

ЕФЕКТИВНА ЛИДЕРСКА КОМУНИКАЦИЯ В МЕНИДЖМЪНТА НА КРИЗИ – В ТЪРСЕНЕ НА КОМПЛЕКСЕН МОДЕЛ С ФОКУС КЪМ БЪДЕЩЕТО

Димитрина Стефанова, Валентин Василев

EFFECTIVE LEADERSHIP COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT – IN SEARCH OF A COMPLEX MODEL WITH A FOCUS ON THE FUTURE

Dimitrina Stefanova, Valentin Vasilev

Резюме: Всяка криза довежда до високи нива на стрес, тревожност и намалена мотивация. Това налага преосмисляне на утвърдените лидерски модели, изградени върху традиционни форми на комуникацията. В такъв контекст ролята на лидерството е ключова. Кризисният аспект на продължителната и непредсказуема пандемия, технологизираното и глобализирано общество и бизнес, хибридноста на промените, са силен фактор на въздействие върху мениджмънт-процесите. Темата е широкообхватна, но водещият акцент в изследването е изграждането на диалогично, мотивирано и конструктивно лидерско поведение в живота на организациите, с водеща роля на нови форми на вътрешна комуникация и на свой ред нов тип лидерство в справянето с кризите.

Ключови думи: управление на човешките ресурси; лидерство; кризисни комуникации.

Abstract: Each crisis leads to high levels of stress, anxiety and reduced motivation. This requires a rethink of established leadership models built on traditional forms of communication. In such a context, the role of leadership is key. The crisis aspect of a protracted and unpredictable pandemic, a thechonologized and globalized society and business, the hybridity of change are a strong influence on management processes. The topic is wide-ranging, but the leading focus of the study is the establishment of a dialogueal, motivated and constructive leadership in the lives of organizations with a leading role in new forms of internal communication and in turn a new type of leadership in dealing with crises.

Keywords: human resource management; Human Resources; crisis communications; leadership.

Въведение

Ключовите аспекти в управлението на човешките ресурси днес са целенасоченото обвързване на целите и метриката за измерване на

резултатите, увеличената отговорност чрез постигане на индивидуалното приемане, усещането за цел, бързи и убедителни действия за балансирано отношение към задачите и хората. Кризисният аспект на продължителната и непредсказуема пандемия, военни действия, технологизираното и глобализирано общество и бизнес, хибридноста на промените, са силен фактор на въздействие върху мениджмънт-процесите. И от друга страна, сама по-себе си, всяка криза довежда до високи нива на стрес и тревожност, намалена мотивация и текучество на кадри, несигурност и неяснота за бъдещето, а днес в поредица от системни кризи въздействието е по-силно.

В такъв контекст уменията на организацията да се адаптира към промените, да управлява кризисната ситуация като компонент от промяната и да комуникира успешно всеки етап от организационните процеси със съдействието на служителите е от критично важно значение. Това налага преосмисляне на утвърдените лидерски модели, изградени върху традиционни форми на комуникацията.

Изложение

За влиянието на промените и кризите върху човешките ресурси

Съвременната организация в контекста на мениджмънта на кризи се изправи и пред един друг свой стар “враг” – промяната и натискът за иновативни двупосочни комуникации и отношения с гражданите и бизнеса. Новите вариации за акумулиране и предоставяне на информация променят начина на живот, на мислене и работа в организациите. Изискванията и претенциите се мултиплицират на всички нива в обществото. Това налага преоценка на редица, смятани за безспорни до сега схеми на управление и генериране на нови отправни точки и организационни решения, както и върху изцяло нови подходи в управлението на човешките ресурси, насочени към мениджмънт на талантите в организацията¹. Все по-често акцентът се поставя върху необходимостта от работа в екип, като важен фактор за развитието и доброто функциониране на организациите².

„Особеното в организационната промяна е именно това, че ръководителите не са пасивна страна. Въпрос не само на управленска интуиция и опит, но и на аргументирано знание е, да се разпознаят и установят външните и вътрешните фактори и предпоставки, водещи до необходимостта от промени, както и да се предвиди тяхното

¹ Василев, В., „Управление на талантите в публичната администрация“, Сборник с доклади от Годишната среща на специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, Пловдив: Институт по публична администрация; 2019, стр. 3-11

² Vasilev, V. (2020). FROM A CRISIS OF CONFIDENCE TO EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION. Knowledge International Journal, 43(1), 229 - 232. Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4709>

въздействие върху процесите вътре в организацията. Организационната промяна може да бъде разгледана не като резултат от стихийно действие на множество фактори и сили, а като закономерен процес, в който тези сили се изучават, отчитат и насочват. Ръководителите я усещат не интуитивно, а с помощта на управленски техники. Друг път, когато ситуацията налага това, те я предизвикват, изпреварвайки естествения ход на процесите, което е особено значимо за системите за сигурност в кризисни ситуации³. В теорията и практиката на управлението се говори дори за организационна промяна, която представлява по своята същност отговор – реакция на ситуацията и за организационна промяна, която е проактивна, т.е. изпреварваща. Организациите използват и двете възможности, но и при едната, и при другата управляват промяната⁴.

От своя страна, кризисните комуникации се различават сериозно от комуникацията с персонала в „спокойна обстановка“. Като инструмент за приемане на промяната претърпяват съответната трансформация. Водещ фактор, който повлиява върху този процес, е свързан с развитието на тревожност, страхове и всякакви негативни емоции, свързани с непредвидимото бъдеще от страна на служителите, което изисква високи нива на сътрудничество между мениджъри и служители. Проучване с The Harris Poll⁵ през 2021 г., сред 1015 служители на пълен работен ден в Съединените американски щати за текущото състояние на психическото състояние и работа показва, че стресът от пандемията пряко влияе върху отношенията с мениджърите, служителите и силно рефлектира върху цялостната им работа. Видно е, че 41% от служителите обмислят смяна на работата, за да се справят със стреса. Служителите заобикалят политиките на компанията, като например смяна на екипи или краткосрочни отпуски, в полза на напускането. Стресовите събития и несигурността продължават да предефинират работното място, много служители са и крайно разочаровани от неизпълнените обещания от работодателите си, дадени през последните 18 месеца, свързани с тяхното благосъстояние. От една страна, това е довело до прегряване, което рефлектира върху проблемите с физическото и психическото здраве. От друга, чувството на стрес и изгаряне водят до спад на производителността на работното място, повече грешки и проблеми в междуличностните отношения и комуникации с колеги и мениджъри. Непредвидимият характер на пандемията COVID, системните влияния на кризите и промените са водещи до „пряко отражение“ върху мениджърите и служителите. Това

³ Стойков, С., Маринов, Р., Маринов, П., Основни свойства на системата за национална сигурност, Сборник доклади Научна конференция - НБУ „В. Левски“, 2014, том-1, с. 142-152, ISSN 2367-7473

⁴ Василев, В., Д. Стефанова, В. Черкезов, Мениджмънт на кризи, София: Пропелер, 2019, стр. 15

⁵ <https://b2b.talkspace.com/hubfs/employee-stress-check-2021.pdf>, 11.11.2021 г.

генерира ежедневната несигурност, подтиква ги към преосмисляне на своите приоритети и пряко влияе върху комуникациите между тях. По тези причини принципите на възприемане, задържане и обработване на информацията, независимо дали тя е свързана с информиране, обучение, убеждаване или удоволствие се трансформират.

В трудни ситуации, съпътстващи промени с преса на времето, се изисква поддържане на разумен оптимизъм, разбираемо предаден на хората в организацията. Липсата на комуникация и/или негативните разговори разрушават доверието в лидерите и тяхното влияние върху служителите. В същото време е необходимо да се каже истината за случващото се и бъдещето на организацията. Разкритите истински обстоятелства ще снижат паниката в организацията, слуховете и дезинформацията, ще удовлетворят информационната потребност, с насочване към разбиране. Внимателното подбиране на посланията при комуникация със служители, които общуват с клиенти, партньори, доставчици, представители на медиите и т.н., е предпоставка за заемане на подкрепяща позиция за организацията⁶. С висока вероятност, неблагоприятно изразената негативна прогноза или песимистично мнение, ще бъде предадена на външната заинтересована страна.

Мултидисциплинарното и глобално изследване и анализ на доверието на Edelman Data & Intelligence, Edelman Trust Barometer и специалният доклад на Edelman Trust Barometer за 2021 г.: *The Belief-Driven Employee*⁷, проведен в началото на август 2021 г. в седем държави, установява, че пандемията Covid-19 е променила стойностите за служителите, така че по-високите заплати вече не са достатъчен стимул да се работи по-дълго и по-усилено. Сега служителят се ръководи от убежденията си в избора и оставането в компанията, както и потребителят в купуването и придържането към работодателската марка. Новите моменти са свързани с грижата за благосъстоянието, гъвкавото работно време и отдалечената работа, делегирането на повече правомощия, ангажиментът на работодателя да действа за доброто, както на служителите, така и за обществото. Съществува нов договор между служител и работодател, който изисква от бизнеса да поеме по-амбициозна роля в обществото, като същевременно преразглежда основно мотивите на работника. Договор, който изисква по-активна, двустранна комуникация, за постигане на взаимен интерес, което води до преосмисляне на водещите приоритети в лидерската комуникация.

⁶ Стефанова, Д., „Критерии за съдържанието на информацията към обществеността в период на криза“, Сборник с доклади от годишна научна конференция, НБУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2020, стр. 1692-1698

⁷ <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee/new-employee-employer-compact>, 21.12.2021 г.

„Лидерска комуникация“ в кризисен контекст

Въз основа на проведеня функционален анализ и емпиричните изследвания може да се твърди, че всички въздействащи фактори, породени от кризата, предполагат нови предизвикателства пред вътрешните комуникации за ефективно управление на човешките ресурси, които изискват преодоляване чрез иновативни модели. Връзката между вътрешната комуникация, активното лидерство и ангажираността на служителите е важна и е свързана с нивата на мотивация в следствие на повишените нива на позитивен организационен и комуникационен климат, за по-добри резултати, както за служителите, така и за организацията.

Като вземем предвид казаното по-горе под „лидерска комуникация“ в кризисен контекст следва да разбираме комуникация, иницирана от лидерите, която се приема за вдъхновяваща, подкрепяща и отговорна, разпространявана чрез релевантни средства и методи с отворена обратна връзка, която има за цел да доведе до имплицитно подписване на договор между служителите и мениджмънта, на който стоят убежденията за обща цел и интереси, развитие на общото благо и социалния интерес в по-обозримо бъдеще.

Така поставените перспективи могат да бъдат предпоставка за развитие на идеи и програми, касаещи комуникационните процеси в съвременна среда и очертаване на нови парадигми в ефективност на организационни промени в изграждането на активното, диалогично, мотивирано и конструктивно включване на хората в живота на организациите с надпревара с времето в транзитен период. През тази призма лидерската комуникация се конструира като комплексен процес, който включва разработването на комуникационна стратегия и увеличава лидерското портфолио.

В този процес моделът на релиране между управлението на човешките ресурси и PR⁸ следва да постави няколко основни аспекта в развитието и усъвършенстването на лидерската комуникация.

На първо място, наред с други утвърдени качества, за лидерите е необходимо утвърждаване на:

- Развито глобално съзнание;
- Емоционална интелигентност и междуличностни умения;
- Социално отговорно организационно поведение и „зелено“ управление на човешките ресурси;
- Развитие на адаптивност и чувствителност към въпросите на разнообразието;
- Умения за изграждане на общност и екипност;

⁸ Public Relations – съзнателно организирана комуникация, която цели изграждането и поддържане на плодотворни взаимоотношения между организацията и всички нейни заинтересовани страни.

- Изграждане и приложение на системи за вътрешни комуникации и климат в организацията.

На второ място, интересът насочваме към вътрешния аспект на кризисната комуникация, който се фокусира върху това как лидерите комуникират със служителите, тяхното влияние върху организационната автентичност (т.е. нивото на истинност, прозрачност, последователност, ангажимент, които служителите припознават за своята организация) и организационната идентификация.

Тук очертаваме три комуникационни основни направления:

- Комуникация, основана на балансиране на компетентността (изпълнение на обещанията).

- Комуникация на етичното поведение (постъпване правилно и дейности за подобряване на обществото).

- Комуникация, водена от факти и действия с емпатия (лидерите да говорят директно, но също така да съчувстват и да се справят със страховете на хората).

Въпросът тук е свързан не единствено с това, което организациите и лидерите правят, а е важно как го правят и как се възприема.

Лидерите разчитат на комуникативни активности основно, за да предадат стратегически цели на своите последователи. Ефективната комуникация от лидерите оказва значително влияние върху мотивацията на служителите и цялостното развитие на организацията. Мотивационна комуникация е всяка комуникация, която има за цел да стимулира ангажираността на служителите да бъдат въввлечени в реализирането на целите, които организацията преследва. Въвлечането означава емоционална и интелектуална ангажираност, споделяне и действие. Тази ангажираща или въвличаща цел се явява като допълнение, или дори на мястото на нормалната цел на комуникиране. По традиция, както в бизнеса, така и в администрацията, комуникациите се отправят функционално, а не като мотивационно съобщение. Причината се крие преди всичко в това, че комуникацията е ограничена и е ориентирана към задачите, а не ориентирана към хората. На трето място, в комуникациите при криза внимателно трябва да се анализират: аспекти като поведението на служителите – рационално или ирационално, често водещо е ирационалното; комуникационния стил – съответстващ на ситуацията; посланията – изразяващи емпатия и етика. Съобразно тези принципи отнасящи се към партньорите в диалога, ще се намалят бариерите в общуването, ще се провокира ефективна обратна връзка, която ще балансира взаимоотношенията. Силно по-значима е ролята на доверието към лидера като надежден източник на информация, откритост в намеренията и мотивите му, израз на добронамереност и не на последно

място, експертните му познания по темата на дискусиата и оптимална обратна връзка⁹.

Служителите, които са уверени в бъдещето, ще работят много по-добре, ще боледуват по-малко и по-малко ще се разсейват от непродуктивни дейности. Оптимално подобренията думи и изображения ще помогнат на служителите да общуват ефективно във външната среда на организацията, да бъдат защитници на нейните интереси. Правилно настроените, знаещи хора сами ще предложат най-обещаващите решения и възможности за оптимизиране на бизнес процесите, за които отговарят. Стратегиите за комуникация на лидерите влияят върху организационната автентичност (т.е. нивото на истинност, прозрачност и последователност, които служителите чувстват за своята организация), организационната идентификация и защита. Организационните ценности в период на криза се оспорват публично, макар и не винаги директно. Лидерската комуникация стимулира ангажираността, съпричастността и подкрепата на служителите.

Като добавена стойност, професионалното и последователно изпълнение на изброените стъпки ще позволи не само ефективно участие на хората в развитието на организацията, съобразени със същността на кризисната ситуация, но и за укрепване на организацията и нейния имидж сред външните заинтересовани страни. За да бъде постигнат целенасочен стремеж към това организациите трябва:

1. да разработят програми, които ще обучат лидерите да използват и максимизират използването на мотивиращ език при общуване с подчинените;
2. да обръщат повече внимание на психологическото състояние на своите подчинени, за да разберат по-добре техните вярвания и психологическа привързаност към организацията;
3. да изберат подходящи инструменти за „чуваемост“ в реално време, за събиране на обратна връзка от служителите и справяне с техните опасения;
4. да избират подходящи комуникационни теми, които да отразяват освен вътрешната, така и външната действителност;
5. да се допълва лидерското портфолио с комуникативна компетентност в контекста на емоционална интелигентност.

Обобщено вниманието се насочва към следния извод: Настоящият социален контекст, белязан от системни кризи, изисква специфичен

⁹ Стефанова, Д., (2021) Принципи съображения в кризисния в PR, Периодичното издание „International Scientific Conference “TECHNICS. TECHNOLOGIES. EDUCATION. SAFETY””; 2021, стр. 163-166

<http://techtos.net/sbornik/2021/2-2021.pdf>, стр. 163-166

PR-план, при който вътрешната комуникация е консолидирана като незаменим стратегически инструмент за постигане на целите на организацията с грижата към служителите. Комуникацията като социално поведение и отношение, предаването и приемането на информация днес е свързано с открит диалог, изграждане и поддържане на взаимоотношение, а не с административно свеждане на данни за изпълнение.

Заклучение

Лидерската комуникация като част от една комуникационна програма и вътрешни взаимоотношения, предполагащи комуникационен модел, изграден върху виждането, при което служителите не са пасивни получатели на сведения за изпълнение, а активни участници, които предприемат свои собствени инициативи, опитвайки се да осмислят кризисните ситуации и в известна степен мобилизират комуникативно организацията в криза чрез явно изразяване на позиции. Комуникацията, присъща за лидерите, определена като значима, подкрепяща, вдъхновяваща, отговорна и водеща, е комплексен процес, с който започва овладяването на кризите.

Днес в света на социални медии и мрежи, вътрешните взаимоотношения и тяхното значение се развиват до способност, с която те стават предпоставка за успешни външни отношения. Защото се наблюдава преплитане на вътрешните и външни комуникации от гледна точка на това, че „Отличителна характеристика на социалните мрежи е, че създават, поддържат и развиват социални връзки в онлайн общности.“¹⁰ Независимо от видовете, формите и моделите на комуникация, тя не може да е ефективна поради добрия си външен вид или заради използването на модерно средство за комуникация, а също и поради факта, че материалите са добре написани и илюстрирани. Комуникацията е ефективна, когато въздейства и се разбират ясно целите на организацията, а въздействието може да бъде показано.

ЛИТЕРАТУРА:

1. **Ангелова, Сл.**, „Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook“, Електронно научно списание „Реторика и комуникации“, бр. 24, септември 2016 г., <https://rhetoric.bg/>
2. **Василев, В.**, „Управление на талантите в публичната администрация“, Сборник с доклади от Годишната среща на

¹⁰ **Ангелова, Сл.**, Ефективна комуникация в онлайн бранд общност чрез социалната мрежа Facebook, Електронно научно списание „Реторика и комуникации“, бр. 24, септември 2016 г., <https://rhetoric.bg/>

специалистите по човешки ресурси в държавната администрация, Пловдив: Институт по публична администрация; 2019 г.

3. **Василев, В., Д. Стефанова, В. Черкезов,** Мениджмънт на кризи, София: Пропелер, 2019 г.

4. **Стефанова, Д.,** „Критерии за съдържанието на информацията към обществеността в период на криза“, Сборник с доклади от годишна научна конференция, НВУ „Васил Левски“, Велико Търново, 2020 г.

5. **Стефанова, Д.,** Принципи съображения в кризисния в PR, Периодичното издание „International Scientific Conference “TECHNICS. TECHNOLOGIES. EDUCATION. SAFETY”“; 2021, <http://techtos.net/sbornik/2021/2-2021.pdf>

6. **Стойков, С., Маринов, Р., Маринов, П.,** Основни свойства на системата за национална сигурност, Сборник доклади Научна конференция – НВУ „В. Левски“, 2014, том-1, с. 142-152, ISSN 2367-7473

7. **Шваб, Клаус,** Четвъртата индустриална революция, София: ИК „Хермес“, 2016

8. **Vasilev, V.,** From a Crisis of Confidence to Effective Crisis Management in the Public Administration. Knowledge International Journal, 43(1), 229 - 232. (2020). Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/view/4709>

9. The Harris Poll, (<https://b2b.talkspace.com/hubfs/employee-stress-check-2021.pdf>) [достъп за последен път 11.11.2021].

10. Edelman Trust Barometer, The Belief-Driven Employee (<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee/new-employee-employer-compact>) [достъп за последен път. 21.12.2021].