми и етикет на поведение. На тази основа се развива умението за общуване с хората, изграждат се междуличностните отношения, развива се и обогатява фирмената култура. Усвояването на тези стъпки е гаранция за изграждане на умения в междуличностните отношения при работа в екип, разрешаване на конфликти и постигане на споразумения, повишена съпричастност към проблемите на другите, хармонично вписване в групата. Ако служителите във фирмата знаят и могат да формулират ясно какви са ценностите им и това, което правят отразява тези ценности, тогава ръководството може да бъде спокойно, че е успяло в усилията си да формира култура, която е разпознаваема и носи гордост и удовлетворение. От друга страна – клиентите също трябва да са наясно закупувайки стоки или услуги каква ценност получават. Освен споделените ценности (които са елемент от фирмената култура), респондентите посочват като възможности пред организацията повишаването на компетенциите на служителите; увеличаване на партньорската мрежа, рентабилността и пазарния дял; залага се на морални качества като трудолюбие и инициативност; обучение, професионална компетентност и работа в екип;
- Стремежи – излизане от трудни ситуации чрез рефрейминг и промяна в нагласите и мисленето. Промяната в нагласата (мислите) за резултата от очаквано събитие, дават възможност за промяна в поведението. Респондентите са оценили и подредили стремежите чрез проява и контрол на емоциите. Емоциите са движещата сила, но и заплахата при реализиране на предварително планирани цели – ако те са негативни. Тук на помощ идват уменията за преформулиране на ситуацията – съдържа-

нието (изразява се в промяна на възприемането на дадена ситуация) или контекста, в който се поставя определено поведение или действие. Всички познаваме успели хора, които се радват на висок престиж в професията, обществено доверие, комуникациите, социално признание и лично благополучие. Често се питаме - как става това? Можем ли и ние да бъдем толкова добри, колкото тях? Сигурно има начини да се справяме още по-успешно с живота, а техниката е – рефрейминг. Значението на всяко събитие зависи от психичната рамка, в която го възприемаме. Рамката на възприятието означава гледната точка, позицията, ъгълът през които поглеждаме на дадена ситуация. Смяната на рамката или рефрейминга води до промяна на погледа ни към събитията и на това, което се случва. Гъвкавост и критичност се проявява по време на преговори, при осъществяване на делови комуникации, което помага за поддържане на добри и конструктивни взаимоотношения с партньори и клиенти, за да се реализират набеязаните цели. Визия за бъдещето, дигитализация, трансформиране на заплахите във възможности, емоционална интелигентност при общуване и управление на емоциите – това са възможности, които помагат в процеса на работа и гарантират развитие на организацията и комуникациите в нея;

- Резултати – добавената стойност от дейността на екипа и успешното ръководство за постигане на планираните цели. Резултатите се постигат с отговорност и търпимост – отговорност за взетите решения и търпимост към различното мнение и поведение. Респондентите са определили водещо място на проектната дейност, повишаване на репутацията в обществото, имидж и висок рейтинг, мотивиране на персонала; разпознаване на продукти и услуги, финансов ръст и постигане на удовлетвореност у персонала от дейността на организацията. Когато се поставя акцент върху резултатите, се прилагат ръководни принципи. Първо, да се поддържа ентузиазма на служителите; второ, работното място да носи предизвикателства и приятна атмосфера; трето, работата, когато е трудна, да не предизвиква стрес, а облекчение; четвърто, признание за постигнати успехи. Служителите ще живеят с оценката, тя ще ги мотивира към лоялност и преданост, ще помогне за преминаване през кризи и трудни времена. Ще се установи практика за приемане и реализиране на решения на основание на принципите.

5. Заключение

Добрите резултати от дейността на организацията увеличават виждането и желанието на мениджърите и екипа да правят промени и в работата. Те предприемат значителни подобрения в текущите операции, активно се включват в инициране на идеи и поемане на инициативи, които носят на организацията добавена стойност – увеличаване на финансовите показатели и конкурентоспособност на пазара. Това им носи удовлетворение от работата и чувство за успешна реализация – гласуваното доверие е признак, че те са били оценени и всеки един се разглежда като важен член на екипа. Наред с доверието се увеличават и отговорността. Когато ръководителите стимулират членовете на екипа към поемане на отговорности, показват, че всеки, който участва, е крачка напред пред другите, с енергичен, творчески потенциал. Разликата между това да бъдеш отбор и индивидуален играч е, че екипите работят заедно по всички проекти, свързани с работата и си помагат, когато е необходимо, докато индивидуалистите работят върху собствените си проекти, отделно от останалите служители - помагат им по принуда. Това зависи от нивото на изградената и утвърдена фирмена култура. Тя има различни проявления – в някои организации декларираните ценности отговарят на действителността, в други – те са само добри пожелания (напр. „хората са наш основен капитал“, а не се инвестира в повишаване на компетенциите и израстване в кариерата). Проучването на показва, че отделните фирми имат специфични приоритети, които се определят от разнообразни фактори. Всички анкетирани обаче са единодушни, че промяна в мисленето и нагласите има определяща роля и за крайните резултати от дейността на организацията.

За една организация формулата за постигане на ефективност е много проста - това е, когато всеки знае какво трябва да се знае. Казано по друг начин – правилният човек на правилното място. Ролята на мениджърите е да вървят в правилната посока, за да се задоволи нуждата на екипа от определени потребности, като:

- Да бъдат възприемани (изслушани или прочетени);
- Да бъдат разбирани;
- Да бъдат допускани;
- Да въздействат (за промяна на поведение или отношението).

Реализирането на тези потребности води до сътрудничество. Да се развиват връзки на сътрудничеството означава да се демонстрира реално и осъзнато равенство, другата страна да се чувства разбрана и уважавана и да се възприеме гледна точка, ориентирана към решаване на проблемите. За да се заздравят тези връзки: да се увеличи доверието и възприятието за справедливост - не е нужен индивидуален

опит да се печелят всички битки и да се обират всички лаври. Съсредоточаването е върху въпроси и интереси, които са общи и за двете страни – да се намерят печелившите и за двете страни решения. За успешни бизнес комуникации е наложителен отказ от помаловажните победи, да се избягва започването на негативни позиции – да се демонстрира уважение към другата страна, емпатия, да се преценява достоверността на информацията, която се разменя.

Цитирана литература:

Ким В. Ч. и Р. Мобърно. Стратегията "Син океан", Locus, 2019.

Stavros, J. & Hinrichs, G. The thin book of SOAR: Building strengths-based strategy , 2009.

Stavros, J. M. and Cole, M. L. SOARing Towards Positive Transformation and Change, Article in Development Policy Review, November 2013.

Какво е НЛП? НЛП Институт <http://nlp.bg>

Боянова, Л. НЛП – Рефрейминг <https://e-psihsolog.eu/forum/index.php?topic=105.0>, 2017.

Одлер, Гари и Берил Хезер. Въведение в НЛП. Невролингвистично програмиране (НЛП): из "НЛП - Пълно практическо ръководство", 2021 <http://psymax.bg/forum/viewtopic.php?p=827>

Христов, Т. Метод FOCUS за разрешаване на проблеми, Нова визия, 2021 <https://www.novavizia.com/metod-fokus-za-razreshavane-na-problemi/>