

● **НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Доц. д-р Димитър Панайотов

Учебникът е предназначен за студентите на Нов български университет. В него се съдържат подготвителни материали за курса „Организационно поведение“.

Автор на всички теми е доц. д-р Димитър Панайотов.

ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Всяко препечатване или използване на текстове от това издание извън учебната литература на НБУ може да стане само със съгласието на автора и издателя.

© доц. д-р Димитър Панайотов, автор, 2003
© Издателство на Нов български университет, 2003
София 1618, ул. Монтевидео 21, тел. 811 01 25
© Предпечатна подготовка НБУ
Рецензент - проф. д-р Дончо Градев
ISBN 954-535-197-7

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ	5
ТЕМА 1. УВОД В ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ	7
ТЕМА 2. ПРОЕКЦИИ НА ЦЕННОСТИТЕ И КУЛТУРАТА ВЪРХУ МОДЕЛИТЕ НА ПОВЕДЕНИЕТО	15
ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЕН БАЗИС И ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ	31
ТЕМА 4. МЕЖДУЛИЧНОСТНИ ОТНОШЕНИЯ И КОМУНИКАЦИЯ	47
ТЕМА 5. ИНТУИЦИЯТА И НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ	61
ТЕМА 6. МОТИВАЦИЯТА	75
ТЕМА 7. ИМИДЖ И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА	91
ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ НА ГРУПОВИТЕ ПРОЦЕСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА ...	105
ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННИЯТ КОНФЛИКТ И УПРАВЛЕНИЕТО НА СТРЕСА	123
ТЕМА 10. ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ	139
ПРИЛОЖЕНИЯ:	
КОНСПЕКТ - ВЪПРОСНИК ПО „ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ“	150
ПРИМЕРЕН ТЕСТ ПО „ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ“	151
ЛИТЕРАТУРА	153

ВЪВЕДЕНИЕ

Организационното поведение е в центъра на модерното познание за съвременния свят, в който заедно с функционирането на нов тип организация като непрекъснато самообновяваща се система, се изискват и способности да се действа с тенденциите на това всеобхватно ускорение. В този смисъл, ако не се научим да овладяваме бързо темпото на промяната, да акумулираме ефективните модели на управление и не ги вградим в собствената си практика, това неминуемо ще води до адаптационен взрив и хронично изоставане. И вместо приобщаване към световните образци, което да активира развитието ни, ще стимулираме дезинтеграционните процеси.

По своята „природа“ организационното поведение като научна област, учебна дисциплина и приложен инструмент е в състояние да анализира динамиката на новите измерения на личността в контекста на развиващите се организации. Още повече, че като фокус събира постиженията на мениджмънта, психологията на управлението и човешките ресурси, водещите модели на световния бизнес.

Авторовият опит като експерт, консултант и действащ мениджър в държавни и фирмени организации също стимулира предаването на едно второ ниво на познание в учебната материя. Тук логиката е на основата на приложената теория в социалната практика и нейното апробиране в реалната бизнессреда. Затова спомага и поставената допълнителна цел за обучението като активно самопознание с определен формиращ ефект за участниците в него. Във всяка една тема (особено от III до X) е заложен елементът на самооценката (тестове, въпросници, насочващи схеми, текстове-илюстрации на анализ и т.н.) за способностите или уменията, обхващащи параметрите на организационното поведение, като движещия мотив остава търсенето на оптималните „точки“ на личността, нейната дейност в организацията, ефективното управление на груповите процеси и систематизираната ориентация в инструментариума за организационно развитие.

ТЕМА 1

УВОД В ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

Цели: След усвояване на материала по тази тема, Вие ще можете:

- да класифицирате аспектите на организационното поведение;
- да анализирате, дискутирате и задълбочавате знанията си по етапите в развитието на дисциплината;
- да правите сравнение между различните теории за организационното поведение като интердисциплинарна област на познание;
- да определяте основните елементи на организационното поведение.

**1.1. СЪЩНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО
ПОВЕДЕНИЕ КАТО НАУЧНА ОБЛАСТ
И АКАДЕМИЧНА ДИСЦИПЛИНА**

Разкриването на същността на организационното поведение, неговата правилна диагностика изисква не само познанието на индивидуалното поведение, но и динамиката на групите в рамките на организациите, както и последиците от техните действия. Всяка една организация е необходимо да отчита три основни променливи в нея: хората, спецификата на работата и структурните компоненти, процедурите, правилата, които координират действията. В този аспект организациите обединяват човешките и материалните ресурси, конгломерати от индивидуални и групови особености, потребности, интереси и отношения, съвкупности от разнообразни ценности и мотивационни нагласи. Тези движещи сили биха имали изключително стихийен характер, ако не се изучаваха тенденциите, устойчивите характеристики и динамиката в поведението на човека и човешките общности в контекста на управлението на организациите, психологията на индивидуалното и групово поведение. И всичко това на фона на променящата се социална и бизнессреда. В този смисъл **организационното поведение се определя като актуална интердисциплинарна област на познанието и се вписва като важна съставна част от общия мениджмънт, приложната психология, бизнесадминистрацията и управлението на човешките ресурси**, които са в центъра на модерната проблематика във водещите образователни школи.

Организационно поведение е призвано да предлага съвременни инструментариуми за поведенчески анализ:

- на външните и вътрешните фактори, които го обуславят;
- диагностики на влиянието на средата върху структурните компоненти на организациите, хармонизирането с вътрешните източници на развитие;
- относно значението на ролите в организациите, помагачи да се разбере по-ясно къде има различие между това, което е и това, което трябва да бъде;
- по отношение характера на взаимодействието между формалните и неформалните групи, като се има предвид, че последните се опират предимно на очакванията, а не толкова на правилата на организацията;
- на междуличностните и междугруповите отношения в позицията на управление, субординация и организация на дейностите, както и причинно-следствените им взаимодействия в цялата система.

Акцентът в анализа на организационно поведение е поставен върху осмислянето на понятийния апарат в условията на активно самопознание, със средствата на формиращото се и развиващо се обучение, с посочването на закономерности, препоръки и приложения от реалната социална и бизнес-среда.

1.2. ЕТАПИ В ИСТОРИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

Човешките отношения винаги са били във фокуса на някаква организация или стил на управление в зависимост от развитието на човешките общества. Но едва с нахлуването на индустриалната революция и функционирането на нов тип организации - мощни по мащаб, количество и качество на състава, се увеличава интересът към поведението на човека в процеса на труда. **Еволюцията на мисленето в тази насока преминава през следните етапи:**

1. От края на 19 и началото на 20 век, когато твори Фредерик Тейлър. Той е първият, който изучава човешките същества при работа. Смята се, че неговата фундаментална книга „Научен мениджмънт“ /1911/ е спомогнал да се увеличи производителността на труда приблизително 100 пъти. Но „бащата“ на научното управление, който изисквал строг анализ на вложеното и полученото, и държал на педантичното планиране и системното изпълнение, следейки едва ли не всичко с хронометър в ръка, все още приравнявал човека с машината. Другият „пръв“, който дава принос в изграждането на основите на организационно поведение е Анри Файол. Именно той представи на света принципите на ефективното администриране, като направи функционален разрез на организацията - специфичните роли и функции на различните отдели, за необходимостта от корпоративна стратегия: „Да управляваш, значи да предвиждаш“.

2. От 30-те до 50-те години на века започва утвърждаването на организационно поведение като дисциплина с академичен статут от харвардските преподаватели Мейо и Ротлисбергер, които провеждат изчерпателни изследвания в областта на човешките отношения, известни като „Хоторнски експерименти“. Основните резултати от тези експерименти се свеждат до това, че:

производителността е не само технически феномен, а се оказва и социално явление; заедно с официалната организация съществуват и неформални отношения; работникът не е инструмент, а личност с чувство за принадлежност и значимост, който иска признание, оценка и поощрение. По този начин „школата на човешките отношения“ за първи път се докосва до спецификата в „човешката страна на организацията“. Дълбочината на тези изследвания се свързва с такива имена като Мак Грегър, Херцбърг, Маслоу и т.н. Освен с прочутата си книга „Човешката страна на предприятието“ и аргументите, които дава за „Теория У срещу теория Х“, Мак Грегър прави следния извод: оценката следва да бъде самооценка, а контролът да се превръща в самоконтрол и затова управлението трябва да стимулира индивида към тяхното развитие.

3. Организационно поведение би станало някаква застинала схема, ако не се имат предвид и основните традиционни насоки в психологията на човешкото поведение, като се търси не толкова историческия паралел, а съдържателното развитие на различните концепции, теории и модели.

А/ Едната тенденция обединява всички психологически концепции, занимаващи се с „дълбините на душата“, силата на подсъзнанието и движещите сили на различните инстинкти, влечения и желания на индивида. Тук доминиращо направление в психологията е **фройдизмът** и неговата съвременна и прагматизирана форма - неопсихоанализата или неофройдизма. Според „бащата“ на психоанализата /още един „баща“/ Зигмунд Фройд, цялата дейност на човека се определя от психиката, която е отражение на потребностите и вродените несъзнателни инстинкти. Последните се ръководят единствено от принципа на удоволствието и неудоволствието, като се намират в постоянен конфликт както помежду си, така и с външния свят. Два са основните инстинкти, които движат поведението: Ерос (сексуален инстинкт или либидо, инстинкт за живот, за съхранение) и Танатос (инстинктът за смърт, агресия, разрушение). Борбата между тези вечни сили е двигателят на човешката активност, тъй като посочените първични нагони са носители на всеобщата психична енергия. В структурата на личността включва подсъзнателните влечения /ТО/, съзнателното /АЗ/, като между двете разполага цензурата „Свръх Аз“ (нормите, ценностите), която допуска само онези импулси, които са приемливи за нея, пречупени през призмата на обществото. По този начин психосексуалните влечения се пренасочват (сублимират) или пречистват (катарзис) в различни човешки дейности. Алфред Адлер (родоначалник на индивидуалната психология) замества всеобщия сексуализъм на Фройд с волята за власт и постигането на поставените цели, чрез които се осъществява себеутвърждаването на индивида. За Адлер социалният интерес е смисъл на човешкия живот, в който изборът зависи от средата и ситуацията. Тук динамиката на човешката психика се определя от конфликта между вродената воля за власт и социалното чувство. От това противоречие между индивид и среда се формира (още от ранно детство) „комплекс за непълноценност“ и започва да се осъществява „принципът на компенсацията и свръхкомпенсацията“ (ключови категории в концепцията на Адлер). Преодоляването на

комплекса се извършва в качеството на компенсация, като се развива социалното чувство чрез три основни изхода („стилове на живот“): а). Успешна компенсация - чрез съвпадане на стремежа към превъзходство със социалните интереси; б). Свър̀хкомпенсация - едностранчиво приспособяване към живота, след интензивно развитие само на една способност, формираща личността; в). Неуспешна компенсация - комплексът за непълноценност се запазва, при което индивидът развива защитни механизми (болестни състояния) за оправдаване на неуспехите си.

Другият ученик на Фройд, Карл Юнг дава по-нататъшния тласък на психоанализата, но също се отказва от доминиращото начало на сексуалния инстинкт. Юнг предлага под „либидо“ да се разбира общата психическа енергия на човека, определяща интензивността на психическите процеси в личността и психоенергетичната основа в развитието на културата и цивилизацията. Структурата на човешката психика се състои от четири универсални елемента: освен индивидуалното съзнание и подсъзнание, Юнг прибавя и колективното съзнание и подсъзнание. Колективното подсъзнание съществува независимо от отделния човек и представлява отражение в психиката на колективния исторически опит под формата на „архипитове“ (образи и символи, закодирани в неговото поведение). Така се унаследяват първообразите на майката, бащата, детето, семейството, рода и т.н. Юнг използва метода на асоциациите и прави интересна типология на личността (екстравертен -интровертен), която става основа за разработването на съвременните психотестове за диагностика и подбор.

Неофройдизмът (Карен Хорни, Ерих Фром) запазва някои от основните идеи на своите класически предшественици, но поставя акцент на влиянието на социалните и културните фактори вър̀ху формирането на човешката личност. За Хорни подсъзнателните процеси имат афективен, емоционален характер и затова усещанията за безпокойство, безпомощност и страх са в резултат на враждебността на околната среда и са първите импулси, които формират човешката психика. Тук сексуалните нагони се изместват от стремежа към сигурност, преодоляването на страха и реализацията на собствените желания. Удовлетворяването на тези стремежи и възникващите конфликти изработват в човека различни модели („стратегии“) на поведение. Първият тип е „стремеж към хората“, като в привър̀заността към тях индивидът търси безопасност за себе си. Вторият тип е „бягство от хората“, за да намери спокойствие в собствения свят. Третият тип е „против хората“ и е нежелание да се подчинява на приетите норми, нагласа да разруши външния свят, способ за достигане на хармония с него.

Е. Фром подчертава още по-силно взаимодействието между психическите и социалните фактори. Утвър̀ждава, че в хода на еволюцията човек частично загубва „непосредствената инстинктивна основа“ и придобива нови качества, обусловени от социалната среда. Това, което отличава човека от другите същества е, че притежава съзнание и самосъзнание, които са го отдалечили от неговата естествена среда, разкъсали са връзките с природата и оттук са се породили чувствата на самота и страх. Освен индивидуален характер,

хората имат и социален характер, които си влияят един на друг. Различните типове „социални характери“ се формират в резултат на взаимодействието между индивидуалната човешка психика и социално-икономическата среда. За най-типични социални характери Фром определя: рецептивен (пасивен), експлоататорски, потребителски и пазарен, които се реализират чрез действията на мазохистични, садистични, деструктивни. и конформистки психически механизми. Сми́сълът на човешкия живот, обществата и цивилизацията се състои в преминаването от негативната в позитивната свобода (солидарността с другите, любовта, работата и активната дейност), която представлява истинската човешка връзка със света.

Б/ Другата тенденция е свър̀зана с **бихейвиоризмът** (от behaviour - поведение), като най-влиятелната школа в американската психология (Уотсън, Торндайк, Мийд, Скинер и др.). Тя насочва изследователските си програми изцяло към обективно наблюдаваното поведение, което да се опира на точни параметри. Основната амбиция на Уотсън е да превър̀не психологията в област на знанието, способна да управлява поведението и да го предсказва. Изучаването на поведението в „дълбочина“ е изоставено напълно, тъй като по принцип се отрича изобщо научната валидност на всякакви твър̀дения, свър̀зани с явленията „мислене“, „възприятие“ и „чувства“. Поведението се изследва вече не от гледна точка на психиката, съзнанието, а от действителните факти, тъй като за бихейвиористите са валидни само тези теории, които се опират на обективни физически параметри. Тук формулата е S-R, т.е. като се знае S - стимулът (дразнителът), да се предвиди реакцията на R. Или като се знае реакцията, да се предвиди какъв стимул (дразнител) я е предизвикал. Повечето процеси, протичащи между S и R, не могат да бъдат директно наблюдавани и затова е необходимо според тях да се търсят корелации между добре дефинирани дразнители и достатъчно уловими реакции. По този начин математиката и статистиката изместват психологическата терминология, а науката за „душата“ се превръща в „психология без психика“. Тези крайни механистични схващания предизвикват „облагородяващото“ течение на **необихейвиоризма** (Толман), което отхвърля простата рефлексна схема и въвежда „промеждутъчни променливи“, опосредстващи S и R. Въпреки че възгледите на бихейвиористите допринасят за засилване на изследователския аспект на поведението като противовес на спекулативни теории и ненаучни интерпретации, все пак прекаленото наблягане на физически операции стеснява познавателния обхват на човешкото мислене.

Интерпретация на изложените тенденции може да се възпроизведе чрез „илустрация“ на разговор между Ф (фройдист) и Б (бихейвиорист). Основна фабула на казуса: На преклонна възраст капитан Брусар прави дарение. Кои са движещите сили на неговото поведение?

Разговор между бихейвиорист и фройдист за капитан Брусар

Б.: Разбрах, че капитан Брусар е дарил със 100 000 щ.долара местното

благотворително дружество. Значи и той е решил на стари години да търси слава и почести сред своите съграждани.

Ф.: За теб нещата са изглеждали винаги много прости. Решил и го е направил единствено, за да спечели одобрението на хората - това е много повърхностно мнение. Нещата при хората са много по-сложни. Особено при такива със съдбата на капитан Брусар.

Б.: А ти както винаги много психологизираш. При парите няма емоции, тъй като човек има вродена потребност от тях. Капитан Брусар преследва определена цел, а е възможно да е оплетен в някаква игра. Дори си мисля, че местното благотворително дружество го използва за стръв, за да се закачат и други рибки.

Ф.: Говориш така, защото не знаеш някои подробности от живота на капитан Брусар. От малък остава сирак и тръгва по моретата - може би да търси изгубените си родители или да забрави нерадостното си детство и се измъкне от бедността. Сега вече много неща са безвъзвратно отминали, чувства се преуспял, но и задължен към родното място.

Б.: Не можеш да ме разчувстваш с подобни истории. Не ми се вярва някакви спомени и задължения на съвестта да са му развързали кесията. Освен това досега не го е правил и изведнъж ... Но дори и да направи още няколко дарения, това само ще потвърди моята хипотеза.

Ф.: Ти действително ли си толкова меркантилен, колкото се представяш или това е някаква маска?

Б.: А аз не мога да разбера тази склонност у теб да човъркаш в душата на хората. Причината да даде тези пари се намира извън нея, а не вътре в нея. Това е!

Поведението на човек е израз на външни стимули и вътрешни мотиви. Въпреки че понякога ситуацията не позволява да се проявят вътрешните мотиви, това не означава, че те не съществуват. Или обратното, нагласите и мотивите могат да намерят външен израз, ако условията и обстоятелствата позволяват това. И едните, и другите не са просто отражение в огледалото, а сложна съвкупност от въздействия на вътрешната и външната среда.

За организационното поведение може условно - поради постоянното преплитане на изучаваните измерения, да се очертаят четири основни аспекти със значение за анализа на неговото познавателно поле (Фиг. 1.1.). Тези аспекти се определят от осите „личностно - групово ниво“ и „ценностно (нормативно) - операционно осмисляне“:

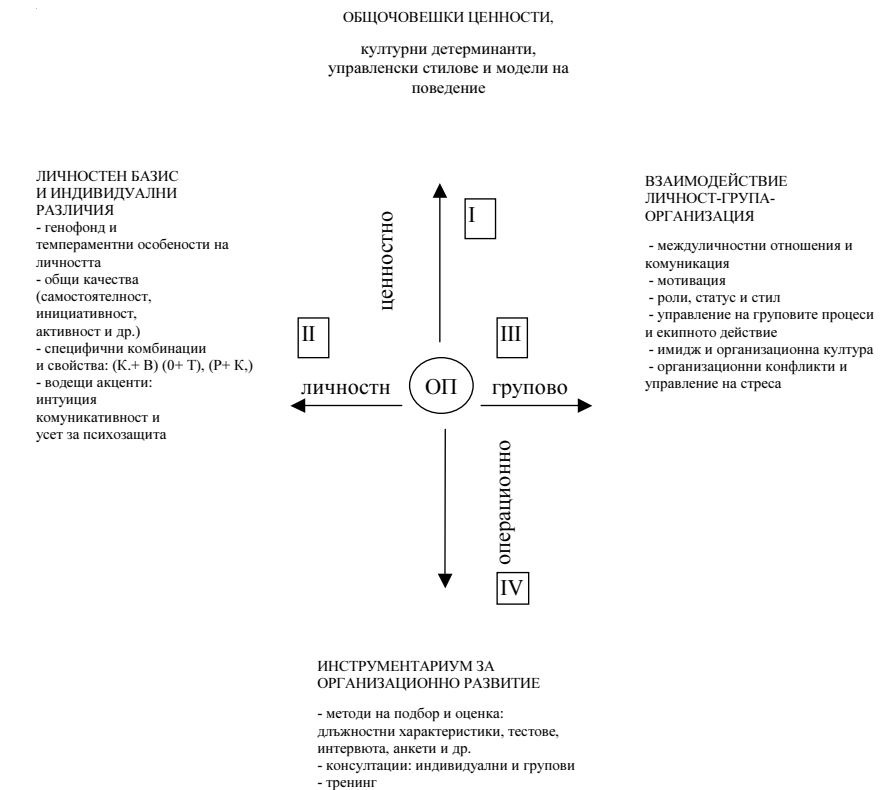
Първият аспект (или посока на анализ) отразява влиянието на външната среда, общочовешките ценности, културните детерминанти на глобално, регионално и локално равнище (и „субкултурата“ на всяка отделно взета организация), както и съответната им специфика на управленски стилове и модели на поведение.

Вторият аспект фиксира личностните измерения на организационно поведение, индивидуалните различия и генофондът на личността, темпераментните особености, общите качества (самостоятелност, инициативност, активност и др.), специфичните комбинации (комплекси); компетентност и

въображение (K1 + B); организираност и темпоритъм (O + T); решителност и концентрация (P + K2), водещи акценти (комуникативно умение, интуитивен „нюх“, асоциативност, усет за психозащита и др.).

Третият аспект пренася организационно поведение в неговата естествена среда - организацията и нейните структури; междуличностните отношения и комуникация; роли, статус, стил на мениджъра; управлението на груповите процеси и формирането на екипи; имиджът и организационната култура; организационният конфликт и управлението на стреса и др.

Четвъртият аспект систематизира основните елементи на инструментариума за организационно развитие; подходите за подбор и оценка на персонала; прилагането на тестове, интервюта, анкети и обхватът на тяхното използване за изследване на организационно поведение; индивидуалното и груповото консултиране (съветване); тренингът като най-моделиращата част от системата за обучение и т. н.



Фиг. 1.1.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- интердисциплинарна област
- предмет
- поведенчески анализ
- етапи на развитие
- аспекти (основни елементи)

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. В какво се състои същността на организационното поведение като научна област и учебна дисциплина?
2. Защо организационното поведение се определя като интердисциплинарна област на познанието?
3. Дайте кратки характеристики на основните етапи (и тенденции) в развитието на организационното поведение.
4. Направете интерпретация на различните теории по примера на използваната форма (Ф - Б), но с друг сценарий (фабула на казуса).
5. Систематизирайте основните измерения на организационното поведение.

ТЕМА 2**ПРОЕКЦИИ НА ЦЕННОСТИТЕ И КУЛТУРАТА
ВЪРХУ МОДЕЛИТЕ НА ПОВЕДЕНИЕТО**

Цели: След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да осмисляте влиянието на общочовешките ценности, регионалните и националните особености върху моделите на поведение;
- да систематизирате основните тенденции в управленския стил и характеристиките на различните модели;
- да дискутирате и развивате познанието в търсенето на оптимални модели на организационно поведение.

2.1. УВОД

От възприемането на едни или други ценности зависи темпът, с който се усвояват настъпващите обективни промени и в крайна сметка избирането на пътища за достигане на мечтите ни, устойчивостта на линията при проектиране на бъдещето. Тъй като това до голяма степен се определя от императивите на културата, които всеки човешки индивид или общност унаследяват в своето развитие и именно те дават приоритетите или съпротивата към едно или друго мислене, начинът по който се интерпретират минали събития, настоящи и бъдещи състояния, спецификата на аргументация при формирането на планове и действия. Чрез тях се създават вярвания и забрани, които регулират човешките взаимоотношения, различната значимост и статус на дейностите в йерархията на конкретните системи, подходите към управлението и структурирането им. Тук различията произтичат предимно от външната културна стимулация при разрешаването на дилеми, от които най-горещата - „индивидуалност-общност“ - продължава да разсича историческата традиция на човечеството.

2.2. КУЛТУРНА СТИМУЛАЦИЯ И УПРАВЛЕНСКИ СТИЛОВЕ

Култури, които поставят в центъра на своите ценностни системи индивида като основен структурноопределящ елемент, са по-склонни към търсенето на универсални истини и създаването на правила, максимално стимулиращи конкретната човешка изява. Подобни културни еталони са заложили в Американската конституция и Хартата като своеобразен универсален кодекс на новата нация, формираща себе си в сбор от общовалидни принципи, които същевременно представляват един вид покана към всички емигранти да се присъединят към нея. Това ги прави изключително аналитични, предразположени за изразходване на повече енергия в субординирането на цели, зависимости, критерии, стандарти и норми и по-малко - в схващането на нещата в цялост, от позициите на общността или социалните приоритети. Докато отправната точка на синтетичните и колективистични култури тръгва предимно от самата цялост, общия дух и представата за света като съвкупност от различия. Едната „поляриност“ се увеличава във формулирането на константни величини, а след това изисква индивидуално поведение и взаимодействие между хората съобразно установената матрица, а при другата - „настроена“ от интуицията към цялото - евентуално се извличат рационални обобщения за съответните обекти. Затова и императивът във взаимоотношенията при японците винаги е бил свързан с разбирането, че мисловният свят на всеки един човек не се изгражда само от това, което е, а и от това, което трябва да бъде или би могъл да бъде. Привидно обремененото им поведение от всевъзможни ритуали е всъщност начин да стигнат най-близко до своя събеседник. Поставянето на акцент върху обстоятелствата е индиректният им път към другите, осигуряващ възможност да се променят и нагласят по отношение на тях, но и да се предпазят от конфликти при прякото общуване. Затова и при излагането на позицията си се спират предимно на главното, основното, а неизказаното по маловажни неща е по-скоро източник за многовариантно обмисляне и даване на инициатива на другата страна за вземане на оптимални решения.

Тези различия в традиционните ценности и културни нагласи, въпреки че се намират на „двете страни на махалото“, задвижват жизнените сокове на американския и японския успех и фиксират щемпела на своето „верую“ приблизително в следните очерчания:

Духът на Америка

Ако искаш да постигнеш успех, преследвай упорито своята мечта, неотклонно върви по своя път във вечното състезание с другите и времето.

Духът на Япония

Ако искаш да постигнеш успех, тогава асимилирай всички свои възможни алтернативи, използвай за съюзник другите и времето, и търси ефективните комбинации.

Култура, която е ориентирана към многообразието от специфика и различия може да обработва информация по-лесно, отколкото култура, стремяща се към търсенето на универсалните елементи или непроменящите се свойства на предметите. Оттук произтича и по-голямата ѝ „отвореност“ към сложните технологии, изискващи разпопосочно знание, синхронизиране на идеи и специалности. Световните пазарни тенденции показват, че Япония доминира при онези продукти, които най-плътено отразяват мисловната ѝ схема. В тях сякаш несъзнателно се вплита самата еволюция и хармония в природата. В този аспект електрониката, полупроводниците и микрочиповете олицетворяват не само миниатюрността в страна, която страда от изключителен недостиг на жизнено пространство, но и фактически представляват и процес на вграждане на миниатюрни мозъци във физически продукти, за да ги направят естествено продължение на човешките стремления. За култура, която по традиция е възприемала природата жива и динамична, микрочиповете съживяват света на произвежданите предмети.

Същностно разграничение може да се направи и по веригата „раждане и приложение на идеята“. Докато раждането на идеи е предимно индивидуален акт, който изисква целенасочено и последователно мислене, то нововъведението са резултат на колективната мисъл, предполагаща не само изясни синхронизации между отделните части на системата, но и активното взаимодействие и приспособяване с външната среда.

В този контекст корпорациите, които се придържат към рационалния анализ, разглеждат човешките ресурси предимно като компоненти на суперпроизводителна машина или ги свеждат до обикновени разходи и загуби, докато синхронното координиране предполага те да се възприемат от позицията на евристична кому-никативност и сътрудничество. Освен това, подсъзнателната асоциация за корпорация дава различни значения: американците я идентифицират в повечето случаи като „механизъм“, а японците я разбират най-вече като „организъм“. Ако механизмът не е нищо друго, освен обикновена съвкупност от части, то организмът се определя с по-високо ниво на осмисленост и насоченост. И преди всичко означава изграждането на общност, която преследва осъзната цел. Затова японците не следват с настървение логиката на бързата печалба и моменталната възвръщаемост, могат да приемат първоначалните по-слаби резултати, тъй като държат на стратегията в далечна перспектива. За тях не е толкова важно какво получават отделните части на системата, а как се „зарежда“ корпорацията в цялост с течение на времето. Водещото мислене е, че държавата и нейните корпорации винаги ще живеят по-дълго от всеки един човек, че институциите надживяват поколенията, затова тактическото предимство на индивида е кратко и той трябва да предпочете общността пред себе си.

На основата на контрастите на тези поляриности може да се направи условно разграничителна линия за по-прецизното им анализиране или максимално съчетаване с цел изграждане на оптимални модели за ефективно управление.

Съществена отлика е, че системата на японския стил на управление се

„захранва“ от функционирането на компанията или фирмата като „едно голямо семейство“. Поради това и най-важните задачи са свързани с формирането на чувство за съпричастност с компанията. „Пожизненото“ наемане на работниците и самият начин на живот във фирмата (церемонии за приемане, фирмени празници съвместно със семейството и поемането на част от разходите му, дори емоционалното въздействие и вдъхновение от сутрешното изпълнение на химна на фирмата и т.н.) имат единствена цел тя да се възприема като продължение на живота в семейството и да се изгражда разбирането, че работници и мениджъри имат една съдба. Затова и отношенията между тях се развиват на основата на взаимно уважение и безгранична преданост към фирмата. Историята на нашата компания - заявява Акио Морита, създателят на „Сони“ - това е историята на група хора, сплотени в желанието си да помогнат на главния мениджър да осъществи своята мечта.*

Докато преобладаващото американско мнение е, че колкото повече една компания прави за своите служители и децата им, толкова по-малко ще правят служителите за себе си и семействата си. Спецификата на японския мениджмънт силно контрастира на западния по нагласа за комфортност на всяка цена, особено когато това се отнася до условията, в които работи ръководният състав. Принципът на равенството пронизва всички степени на управленската йерархия и затова американските и европейските представи за привилегии не са свойствени за японците. (Липсата на 1-ва класа при пътуванията със самолет или влак са едно от доказателствата в тази насока.) При тях борбата за кабинет с килим и картина на стената е признак за несериозността на компанията и погрешен управленски усет на бизнесмена, който създава впечатлението, че насочва парите не там, където има непосредствена връзка с производството и неговото качество, а за удовлетворяване на личните си прищевки и суетност.

Друг важен аспект по линията на контрастите фокусира и в наличието или отсъствието на концептуална основа на развитието, заключаваща се във формирането на дългосрочното планиране. До голяма степен успехите на японския бизнес се дължат на пускането на продукция, която е била проектирана най-малко 10 години по-рано. Докато стремежът и търсенето на печалба на всяка цена и колкото се може по-бързо, с което се характеризира динамиката на американския стил на управление, може да доведе до загубване на ориентация в съвременните тенденции, до невъзможност за изграждане на единна стратегия или по-цялостна прогноза в икономическата политика. Освен това липсата на философия на единната линия в повечето американски компании, въпреки предпочетения колорит на пазарното поведение, поражда незначителното и несъобразяването с традицията, при което много често рока-

* Последните проучвания показват, че традиционният идеал за доживотна служба все повече избледнява. Особено силна е тази тенденция сред младите работници - над 3,5 милиона японци през м.г. са сменили работата си. Предприетото мащабно индустриално реструктуриране създава условия за прехвърляне на работа, която „да им позволи да правят това, което те самите искат“. По-младото поколение все повече не желае да изпълнява изискванията на техните работодатели, преди да са определили своите нужди.

дите или промяната в ръководството означават утвърждаване на нови позиции, натрапване на нови възгледи и тотално сменяне на предишния курс. Ограничават се и капиталовложенията за научни изследвания с прогностично значение, тъй като преследването на бърз успех изисква „печалба сега“, а не нейното разтягане за по-продължително време. В японските фирми относителният дял за поддържане на изследователската дейност е по-голям в сравнение с тези от САЩ и Европа, което за тях може да се окаже най-късия път към неконкурентноспособността им. Най-добрата реклама (а тук японците не пестят), може да излезе неефективна, дори ако предложената стока е качествена, ако потребителското търсене не е проучено, ако пазарът не е готов психологически за нея или просто не е настъпило времето на нейния „бум“.

Следващ съществен момент е акцентирането и вниманието към човешкия фактор. Тук прагматичното мислене на американския бизнес, че онова, което не дава печалба още следващата година, трябва да се закрие или уволни, е в противоречие с правилата за „пожизненото“ назначаване на японца и стимулиране на неговите потенциални способности. Самата идея да се решават проблемите посредством уволнението е напълно чужда на японския мениджър. Когато администрацията отива на риск и поема отговорност при назначаването във фирмата, което преминава през много тестове и проучвания, основното ѝ задължение е да осигури подходяща работа. Никой назначен, според нейната логика, не може да се чувства отговорен за взетото решение и затова не трябва да изпитва страдание в случай на криза. Японците не могат да допуснат, че това може да реши проблема в синхронизираната система. „Изстрел и си мъртъв“ е в противоречие с тяхното разбиране за сблъсък с конфликтна ситуация. Ако служителят напусне това означава, че никога няма да стане ясно как би могло тя да се избегне, а от друга страна този, който е произвел „изстрела“, може да привикне с мисълта, че това е единственият начин да се отстранят тези, с които не е съгласен. При несполуки компанията жертва дори печалбата, за да запази работниците. На енергичните хора се дава възможност да променят работата си, но в рамките на компанията, докато си намерят длъжност, отговаряща на техните способности. Подобно движение в „семейството“ позволява на всеки да попадне на работа, която напълно го удовлетворява, но заедно с това да излязат от анонимност и потенциалните проблеми в управлението, тъй като желанието да се напуснат едни или други структурни звена показва неумението на съответните мениджъри да управляват. Обикновено на такива мениджъри, които търпят непрекъснато провали в работата с хората, се предлага длъжност с по-малко подчинени или консултации с експерти-психолози.

Проявяват се различия и в отношението към работата. Дори самият Лий Якока (известен американски мениджър) е удивен от факта, че трудът се разглежда от японца като дълг и жизнена мисия. Докато позицията на японския работник, споделя той, изразява „с какво мога да помогна“, то позицията на американския работник по-често се характеризира с „това не е моя работа“.

На мобилността на американските мениджъри и тяхното абсолютно право да напускат фирмата когато поискат (или ако интересът е насочен към друга фирма, стига тя да предлага по-голямо заплащане), според „каноните“ на японския бизнес се гледа като на предателство и условие за износ на информация по маркетинга или други тайни на фирмата. Те трудно биха допуснали да се замени предаността, която идва от дългосрочната обвързаност, с изтичането на информация, както става в американския бизнес. Тази мобилност може да придобие и значението на функционална некомпетентност, ако мениджърите започнат да се прехвърлят от един отрасъл на друг. Докато в това отношение японската прецизност за преминаване на мениджърите през всички стадии на производството е пословична. Тя в крайна сметка формира и нагласите към невъзприемане дори на приемливо ниво на дефекти и издигането на единствения критерий, на който могат да се подчинят - постигането на „нула дефекти“. Освен това подготовката им позволява да извършват сами поддръжката на машинния парк, докато почти навсякъде в света това се прави от специалисти.

2.3. ПРИНЦИПНИ РАЗЛИЧИЯ В КОНЦЕПТУАЛНИЯ МОДЕЛ НА УПРАВЛЕНИЕ

1. Универсалистите притежават комплекс от качества, с които са се издигнали на върха. И въпреки че допускат до себе си своите сътрудници като внимателно ги изслушват, те не се стремят да им дадат в ръцете идеите си. Създадената атмосфера предразполага изказването на мнения, но те обикновено допълват спуснатата идея. Затова при тях най-често срещаната фраза е: „О кей, аз ви изслушах! А сега чуйте какво ще правим“. Индивидуализмът им в определена степен се съпротивлява срещу външни влияния и дори прословутата им усмивка не може да скрие видимото им нежелание да се подчиняват на света на другите. И приемат с по-голямо удовлетворение предизвикателната роля на „самотния герой“, който предпочита сам да носи огромната тежест от отговорности и от тази позиция да защитава ценностите на групата. Докато при японците се цени способността на мениджъра да организира хората към максимално себеотдаване, да обединява умствената им енергия за просперитета на компанията, което в повечето случаи им позволява да отреагират по-бързо на възникналите промени и ограничения. При тях за задължително условие се смята преминаването през производството, усвояването на технологията, без което той е обречен да не развие усета за цялостност по отношение на предложената идея. Без необходимите знания за технологията не е възможно, казва Морита, да се породи „шестото“ чувство на мениджъра за продукцията, неговата увереност да отиде на риск.

2. Докато при едните акцентът на резултатите и непосредствения успех предполага вземането на бързо решение, което дава простор за изява и предложения от всеки, то при другите умението да се взема решение на

базата на консенсуса е специфично изискване за японския мениджър: привличат се всички, които ще го изпълняват; то се формира отгоре-надолу; при положение, че има само едно различно мнение, решение не се взема, а споровете продължават с нови аргументи до постигането на пълно единомислие. Тук пословичната толерантност не означава липса на откритая полемика по новите идеи и сблъсък на различни мнения. Илюстрация на това мислене са думите на А. Морита: „Ако ние имаме еднакви мнения, защо трябва да ни държат и двамата, и да ни плащат заплати. Именно защото имаме различни мнения, нашата компания по-малко рискува да направи грешка“.

3. Съществува и различен диапазон в отношенията „мениджър - работници“. Докато при първия модел има точно описание на задачата, като всичко се дава изключително опростено, то при втория тя се предлага в основни линии, като сътрудниците я доразвиват и обогатяват. Ако единият следва при изпълнението на поставената задача характеристиките на длъжността, която се заема, то другият позволява всеки да поеме задачата в зависимост от ситуацията, а не непременно специално упълномощеното лице. От друга страна индивидуалната отговорност на американеца изисква моментално да се накаже „грешката“ за допуснатия провал, а при японците отговорностите се носят изцяло от екипа и груповото взаимодействие, което се ръководи при отстраняването на недостатъците от правилото: „Не търси виновния, а поправи грешката!“ Тъй като в тях е залегнало дълбоко убеждението, че при пропуски в работата е крайно погрешно управляващият да започне да търси конкретен виновник за това, най-важно е да се изяснят причините за тях, което ще спомогне да не се повтарят.

2.4. МОДЕЛИТЕ НА ЕВРОПЕЙСКАТА „МОЗАЙКА“

Европейската специфика произтича от преплитането на универсалистични, интеграционни и общностни ценности. Именно те определят „наместването“ на отделни нейни елементи, подчертаването на едни или други нюанси от европейското разноцветие, но в контурите на една обща насоченост: в търсенето на равновесие и баланс между посочените поляриности; в маркирането на пропорции и съотношения за по-справедливо разпределение на благата, при което държавата и частната инициатива съдействат за развитието и регулирането на бизнеса по начин, коренно различен от индивидуалистичните култури, отразяващи предимно принципите на забогатяване. Една от най-силните икономики, ориентирана към синтез, като **германската**, извежда на преден план усъвършенствани технологии и „опорни индустрии“, които да създават условия за по-пълноценно реализиране на човешките действия. Пословичната ѝ склонност към фиксиране на стандарти пронизва както цялото, така и съставните му части. Тази нагласа на немското мислене - да търси пресечните точки, да ги подчинява на нещо цялостно - е бил най-прекия път

към подаване в миналото на изкушенията на тоталитаризма. Но заедно с това поставянето на нещата в този своеобразен „фокус“ с невъзможно без другата съществена характеристика на германската култура и жизнена философия - целенасоченият интерес към консенсуса. Именно тя рефлектира директно в сърцевината на съвременното им социално пазарно стопанство, където контрактът между труда и капитала означава съвместна работа на профсъюзи и работодатели по осъществяването на социалната политика и също така регламентирането на закон, според който служителите и работниците разполагат с половината от местата в надзорните съвети на големите компании. По този начин тези надзорни съвети имат правото да назначават и съответно да уволняват директорите и мениджърите на компанията. Това е съществена черта на системата на много тесни връзки между работниците и мениджърите, където икономическото въздействие и вземането на стратегически решения става на базата на консенсуса по тях от страна на основните политически партии. Концепцията на универсализма като рамка на свободна конкуренция в децентрализираната федерална (система с регионална силна власт на 16-те провинции) и единоедействието между политика, технологии и процедури, което стимулира местните продукти и традиционните ценности така, че целта на производството не е увеличаването непременно на печалбата, а търсене на възможности за реален принос в обществото е в основата на еволюцията на германската икономика. Самото отношение към избраната професия или квалификация е по-скоро израз на призвание, личностно развитие, отколкото на прагматичност за намирането на работа. Смесът на този „социален индивидуализъм“ се проявява силно и в **шведския начин на мислене**, при който всичко започва от индивида, от неговата неповторимост, но намиращ своята пълнота във взаимодействието с другите. В процеса на съвместната дейност се поражда желанието му да изпъкне, да демонстрира своите способности, което откроява специфичната за тези култури насоченост за приспособяване на работата към хората, а не на хората към нея. Затова при нейното напускане, особено когато е причинено от кризисни явления във фирмата, се изисква внимателно проучване на всеки конкретен случай и задължително пренасочване на друго място. Това е висша степен на лоялност, което няма нищо общо с по-лесното отървяване чрез бързо извършеното съкращение или свеждането на всичко единствено до оправдание с лавинообразното нарастване на трудностите във фирмата. За тези, които остават във фирмата, подобно отношение на откритост и взаимно доверие стимулира и мобилизира енергията им за излизане от кризата. Тук ключовото разбиране на мениджърите е свързано преди всичко с готовността им да упълномощават, да предоставят възможности на подчинените да действат от негово име. В повечето случаи това задвижва бумерангът на поетата „щяфета“ и отговорност под формата на решителни действия, нови идеи и повишена инициативност.

Докато немците предпочитат разграничението в официалните и неофициалните отношения, подчертаването на статуса, то при **французите** властта има силно личностен характер и се реализира в сложната съвкупност от

противоречиви чувства в организацията. Тяхното овладяване е в зависимост както от персоналното емоционално въздействие на мениджъра, така и от насочването на интелектуалната енергия на групата към строгата йерархия и подреденост на функциите на основа на образователните постижения в областта на планирането, проучването, развитието и стратегията. При шведите или холандците организационната йерархия е сравнително много плоска. Издигането по стълбицата на управлението, което те действително желаят, се асоциира не толкова с получаването на власт и повече доходи, а предимно с навлизането в един нов пласт на отношения, интереси и поле за изява, като водещата „поанта“ продължава да бъде схващането, че бизнесът не е начин за достигане на бързи печалби, а средство за затвърждаване на собствено влияние. При тях в най-голяма степен се проявява чувството за мярка, като усетът за „реципрочност“ и търсенето на някаква средна величина между индивида и обществото ги прави изключително реалистични в изискванията, общуването и поведението. Затова и не могат да приемат рекламата в нейната „преситена“ сетивност. Европейските предпочитания в тази насока се определят предимно от мисленето, че ако един предмет няма ясни материални измерения, ако самият той не говори за себе си, тогава няма реална стойност и значимост. Докато едната тенденция от описаните вече „полярности“ претрупва „личното пространство“ с излишна маниерност и директност, а другата „свива“ прякото общуване и използва лабиринтите на индиректните внушения, то европейският „ракурс“ отразява мярката и точния изказ. Въпрос за уважение е нещата да се казват открито, а не постоянно да се прибъгва до езика на дипломатията, на който, например от холандците, се гледа едва ли не с презрение като на фалшива монета. Оттук и недоверието към всеки, който парадирва или се стреми по всякакъв начин да направи впечатление, тъй като неспособността да се контролираш, да казваш повече неща чрез жестове означава да останеш неубедителен. Просто се цени приблизително следното правило: „Дръж се нормално и ще привлечеш достатъчно внимание“.

Това контрастира с типичното **британско** изхвърляне и превзетост, което допълва европейската мозайка най-вече с подчертаната колоритност по отношение на демонстриращото красноречие, изобилие от словесни фойерверки, търсене на „ореоли“ на придобития статус и властно обществено присъствие. Британският поглед „отгоре“ на европейската карта сякаш се чувства задължен високомерно да демонстрира прословутата си традиционност, да занимава другите с нея, като в повечето случаи това се свежда в крайна сметка до превръщането на монархическата институция в някакъв постоянен театър от фамозни сватбени церемонии, още по-екстравагантни разводи и скандали на принцове и принцеси, с които се задръстват вестникарските колони, но и отегчават континенталното европейско съзнание. Изразеният консерватизъм пронизва всички сфери на живота и често дава изопачена представа за реалните възможности - неуравновесени тенденции и тежнения към консумиране за сметка на производството; доминиране на символиката над конкретността; преобладаване на индивидуализма над наг-

ласите за общност. Ако производството е колективна задача, то ръководенето на сделки, играта на борсата и операциите с ценни книжа е резултат преди всичко на индивидуален ум. Затова и маркетмейкърите, дилърите, брокерите и финансовите аналитици са изключително популярни - фактически с тях се отъждествява британската икономика. Нейната „безпристрастност“ и насоченост „навътре“ ѝ позволява да наблюдава Европейската икономическа общност предимно като свободен пазар за по-разширена конкуренция, докато за другите европейски страни тя е с повече възможности за духовен обмен и докосване с ценностите на цивилизацията. Голямата доза индивидуализъм е основната пречка за формирането на социален консенсус; изграждането на способности за обединяването на човешките ресурси в значими цели; стимулира разединителните линии между тях, лицемерното противопоставяне, прословутото конфронтиране на позициите. Ако дадена култура страда от липсата на логика за единно взаимодействие, то тя може да не мултиплицира подобни ефекти и в икономиката. Обикновено тежнението към консумативност са за сметка на произвеждането, което превръща съответната страна предимно в длъжник на световната икономика. Докато обратната зависимост разширява възможностите им да заемат позицията на най-големите ѝ кредитори. В този смисъл способността на японците да спестяват ги направи световна суперсила по капиталовия си потенциал. Затова се **налага естествената роля на арбитър, който да балансира посочените тенденции, да дава индикаторите и усещането за мяра.** Подобно на легендата за онези воители, които трябвало да пият от високия бокал на победата, следвайки непременно своя усет да отпият толкова, колкото е необходимо, тъй като ако отпиеш съвсем малко ще се лишиш от удоволствието на опиянението, но ако пиеш твърде много, можеш да предизвикаш гнева на тези, които ще пият след теб. Този вътрешен механизъм на самоконтрол е присъщ на „мозаечния“ тип култура, който въпреки относителната обособеност на отделните ѝ елементи, има това предимство в хода на историческата си еволюция - да обединява цялото богатство от традиции, като отсява излишните крайности и създава предпоставки за възпроизвеждане на най-доброто от човешката цивилизация.

2.5. АКУМУЛИРАЩИТЕ МОДЕЛИ НА МОДЕРНИЯ СВЯТ

Модерният свят възниква на основата на постъпателното развитие и пренасянето на социални еталони, но зарежда акумулиращата си енергия най-вече от региони и общности, които по специфичен начин отреагирват на предизвикателствата на водещите страни, като се опират на известното многообразие от възможности и оптималното използване на собствения потенциал. По този начин се откриват нови източници за обмен на идеи, алтернативи и технологии, които задвижват на по-високи обороти и на по-висш стадии цялата кръвоносна система на планетата. Тук интензивността на

пулсациите се определя от изобилието или конгломерата на фактори, свързани със своеобразния ход на протичане на историята, фазите ѝ на редуване, натрупването на разнопосочни външни влияния и обстоятелства, избрани път за отприщване на задържаната енергия, като геополитическото значение, географското разположение и културната детерминираност развиват конкретната специфика на по-глобалното или по-локалното социално образувание. Именно те определят **китайската специфика** като съобразяване със закономерностите, демографските особености и традициите на древната цивилизация, която не се вглежда втрещено в миналото си с болезнено честолюбие и застинала меланхолия към своята велика история, а извлича самочувствие, увереност и енергия от нея, за да посреща с конфуцианска мъдрост предизвикателствата на съвременния свят. Огромните ѝ мащаби предполагат на всяка цена да се отчита необходимостта от социален баланс, без силна контрастност и диференциация на обществото. Егалитарните тенденции са противовес на хаоса и крайната нищета в една страна с милиардно население. Но заедно с това акцентът е поставен не толкова върху сложната му управляемост, а е обърнат изцяло към отприщване на неговите колосални мотивационни сили. Именно те движат най-успешната в момента пазарна реформа в света. Синтезът от традиционни ценности, култивираният усет за държавност и зачитане на легитимиращата йерархия, характерното взаимодействие в дух на доверие и сътрудничество, както и генетично унаследеният предприемачески нюх са в основата на нейното нестандартно развитие. Свободните икономически зони, които се превърнаха в обетована земя за приток на чужди инвестиции, трансформирането на над 100 държавни предприятия в корпоративна собственост не само поддържат „врящия котел“ на китайската икономика, раждат новата генерация, стремяща се към модернизация, но и изхвърлят вторични продукти, диспропорции, съпътстващи нейното развитие. Затова постоянното регулиране на отрицателните последици от прилагането на пазарната икономика и наложените „ограничения“ в някои сфери на живота се възприемат като естествена необходимост и изискване. Докато големият Китай има проблеми с широтата на „обхват“ (оттук и неправомерния просперитет на отделните провинции), то „**малките дракони**“ - Южна Корея, Тайван, Сингапур, Хонконг извършват своя скок благодарение на подобрите възможности за маневриране, гъвкавост и концентрация на вътрешни и външни ресурси. Решителният избор за бърза индустриализация и планомерното ѝ следване, както и използването на международната конюнктура, геополитическите стратегически съображения, така и точното „изсмукване“ на свободните инвестиции, правилното пренасочване на външната помощ към изграждане на производствена база, закупуване на суровини, ефикасната им преработка и осъществяването на агресивен експорт са главните причини за оттласкване на южнокорейците в орбитата на световния икономически елит. Гъвкавостта им се състои в това, че след изчерпване на конкретните стъпки се пристъпва към нова съвкупност от икономически зависимости и организационни корекции на модернизацията. По този начин от директивното петилетно планиране, от държавното регулиране и админис-

тративното определяне на квоти за снабдяване, производство и пласмент, се преминава към раздържавяване на собствеността и постепенно либерализиране на вноса и износа. Всичко това на фона на оптималното включване на човешкия фактор, като ефективното технологично обновление и усъвършенстване на управлението се осъществява при получаване на средно образование за 100% от младото поколение и задължително формирания „лиетет“ за продължаване на образованието във висши учебни заведения. От друга страна отделянето на почти 5% от brutния вътрешен продукт за наука изигра основна стимулираща роля за превръщането им в един от световните лидери в изследването на технологиите - „Самсунг“ и „Лъки Голдстар“ са начело в производството на микрочипове за електрониката. В рамките на 30 години Южна Корея успя да скъси дистанцията с развитите центрове на съвременната цивилизация.

За модерния свят времето е може би най-ценната категория. То отразява правилното разположение на стратегията и целта в него, мярката по отношение на собствените възможности и реалността.

В този аспект **Балканите** представляват органика от мозайчни елементи, исторически синтез от вярвания и етноси, които в хода на развитието си са обръщали внимание повече на своите разлики, отколкото на своето сходство. Затова, когато този втори акцент стане водещ, скоростта на тяхното икономическо реструктуриране може да се окаже смайващ в момента, в който наберат сили и осъзнаят своите възможности. Огромният позитивен потенциал на Балканите се състои именно в парадоксалността на историческата ситуация, която върви по спиралата на първоначалното изоставане на развитието и последващото консолидиране на силите, абсорбирането на възможности, нарастването на енергията и амбицията за достигане хоризонта на вече утвърдените стойности. Това предполага сублимирането на образци, които „експлозивно“ могат да изведат тези страни в предната линия на човешката цивилизация.

2.6. БЪЛГАРСКАТА СПЕЦИФИКА ИЛИ СИНТЕЗЪТ НА „ПРЕЧУПВАНЕТО“

Тя произтича от „мозаечния“ елемент в културата, от разнопосочните внушения на вярванията и традициите, не само по линия на етносите, но и от поставените по-слаби акценти на вътрешната регулация, което прави поведението изключително независимо, предполагащо дори известна държавна принуда и заедно с това формиран рефлекс или съответна съпротива срещу подобно налагане. Тази съпротива към външния натиск се поддържа и от присъщия антагонизъм на малките народи, които изпитват постоянно някакъв съдбовен страх да не бъдат погълнати или асимилирани от по-големите. По този начин нагласите за предпазване изострят инстинктите за самосъхранение, потребността от прегероизация на миналото и наличие на вековна

памет. Защото колкото са по-малки народите, толкова по-дълбоко ще търсят корените си и толкова по-силно ще искат да докоснат големите стойности, за да докажат и утвърдят себе си.

Именно от тази симбиоза извира основните жизнени сокове на националното ни поведение, тенденциите на противоречивост и вечната неудовлетвореност, сантименталното следване на идеалите и болезненото изживяване на тяхното крушение, спонтанният гняв и болката от „несбъднатото“, привидното примирение и скепсис в зависимост от обстоятелствата. Но в кипежа на своето пробуждане винаги ще бързае, за да наваксае загубеното историческо време, ще се „мятаме“ в крайности, за да се „поотъркаме“ в световните стандарти, да се премерим с тях - дори ако трябва да надскочим себе си. Три са критериите, които чертаят хоризонта ни - природната красота: „Швейцария в тази част на Европа“; дисциплинираността и реда: „Прусациите на Балканите“; този на модернизацията и суперразвитите технологии: „Малкото японско чудо“.

Огромният потенциал на една нация се изразява и в нейната приспособимост и способност да доказва себе си при всякакви обстоятелства. В това се състои нейната уникалност, виталност и дълбоко позитивна нагласа - да „съществува“ въпреки всичко, а не просто да вегетира или се възпроеизвежда в някакво първично оцеляване. По този начин примирението не отразява скрития страх или по-точно отвращението от страха, не толкова оголеният инстинкт на „преклонената главица“, колкото силната жажда за живот и утвърждаване. Именно тя превърна през епохата на Възраждането българската земя в най-развитата стопанска провинция на османска Турция. Тънкият сравнителен самоанализ, на който сме се подлагали, както и състезателната ни характерология винаги са ни карали да доказваме себе си, да не се поддаваме на крайно отчаяние и въпреки трагизмът на историческата ни съдба да се впишем в големия свят. Затова и скъпоценните камъни на нацията ни са пръснати във всички посоки, а вкорененото самочувствие ни е извеждало на определени висоти. По мнението на Бжежински, ние сме запазили своята устойчивост, дори и когато са излезли наяве редица фундаментални дефекти в социалистическото развитие. Констатациите му на основата на получените данни от 15 изследвани страни с подобен режим подчертават, че у нас не е имало нито една социална сфера, която да е била в състояние на криза. В неговата класификация по този показател има само още три страни, които набират точки, но България изпъква с най-голямата си стабилност.

В момента, когато е променено статуквото, натрупаната инерция се превръща в лава, която завлича всичко след себе си и изкарва на повърхността отново най-болезнените симптоми на нацията.

Със своята разнопосочност преходният период „рисува“ най-малко три типови модификации: **тип „А“** извира от подземната лава на прехода и в голяма степен имитира света на бизнеса от неговия романтичен период - в търсенето на „решаващия удар“ и на всяка цена; **тип „Б“** носи позитивния елемент, стабилизиращото начало и създанието. Въпреки нажежената атмосфера на суровото време, съобразявайки се с реалностите, в крайна смет-

ка ще формира новия тип мислене и стил на живот; тип „В“ са със силна ориентация в конюнктурата на времето, конформисти по дух и „нюх“, колоритни фигури, които оцветяват прехода. Само от тях зависи колко дълго ще се задържат на гребена на вълната и по какъв път ще поемат - пътят на агресивността на А или пътят на еволюционната логика при Б. Психологическите портрети на изброените типове ги прави по-релефни и по-разпознаваеми. За организационното поведение от значение за анализа са последните два типа - тип Б и тип В.

Тип Б. С нагласа за еволюционна логика

Водещ мотив е адаптирането към новооткритите ценности, желанието за самоутвърждаване, проверката на способностите и личностната реализация на фона на новите предизвикателства, постепенното интегриране към световните образци. Действието е насочено към „вплитане“ на подготовката и познанието в дадена област със съвременните тенденции и изисквания. В повечето случаи силната нагласа да се владее успеха в рамките на новите реалности ще отразява своеобразната еволюция на цялата метаморфоза в управленските революции - първоначалното опиянение от „необходимото зло“ като безработицата, която да се разглежда като постоянен приток на хора и преминаващ човешки ресурс през „фотоклетката“ на работодателя; схващането за „човека - винтче“, което винаги може да се замени, за конкретния сътрудник като формална икономическа единица и т.н., докато не се преоткрият или възпроизведат недостатъците на Тейлъровата система и не се застане пред прага на взаимобусловеността на човешките отношения и корпоративното мислене. Другите бариери по пътя на еволюционното развитие могат да се окажат недостатъчният усет към пазарните ситуации, старите стереотипи към застраховка и сигурност, както и неотчитането на някои психологически акценти в националното ни поведение: трудности в пренагласата към интензитет, от вкоренената позиция да се съхраниш или „изхитриш“ в труда, да се скриеш зад гърба на другия или да чакаш някой друг да ти свърши работата като онаследена болест от колективизма; склонността да се търсят винаги обективни причини за евентуален провал като последица от характерните ни колебливост, съмнение и усещане за някаква фаталност от допуснатата грешка; тежненятия на човек, който е свикнал със сигурността на минимума и затова повече мисли какво ще загуби, отколкото какво ще спечели. В този аспект американският тип офиси, големите халета от сътрудници, „разстройват“ българския манталитет, изтощават енергията на членовете на екипите, тъй като за разлика от американския индивидуализъм, който умее да се абстрахира, да се самоизолира като не обръща внимание на другите, нашият „попива“ подозрително и мнително поведението им, драматизира понякога дори и случайните погледи, непрекъснато пречупва действията си през очите на другите, което не стимулира активността, а мимикрията, и пуска в ход живописната игра на роли. Това естествено изтощава и не способства за разгръщане максимума на индивида. Без отчитането на народопсихологията интервенцията на западните фирми може да излезе

меко казано конфузна. Британският автомобилостроителен гигант „Роувър“ правилно се насочи да запълни определена ниша в нашия пазар. Но амбицията да конкурира „Лада“ по цена, здравина и адекватност на нашите пътища се размина с бързата промяна в ориентацията и непредсказуемостта на България, който изцяло се обърна към най-новите коли - западни модели, въпреки втората или третата им употреба и опасността луксозните съборетини да се разпаднат по транспортните ни артерии. Затова еволюционната логика предполага постоянния синхрон между глобалната, регионалната и конкретната специфика, която да попиwa през управленските структури на организациите във всеки индивид, за да се доближават заедно до оптималните си възможности.

Тип В. С приоритет на конкурентното поведение

Конюнктурната тенденция е някакъв среден вариант между стихията на момента и еволюцията, която винаги се стреми да се задържи на гребена на вълните, но без да се интересува от дълбочината на океана; която иска да плува, но без да отчита подводните течения. Същността на тип В е склонна да копира, да ползва базисни аргументи, но без да се опира на спецификата. Или да внася и лансира чужди образци, които може да не са оптимални, но просто пасват на доказателствата за конюнктурни съображения. В бизнеса повечето от тях изчерпват своята роля във вземането на несъбираеми кредити единствено с цел да играят живота си сред „холивудски“ декори. Получили парите „даром“, те просто изчезват като водата в пясъка. При този тип бързо се изконсумира повикът на деня, тъй като носи психологията на „гурбетчиата“, който обича да върши нещо за определен отрязък от време или да се захване с конкретен обсег от дейности, доста различни от предишните занимания, но актуални за възникналата ситуация. Барманът запретва ръкави в банкерството; журналистът се изживява повече като политически лидер, като превръща перото в показалец; ученият се захласва по „платоновски“ към върховете на държавното устройство и т.н., като всички приличат по „стойка“ на търсачите на бисери, които поемат няколко глътки въздух, напомнимат гърдите си и се гмуркат във водата - с тази разлика, че „актьорите“ се хвърлят, но не успяват да разпределят правилно силите си в перспектива ... и започват да се давят. Ако е необходимо да изграждат управленски мрежи, се придържат обикновено към свои хора, като се залага на сигурността при разпределението на отговорните функции. По този начин в сила влиза принципът на Питър - всеки способен човек може да работи навсякъде, а не според специализацията и реалното си предназначение - което винаги стимулира некомпетентността. Всеки, който не се чувства психически комфортно на дадена длъжност, ще желае - съзнателно или подсъзнателно - следващия по йерархия администратор да бъде също некомпетентен, тъй като: „Ако този под мен се окаже много способен, той може да ме разобличи и в крайна сметка да ме смени“. В резултат на това мислене се получава веригата на некомпетентността, която роди до всеобща слабост на системата. Или тип В фетишизира не само първоначалния блясък, но цялостното поведение на

непрекъснато подменяне на човешките ресурси, хроничното забавяне и неизплащане на заплатите, неизпълнението на договорните задължения и постоянното блъфиране по отношение на сътрудниците си. На клиентите си показва, че няма стремеж към изграждане на някаква стратегия, не държи особено на собствения имидж и авторитет на основата на общоприетите правила.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- общочовешки ценности
- културна стимулация
- управленски стилове и модели на управление /регионални и локални/
- специфика на прехода /тип А, тип Б и тип В/

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. В какво се изразява зависимостта между ценностите, културата и управленските стилове?
2. Опишете основните разлики между концептуалните модели на поведение.
3. В какво се състои същността на европейската „мозайка“? Посочете важните тенденции за отделните страни.
4. Кои са източниците за акумулиращата енергия на модерния свят?
5. Опишете основните изходни позиции за потенциалните възможности на Балканите.
6. Систематизирайте положителните и негативните особености на типове А, Б и В - дайте интерпретация за съответни контрапункта.

* Последните проучвания показват, че традиционният идеал за доживотна служба все повече избледнява. Особено силна е тази тенденция сред младите работници - над 3, 5 милиона японци през м.г. са сменили работата си. Предприетото мащабно индустриално реструктуриране създава условия за прехвърляне на работа, която „да им позволи да правят това, което те самите искат“. По-младото поколение все повече не желае да изпълнява изискванията на техните работодатели, преди да са определили своите нужди.

ТЕМА 3

ЛИЧНОСТЕН БАЗИС И ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Цели: След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да прилагате личностния подход и отчитате индивидуалните различия;
- да осмисляте взаимната обусловеност на външните и вътрешните детерминанти в поведението;
- да систематизирате най-важните елементи (комплекси от качества) на личностния базис;
- да изградите собствена система (индивидуален тренинг) с формиращо значение за организационното поведение.

3.1. УВОД

Личностният базис е „откровението“ по отношение на същностните ни сили; възможностите, които имаме, за да превърнем мечтите си в реалност; точният анализ на фундамента, който притежаваме и върху който можем да развиваме потенциите си, да увеличаваме енергията си. И заедно с това - да преодоляваме всякакви социални препятствия, „изправени“ пред амбицията да осъществим себе си в конкретната дейност. Каквато и сфера да обслужва избраната от нас дейност, каквито и да са подбудите на изявата ни - чисто духовни или директно меркантилни, тя в крайна сметка представлява „пазарът“ на нашите способности, полето на конкурентния сблъсък с другите, където се оценява и сравнява стойността на всяко наше намерение.

3.2. ЛИЧНОСТ И ИНДИВИДУАЛНИ РАЗЛИЧИЯ

Всеки един от нас влиза в една или друга дейност с относително трайни и устойчиви компоненти на своята личност, определена насоченост, темпераментни особености, тип поведение, характер, мислене и чувства, но заедно с това и с широк диапазон от индивидуални различия. Ефективността на нашето включване в нея зависи както от общите изисквания, предявени към нас, но и от цялата съвкупност от условия и подходи, които могат да оптимизират личностния потенциал. **Постоянна константа на всяко едно управление като форма на въздействие върху индивида е задължителното отчитане на неговите различия.**

Съществуват разпопосочни теории и концепции за формирането на личността:

- всичко при личността се дължи на генетични и психологични дадености;
- инстинктите или физическата конструкция, на човека предопределят неговото поведение;
- заобикалящата среда и индивидуалния опит са от съществено значение за формирането на личността и т. н.

Акцентът върху изложението на тази тема е върху онези основни идеи и синтези от схващания, които са с определена значимост за организационно поведение. Съдържателният аспект измества процедурите за изследване, специфичния инструментариум на проучване, подбор и оценка на личността, който ще бъде разгледан по-нататък. Тук класификациите не следват предмета на науките, които „обслужват“ организационно поведение, а тяхното взаимодействие с реалния свят на бизнеса и организациите. В този смисъл анализът на индивидуалните различия не преминава през групирането на психичните процеси, състояния и свойства, а през онези особености на личността, които се явяват предпоставки, условия и своеобразни комплекси от качества, необходими за успешното осъществяване на дадена дейност и отразяват динамиката в овладяването на компонентите на организационно поведение, неговите външни и вътрешни детерминанти.

3.3. ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ДЕТЕРМИНАНТИ

Поведението на човека до голяма степен е проекция на социалните условия и обстоятелства. Динамичното развитие на обстоятелствата пък се определя от възможностите, които създават за осъществяване и реализацията на човека. Тази универсална зависимост е в основата на човешката цивилизация. В този смисъл **бизнесът е един от онези официални механизми, които най-пълно отговарят на характеристиката на човешката природа в света на пазарната икономика.** Неслучайно нашумелият американски предприемач от последните години Доналд Тръмп, анализирайки успешната си кариера, споделя следното мнение: „Смятам, че способността да правиш бизнес повече

от всичко останало е заложено в човека. Тя се съдържа в гените“. Затова този, който „върти“ бизнес, олицетворява работещия човек в едно общество, чийто еквивалент за извършения труд все още е парите. Тяхното количествено натрупване продължава да измерва богатството или нищетата на човешкото съществуване, въпреки „възпитаващите“ морални кате-хизиси за проклятието и презрението към вечния блясък на златото. Едва ли има нещо друго, което така да разкъсва човешката природа, както противоречието между материалното и духовното ѝ начало. Тези обществени системи, които не преследват самоцелно преодоляването на това противоречие, а максимално създават условия за съществуването на тази дилема като източник на развитие на човешкия индивид, имат най-големи шансове за икономическия си просперитет. Затова и моделите на бизнесменско поведение трябва да се търсят там, където се движат капитали, а колоритът на живота са пазарните отношения. Именно там е възможно да се роди опиянението от бизнеса, където - споделя Арманд Хамър -законите на пазара и търговията са очевидни за всеки, който може да вижда. Потопен в тях още в ранното си детство (7-8 г.), той бива пленен и възбуден, както се изразява в своите спомени, от хармонията в бизнеса, от теорията, приложена на практика и „по-истински започнах да проумявам строгия закон на търсенето и предлагането, да схващам значението на качествената стока и преимуществата, които умният търговец има над глупавия оптимист“. Сред „показността“ на тези отношения се стимулира и най-силно **чувството за самостоятелност като базова характеристика за развитието на личността с този тип поведение**, толкова различна от познатото ни усещане за „притъпеност“ на сетивата, породена от постоянното движение с помощта на „вездесъщия“ социален „парамет“, от нагласата към изпълнителност и инициативност в „рамка“, така характерни за патерналистичните условия и традиции на предишната система.

Действително, като че ли основно изискване винаги се явява ранното нахлуване на реалностите от живота, което „смъква“ илюзиите още с техните пелени и интензифицира оформянето и изграждането на личността в стремежа към успеха. Стойността и измеренията на човешкия живот придобиват други очертания. Затова А. Хамър самоуверено ще твърди, че още на 15 години е бил вече оформена личност, която знае какво трябва да постигне. И когато след осем години заминава за Русия, за да склопча прочутите си сделки и заявява носталгично, че „младостта ми бе минала“, може да му се вярва. Създателят на „Сони“ А. Морита още на 10 -11-годишна възраст разбира, че бизнесът не е място за забава, когато взема първите уроци в кантората на баща си по изкуството да се управлява. Тези прозрения са особено характерни за света на бизнеса от романтичния му период. Такива митове като Джон Рокфелер, Хенри Форд, Жан Пол Гети, Аристотел Онасис, Харолдсън Хънт по правило до 23 години вече са спечелили своя първи милион, извървявайки традиционния за повечето от тях път от лишения и препятствия до решаващия удар. От друга страна интензитетът на самостоятелността в поведението и свободата на духа е резонанс не само от външните предизвикателства на съдбата, но и **от паралелното вграждане на основополагащи**

структурни компоненти на личността, от специфичната ѝ сензитивност, „отвореност“ или склонност към едни или други дейности, от доминиращите ѝ ценности в „ключовите“ периоди на нейния живот. Понякога външните детерминанти могат „принудително“ да породят коренни вътрешни изменения, пренастройване на енергийни източници, разместване на психически пластове или преждевременна зрелост на духа. Връхлетялата парализа при Рузвелт не само сковала тялото, но „пресича“ и динамичния му темперамент. И както силно развитите ръце до известна степен компенсират немощта на краката, така и физическата неподвижност дава мощен тласък на интелекта. По този начин, освободен от суетата, той може да концентрира цялата си енергия в анализ и размисъл, тъй като според неговите биографи вече „имаше предлог да не прави онова, което не му се искаше“. Също така е възможно вътрешните детерминанти да търсят „опипвайки“ външните условия или „пресечния лъч“ за някаква верижна реакция, която да освети гениалността или нестандартното решение. Самият Айнщайн, който никога не е бил привлекан ученик, обяснява появата на теорията на относителността с това, че винаги през живота си се е държал като дете със забавено развитие, защото постоянно задавал въпроси, без да се смушава за времето и пространството и връзката между тях - дотогава, докато не са го озарили „интересните“ хрумвания. Този особен вид „реакция“ на развитието зависи и от степента на **формиране и изграждане на отделните „етажи“ в личността - различната им отдалеченост от външните и вътрешните детерминанти и съответното за този ракурс влияние от социалната проекция на средата и зависимост от непоклатимите основи на заложения ни биологичен субстрат, с който идваме на този свят.**

В този аспект, много от **обусловеностите в начина ни на мислене произтичат от „функционалната асиметрия“ на човешкия мозък.** Локализацията на мозъчните функции по определени зони в двете полукълба дава възможност да се фиксират доминиращите „огнища“ и по-силно изразената функционалност на всяко от тях. Тук оптималната изява на една „огнена точка“ е за сметка на друга или „възбудата“ на първата е следствие на „закърняване“ при втората в резултат на бездействие, причинено от външни източници - среда, която предизвиква условно-рефлекторно потискане и неизползвано на съответния потенциал на „зоната“ или физическа травма, която е нарушила нейната цялост. По този начин неизползваната енергия се прехвърля на друго място, увеличава общата енергия там и хиперактивира други мозъчни центрове. Разгръщането на натрупаната енергия и усвояването на паранормалното ѝ излъчване е в основата на действията на повечето феномени - гениите, или тези със свръхестествени (екстрасензорни) способности. Освен това, при „класификацията на мозъчните функции“, въпреки различното им предназначение (вж. сх. 3.1.) и разположение, се оформят два главни типа мислене, идващи от всяко полукълбо. Първият или лявомозъчният тип мислене генерализира предимно аналитичната, осмислената, последователната, словесната („екстравертното“, по-открито общуване), логичната ѝ част, докато вторият или дясномозъчният тип мислене „завежда“ образите, символите, аналогията,

интуицията и невербалното взаимодействие („интровертното“, по-затвореното общуване). Тази своеобразна дихотомия намира израз при формирането на различните склонности и интереси на хората, в настройката на тяхната професионална насоченост. Така „по-силното“ ляво полукълбо програмира предимно фактори, при които потокът от думи и звуци активира мозъка им, но също учени или „технократи“, които предпочитат да следват рационалното и абстрактно-логическото начало, а по-силното“ дясно полукълбо „произвежда“ хора, които по-чувствено и интуитивно се вглеждат в заобикалящия ги свят, като „артистичното“ или „художественото“ му възприемане запълва изцяло мисловните им „картини“. Противопоставянето на тези начала или експлоатирането само на едната част не може да не обрича на „гладуване“ другата и да не се отразява върху пълноценната изява на личността, на по-богатото и многомерно разкриване на способностите. Действително, някои от по-специалните (музикалните) черпят енергия предимно от собствените източници в локализираните си зони, но други зависят от пластичното преливане на различни доминанти от функциониращата дихотомия на полукълбата. Например на съвременния мениджър, политик или бизнесмен му е абсолютно необходимо да ползва интуицията, но ако е по природа „технократ“, това означава, че склонността му към „дисекция“

МОЗЪК

Л	Д
1. Логичност и праволинейно мислене, класифициране и подреждане на елементите в система, склонност към категоричност на твърдения, изводи и умозаключения.	1. Стремение към възприемане в образи и представи, за по-глобално (цялостно) обхващане на частите, търси се логика, но в „сместа“ от сложни конфигурации и разнообразни информации.
2. Локализация на говора, вербалните сигнали, семантиката, език, реч (четене, писане, смятане, броене).	2. Невербални сигнали, нагласи към архаични човешки форми на общуване.
3. Буквално значение за нещата, точен еквивалент, адекватност.	3. Свобода на асоциациите, аналозите и символите.
4. Зависимост от времето, действията са разположени в неговите координати, подреденост на стъпките във времето, които са и стимул за активност.	4. Независимост от времето, а от „дълбините“ състояния, развити усещания за пространство и фини рецептори, като например за мирис и т. н.
5. Рационалното е на преден план, съзнателното начало следва поведението,	5. Ирационални, подсъзнателни импулси, различни „видения“, фантазии ос-

целенасоченост.	мислят поведението.
6. Отвореност към другите и околния свят.	6. Обърнат към себе си, към интимните преживявания.
7. Действени натури, черпят сила от ясната (светлата, активната, слънцето, денят) страна на живота.	7. Пасивно съзерцание, черпят сила от скритата (тъмната, покоят, луната, нощта) страна на живота.
8. Енергични. Самият живот ги вдъхновява.	8. Магнетични. Смъртта ги води към размисъл.
9. Формира преобладаващо черти от маскулинния (мъжественост) тип поведение.	9. Доминират черти от феминисткия (женственост) тип поведение.
10. Направлява дясната половина на тялото.	10. Направлява лявата половина на тя-

Сх.3.1.

и диагностика на всичко, което се изправя пред очите му или приоритетът му към технологично мислене постоянно ще се сблъсква с потребността от адекватен подход към ситуацията и умението да я развива - а това изисква вече определена степен на ирационалност при анализа и управлението на човешките отношения. Липсата на подобна връзка между способността му „прецизно да разчленява в детайли“ и интуитивния усет към нещата ще предизвика винаги блокиране на неговата функционалност. По този начин поверената роля се изправя от съдържание, като вероятността тя да се запълни зависи както от собствените усилия на личността, така и от специализираните обучения* или образователни програми**, които да осигурят взаимното допълване и развитие на тези поляриности.

Необходимо е също да се отчита, че много от предпоставките за посочената дихотомия се закрепват генетично, но в онтогенезата те могат да се реализират в зависимост от различните етнопсихологически условия, особеностите на социалната среда, общуването и линията на конкретното историческо развитие, които формират доминиращ тип мислене и той започва да се предава от поколение на поколение по принципа на културното онаследяване и „нюансираното“ възприемане на света. Оттук и разграничението,

* В тесен смисъл - специализиран тренинг, насочен към личностния базис на съответния "ресор" сътрудници и конкретна организация или фирма, който анализира диапазона от вътрешни детерминанти и "възбужда" необходимите доминанти и умения.

** В широк смисъл - изисква избягване на стандартизираните и унифицираните образователни програми, които имат приоритет към абстрактно-логическото възприемане и не отразяват к съдържанието и подходите си двата типа мислене.

което често се прави, когато се говори за технологичния и рационален Запад и съответно за ирационалния и „чувствен“ Изток. Затова движението в двете посоки може само да обогати генофонда, да ускори хармоничността и биополярността на хората, като ги направи по-универсални, пластични и адаптивни.*

В индивидуален план този процес предполага ангажирането на повече „зони“ и включване на цялото разнообразие от „огневи точки“ и водещи доминанти, които да черпят импулси и енергия и от двата „генератора“ на човешкия мозък, като се създават условия за активизирането на качества и свойства на личността, носещиобединяваща функция в тази насока. Спирането на такива комплекси ще игнорира „луksa“ да не се използва максимално личностния потенциал, а освен това имат и способността да се зареждат и адекватно да се обновяват съобразно динамиката на съвременния свят.

3.4. ПЪРВИ КОМПЛЕКС: КОМПЕТЕНТНОСТ И ВЪОБРАЖЕНИЕ (K1+ B)

Компетентността и въображението влизат в първия основен комплекс, който носи обединяващата функция и задвижва потенциала на личността. Подчертаването на един или друг аспект води не само до едностранчивост, но и до изтощаване, докато постепенното им преливане бързо „изкачва“ личността на орбитата на оптималността. В този комплекс това означава **в най-голяма степен да се търси приложимост на знанията, а не тяхното самоцелно натрупване**. Прагматичността тук е най-прекият път към националния или индивидуалния просперитет, още повече, ако културните традиции на обществото стимулират този процес. Например японците нямат отделна дума за „наука“ или друга за „технология“. „Когаху“ означава „наука плюс технология“. Те признават само функциониращото знание. Известен е подходът им при подбора на кадри да се отчитат такива параметри на личността като мотивация, амбиция, а не толкова броя на „задръстените чекмеджета“ от ненужни факти. След приема по тези показатели фирмата насочва своите сътрудници към определен тип квалификация. По този начин необходимите качества и изисквания тръгват по спиралата на постоянното усъвършенстване, „гласкани“ от личностния фундамент и създадените условия.

* Нашето междинно разположение е донесло много от превратностите на националната ни съдба, но заедно с това намирайки се в центъра на това движение сме "вграждали" в генофонда си "екстракта" от описаната "дихотомия": интелигентност - но не толкова като "избит" комплекс на малките нации, колкото като реално самочувствие на създатели на писменост и превърнали образование в единствения фетиш, ред който се прекланяме, но също и с доказани показатели и параметри в тази насока; харизматичност - с въздействие на виталност и излъчване на някаква магия, която витае по нашите земи, като съчетание и еманация на разнообразни култури; ирационалност - с преплитане на рационалност, скептичност и мистичност (като "сензитивност" към свръхестественото), които "забъркват" сместа на просло-вутата ни непредказуемост.

Във функционалното единство на компонентите от посочения комплекс А. Хамър вижда източниците на своя успех и пояснява, че за да ръководиш както трябва един бизнес е необходимо да преценяваш известните фактори и да съчетаваш това познание с въображение и предвидливост; да съчетаваш консервативното чувство за сигурност с тръпката от поетия с въображение риск, но заедно с това да се предпазиш и от сяпата вяра, тъй като тя е най-късият път към катастрофата. Само компетентността като базисна характеристика не е достатъчна и според Лий Якока, особено ако се свежда единствено до продължителното обмисляне и анализиране на проблема. Тогава се влиза в дисонанс с настъпилите вече промени в ситуацията и оставяне на фактите. Тези, които се опияняват в разработването на стратегии и разтягане на процеса на вземане на решение, не могат да не загубят в бизнеса. Тази зависимост известният мениджър наблюдава нерядко в своята кариера. Ерудитът постоянно търси потвърждение на прогнозите, неговият идеал е изчерпателността в оценките и затова дори да разполага с 95 на сто от целия обем информация, това не означава, че е готов за действие.

И най-съвършената стратегия е обречена на провал, ако не е проектирана във въображението чрез разнообразието от варианти и асоциации. Именно там се раждат най-напред очертаванията на „образа“ за това, как ще изглежда крайният резултат, който да възпроизвежда положителното от миналия опит в съчетание с новите реалности. Въображението без стабилна ориентация е като птица, която лети без посока. Ако идеята не се „приземи“, тя започва да се губи постепенно зад хоризонта на забравата.

Психологическата схема за самоанализ на тази базова комбинация на личността може да бъде изразена в две направления:

Имам ли ясна представа:

1. За кого точно е предназначена моята дейност (продукт или инвестиция в бъдещето).
2. Какви са изискванията на обществото (или на клиента) към това, което върша.
3. За постиженията в съответната област или състоянието на конкуренцията.
4. За спецификата на моята лична изява (сфери на влияние или подходи към пазара).
5. Какви са различните алтернативи на извършваната дейност.
6. За евентуалните рискове и опасения при избора на решения по отношение на тях.

Имам ли нагласа:

7. Да стимулирам компетентността на тези, с които преследвам общата цел (или заемат ключовите места в организацията на фирмата).
8. Да възприемам нови гледни точки и хрумвания по отношение на стратегията.
9. Да предавам по различен начин основните идеи, които да се възприе-

мат лесно и с интерес от всеки.

10. Приложението на новата идея да преминава и през въображението на другите, а не „послушно“ да я следват.

Но докато по-рано успехът до голяма степен се определяше от доминираният на един или друг личностен компонент, то сега, в ситуацията на Третата вълна (А. Тофлър) става абсолютно необходимо самото използване на обективното познание в променящия се свят, да се превърне то в основен център на гравитация за всеки човек или общество, което иска да се развива. Именно този център ще измерва прогреса или упадък на едно общество или отделен човешки индивид. В този смисъл много често ефикасната система на образование се разглежда като един от важните фактори за японското чудо, докато провалът на американското училище, възпроизвеждащо фактическа неграмотност - за първопричина на кризисното състояние в американското общество. „Как може да се говори за преуспяваща нация - възкликва героят на Майкъл Крайтън в „Изгряващо слънце“ - в която една трета от завършилите гимназия американчета не могат да прочетат автобусно разписание“. Във все по-голяма степен енергията на едно общество, социална група, организация или отделен човешки индивид, за да може да се съхрани, зависи от прилагането на неизчерпаема информация и идеи за прагматично решаване на непрекъснато възникващи проблеми. Колкото по-бързо се променят нещата, толкова повече информация трябва да бъде преработена, за да се прогнозира техният ход. Затова боравенето с нови средства за информация става необходимост и изисква притежаването на т. нар. функционална грамотност. Компютъризацията ще издига равнището на синтез и ще ни помага да разбираме по-точно причинността и взаимовръзката на явленията в условията на информационната експанзия. А. Тофлър има право, когато споделя: „Старото схващане, че знанието е сила, вече не важи. За да се придобие сила, днес е необходимо знание за знанието.“

На сцената на живота идва - както се изразява той - „когнитариата“, която се основава „върху знанието, ума, а не на мускулите“ и средствата за производство на нова информация. Знанията, които имат хората, ще ги направят свободни, тъй като благодарение на тях те ще могат да избират къде да ги прилагат. Две са основните характеристики, които ще правят членовете на тази група преуспяващи:

1. Способността да се приспособяват към промените - гъвкавост към ситуацията; самообладание пред привидния хаос на информационния поток; търсене и намиране кода за неговото дешифриране; умение да се пренасят идеи от една област в друга и т. н.

2. Лоялността към професията - значение за личността придобива вече не толкова заеманата длъжност или организацията, където работи, а преобладаващата професионална тенденция в нейния живот. На мястото на организационния човек, ангажиран към определена организация, идва асоциираният, който не желае постоянна обвързаност, а свободно да материализира идеята си и знанията си, без ограничения в пространството и времето.

3.5. ВТОРИ КОМПЛЕКС: ОРГАНИЗИРАНост И ТЕМПОРИТЪМ (O+ T)

Организираността и темпоритъмът са „оста“ на личността, около която се претеглят всички нишки на нейните възможности. Те не само допълват първия комплекс, но и представляват „механизъм“ за привеждане на намеренията в действие. В известен смисъл могат и да играят самостоятелна функция, но само при положение, че се „знае“ главната посока. Известна е историята с Хенри Форд - старият „лъв“ от романтичния период на бизнеса, който дори води процес срещу оскърбленията в масмедията за това, че е бил скандално неук. В съда след въпроси в стил „Кой кой е?“ с унизителен подтекст, възмутеният Форд се изправил, посочил с пръст адвоката, който ги е задал и отговорил: „Ако действително искате да чуете отговор на идиотския си въпрос или на всевъзможни подобни питання, позволете да ви припомня, че на бюрото ми има страшно много електрически бутони. Достатъчно е да натисна който и да е от тях и на помощ ще ми се притекат хора, знаещи отговора на всеки мой въпрос от областта, на която са посветили почти всичко. Бъдете сега така любезни да ми кажете, защо да си тормозя главата с общи знания, които така искате да чуете от мен, след като съм обкръжен от хора, готови да ми предоставят всяка потребна ми информация по всяко време?“ За него значение има „работещото знание“, постоянното му и ефективно приложение, способността да организира своеобразни „мозъчни тръстове“.

Оптималната изява на втория комплекс се свързва преди всичко с точната субординация на дейностите и правилното им разположение във времето. Започва от правилната организация на работното място, която да стимулира концентрацията, подчинява всичко на определен темпоритъм и преминава през специална подготовка за съвещание или делова среща. Означава още адекватно взаимодействие с другите по отношение на прецизно формулиране на задачите и усет за движението на хората за постигане на целта в малки групи (екипи) или организационни структури.

Но има организираност, която в основата на всяко действие залага на общия успех и такава, от която „извират“ себелюбието на този, който „дърпа конците“. Това е показна организираност, губеща времето на сътрудниците, но поддържаща самочувствието на шефа. Неговото афиширане, че действа със замах, обикновено ражда следните деформации:

а) Непрекъснато свикване на заседания, съвещания, без ясна цел, но с водещ нарцисистичен мотив за демонстрация на значимост и власт. Просто „да се знае кой управлява тук“!

б) Навикът да се викат всички сътрудници за определена задача, за която повечето от тях се явяват ненужни участници. Необходим е „театрален“ фон, за да може „негово величество“ да изиграе коронната си роля.

Всеки човек е склонен към екзалтация на собственото „Аз“, но най-податлив на параноята е достигналият върха на пирамидата. Неслучайно

римляните са измислили институцията на роба-придружител, който непрекъснато повтарял на ухото на героя: „Погледни зад себе си и си спомни, че си човек“. Подобна интервенция е необходима особено на онези, които преживяват по-силно ореола от новия статус, отколкото новите отговорности.

Но по-важното е не толкова коригирането на посочените отклонения на псевдоорганизираността (на тях ще се отдели специално внимание по-нататък), колкото овладяването на собствения темпоритъм, от който зависи реалното планиране и осъществяване на дейността в контекста и измеренията на времето. Ритъмът в изпълнението зависи от прилагането на определени модели на поведение в различни ситуации, които са свързани с доминиращите тенденции в темперамента, начините на отреагиране и директно отразяват рефлексията на генотипа. Специфичният „код“ на ритъма се детерминира от импулси и реакции, от които не можем да избягаме, колкото и да се опитваме да играем на сцената на живота. Единствено познанието на тази „природна“ линия на поведение или следването на собствения си ритъм може реално да оптимизира възможностите ни. В примерната карта за анализ на личността, посочена по-долу са включени особености, разпределени според класическата схема за „четирите типа“:

Профили на темпоритъма*

Сумата от положителните отговори за наличието на една или друга особеност образуват съответен бал от точки, който отразява различни параметри на темпераментните характеристики. Това прави възможно да се проследи преобладаващата от тях, както и съотношението ѝ с другите, което по своята същност очертава индивидуалния профил на темпоритъм. От друга страна анализирането на положителните и отрицателните тенденции на всеки от тях позволява да се внесат защитни механизми в поведението на личността.

Първи тип

1. Много често се проявяват като невъздържан и избухлив.
2. Ако имате някакво вътрешно напрежение, то произтича от нетърпението да вършите нещо.
3. Когато имате цел я преследвате с особено настървение.
4. Когато работите, от вас блика енергия и инициативност.

* Сумата от положителните отговори за наличието на една или друга особеност образуват съответен бал от точки, който отразява различни параметри на темпераментните характеристики. Това прави възможно да се проследи преобладаващата от тях, както и съотношението ѝ с другите, което по своята същност очертава индивидуалния профил на темпоритъм. От друга страна анализирането на положителните и отрицателните тенденции на всеки от тях позволява да се внесат защитни механизми в поведението на личността.

5. Първоначалната ви емоционална реакция е бурна и спонтанна, но обикновено бързо преминава.

6. При спор често пускате в ход цялото си красноречие и изразителност в мимиката и жестовете.

7. Склонен сте бързо да действате и вземате решения.

Втори тип

1. Бързо схващате ситуацията, в която се намирате.

2. С увлечение се залавяте с всяка новопоставена задача.

3. Запазвате самообладание в неочаквана и сложна обстановка.

4. Вашите интереси често носят белега на неустойчивостта и бързопреходността.

5. В контактите с другите има лекота - без бариери и затруднения при общуването с непознати за вас хора.

6. В повечето случаи вашият тонус и настроение са на висота.

7. Склонни сте да се плъзгате по повърхността на нещата.

Трети тип

1. Стремите се да проявявате последователност и устойчивост в стила си на живот.

2. В работата проявявате изключително търпение и внимателно обмисляне на детайлите.

3. От вашето поведение лъха спокойствие и сдържаност, понякога стигащи до непроницаемост.

4. В повечето случаи ви е трудно веднага да се превключите от една дейност на друга.

5. Почти винаги това, което сте започнали, го довеждате докрай.

6. Често това, което преживявате, няма външен израз - без емоционална реакция на мимиката и жестовете.

7. Вашата неконтактност с другите е по-скоро резултат от това, че не обичате напразно да говорите.

Четвърти тип

1. Вашата чувствителност често ви изкарва от равновесие.

2. В повечето случаи не се чувствате уверен в собствените си сили.

3. Често се усещате, че ви липсва енергичност и че лесно се уморявате.

4. Не проявявате инициативност, предпочитате другите да ви водят.

5. Често се затруднявате при установяване на контакт с непознати хора.

6. Понякога предявявате високи претенции към себе си и околните.

7. Лесно понасяте самотата.

№ на типа тенденции	Положителни тенденции	Отрицателни
Първи тип, носещ характеристиките на холеричния темпоритъм	Бързина на реакциите, енергичност, активност, самостоятелност, комуникативност, склонност да управлява другите	Рефлексивността и склонността към лична изява може да предизвика конфликтност, налагане, нежелателно прекъсване на другите, неустойчивост на настроението
Втори тип, носещ характеристиките на сангвиничния темпоритъм	Адаптивност в сложни условия, увереност и общителност (откритост към другите), гъвкавост в отношенията	Лекотата, с която се преминава от една дейност към друга, може да премине в повърхностност, а самонадеяността да прерасне в ненадеждност
Трети тип, носещ характеристиките на флегматичния темпоритъм	Работоспособност и настойчивост; търпеливост и увереност; постоянство и самообладание	Инертността в реакциите често прави този тип хора трудно възприемчиви на промени
Четвърти тип, носещ характеристиките на меланхоличния темпоритъм	Силна емоционалност, задълбочен самоанализ, изпълнителност и старание, критичност и самокритичност	Болезнената впечатлителност води до импулсивност, неуравновесеност, нерешителност и уморяемост от емоционално пренапрежение

Този подход търси не толкова констатацията, а аналитичния аспект, не толкова откриването, а разбирането на собственото „аз“ на основата на такива личностни особености като динамичност и индивидуален темпоритъм - необходим за съвременния начин на живот. Освен този самоанализ, посочените тенденции в картата дават възможност за „построяване“ на съответни тактики за взаимодействие и работа в екип, където отчитането им е от значение за общата ефективност на групата.

3.6. ТРЕТИ КОМПЛЕКС: РЕШИТЕЛНОСТ И КОНЦЕНТРАЦИЯ (Р + К2)

Този комплекс черпи сили предимно от **осъзнаването на преследваната цел в рамките на възможното, от увереността в нейното постигане** и е в състояние да компенсира някои от недостатъците от предишните два комплекса. По този начин белите петна в познанието могат да изчезнат благодарение и на позакъснели усилия, ако не се забравят съкровените стремежи и амбиции. Много от великите личности са имали подобни метаморфози в своето развитие. Чърчил е бил най-слабият ученик в класа, но достига до триумфа на човешката воля, като поставя в нейния фокус колосалната си работоспособност и концентрация на мисълта. Но на основата на изключителна селективност и разпределение на енергията:

„Аз никога не върша омазни умствена работа, която може да извърши за мен някой друг“. В света на бизнеса примерите са още по-красноречиви. Акио Морита - създателят на „Сони“, винаги е бил сред изоставащите ученици, като от общо 250 ученика той е заемал 180^{-то} място. Но след едногодишни самостоятелни занимания, той става първият, който от такава позиция бива приет във висше училище. Противоречивият Махсуел компенсирал ниското образование с високата си комуникативност - говорел е 9 езика. Смихълът на този „бяс“ е уловен с психологическа проникателност от А. Хамър: „Ако работиш упорито и се съсредоточиш върху проблема, който те мъчи, ако търсиш навсякъде евентуалното решение, можеш до голяма степен сам да създадеш щастливата случайност. Но заедно с това, „работохолизмът“ е напразно усърдие при прахосана енергия, ако липсват: очертанятията на опорните точки или „вратите на слалома“, през които трябва да премине всеки след обмислянето на стратегията; разграничаването от ненужната информация или от хора, които затрудняват придвижването напред и не спазват правилата на играта; умението да се насочва вниманието върху проблеми, свързани с прилагането на най-изгодните подходи и най-правилен избор на тактика в точно определен момент.

Посочената личностна симбиоза стимулира най-вече бързата рефлексивност при вземане на решение. Именно тя е помагала на Хамър при трудни ситуации. Ето един пример:

В един телефонен разговор с Кенеди му се налага да възпроизведе текста на дълга телеграма за важна търговска оферта, която изпратил преди време. След като не можел да намери копие, а президентът чакал, на него не му оставало нищо друго, освен с решителен тон да каже:
„Ето какво пише в телеграмата“. И започнал да „чете“ по памет дългата телеграма, като едновременно с това записвал думите. После, когато открива загубеното копие и го сравнява със записания текст, се оказва, че не е пропуснал нито дума.

Параметрите на третия комплекс, както и степента им на притежание на всеки един от тях могат да бъдат извлечени от следните твърдения:*

1. Проявявам настойчивост и пределно усилие при преследването на целта.	1	2	3
2. Когато имам определена представа за нещата, тогава без колебание вземам бързо решение.	1	2	3
3. Вниманието ми винаги е насочено към цялостния обхват на възникналия проблем или поставената задача.	1	2	3
4. Бързо схващам в кои детайли на дейността имам шанс да постигна максимума.	1	2	3
5. Лесно се пренастройвам от една дейност на друга.	1	2	3
6. Обикновено подреждам интересите си (или това, което върша) селективно, според тяхната значимост.	1	2	3
7. В дискусия или обсъждане се старая да извеждам основните акценти.	1	2	3
8. Умея да съхранявам концентрацията си върху определена идея или задача за продължително време.	1	2	3
9. Мога да задържа интереса си върху даден проблем толкова, колкото е необходимо до успешното му разрешаване.	1	2	3
10. Обикновено преминавам към друга дейност, едва след като напълно съм приключил с предишната.	1	2	3

Концентрацията мобилизира цялата позитивна енергия, но едновременно с това се явява „пуск“ за компетентното решение или следствие от организаторски усет. От друга страна фиксираният темпоритъм търпеливо подготвя „пиковата“ форма на личността, като количествено и качествено измерение, без значение в каква дейност се осъществява тя. философът Кант, подчинил живота си на интелектуалното напрежение и формулирането на нравствените закони, остава в историята и с пословичната си точност, по която съседите му си поправяли часовниците, когато го виждали да излиза или да се връща в къщи. Великият Балзак пристъпва към писането като към „свещенодействие“ и му отделя време само в тишината на нощта. Измества съня си, за да пише в продължение на шест часа до сутринта с огромна скорост върху изрядно бюро и с бяла риза и т.н. В този смисъл трите комплекса преминават като нишка през всяка човешка дейност, която се стреми към пълна изява. Относителната им самостоятелност се изразява най-вече в различния им интензитет - зависим от вътрешни и външни условия, обстоятелства и възрастови особености, но заедно с това общият им „ток“ образува своеобразната „верига“ на личностния оптимум.

*Под формата на тест се установява степента на изразеност на всеки един от посочените компоненти по анализирания комплекс, но така също и общото му равнище на развитие (ниско - до 14 т.; средно - от 15 до 24 т.; високо - от 25 до 30 т.)

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- личност и индивидуални различия
- външни и вътрешни детерминанти
- генофонд
- първи комплекс: (K₁ + B)
- втори комплекс: (O + T)
- трети комплекс: (P + K₂)

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Кои са основните гледни точки при изследването на личността?
2. Посочете външните и вътрешните детерминанти в поведението на личността. По аналогия с описаните примери дайте образци (характеристики) от своето поведение или от заобикалящата Ви среда.
3. Опишете двата типа мислене, като анализът премине в интроспекция (поглед в себе си) с отчитане на доминантите, които притежавате.
4. В какво се състои аргументацията за необходимостта на всеки един от посочените комплекси? В каква степен притежавате всеки един от тях?
(Footnotes)
^T В тесен смисъл - специализиран тренинг, насочен към личностния базис на съответния „ресор“ сътрудници в конкретна организация или фирма, който анализира диапазона от вътрешни детерминанти и „възбужда“ необходимите доминанти и умения.
^{TT} В широк смисъл - изисква избягването на стандартизираните и унифицираните образователни програми, които имат приоритет към абстрактно-логическото възприемане и не отразяват в съдържанието и подходите си двата типа мислене.
^{TTT} Нашето междинно разположение е донесло много от превратностите на националната ни съдба, но заедно с това намирайки се в центъра на това движение сме „враждали“ в генофондц си „екстракта“ от описаната „дихотомия“: интелигентност - но не толкова като „избит“ комплекс на малките нации, колкото като реално самочувствие на създатели на писменост и превърнали образованието в единствения фетиш, пред който се прекланяме, но също и с доказани показатели и параметри в тази насока; харизматичност - с въздействие на виталност и излъчване на някаква магия, която витае по нашите земи, като съчетание и еманация на разнообразни култури; ирационалност - с преплитане на рационалност, скептичност и мистичност (като „сензитивност“ към свръхестественото), които „забъркват“ сместа на прословутата ни непредсказуемост.

ТЕМА 4**МЕЖДУЛИЧНОСТНИ ОТНОШЕНИЯ
И КОМУНИКАЦИЯ**

- Цели:** След усвояването на материала по тази тема, вие ще можете:
- да асоциирате свободно различните аспекти на междуличностните отношения;
 - да проследявате комуникационния процес в различните му етапи и да установявате връзки между основните типове комуникации;
 - да отчитате бариерите в общуването и да търсите подходи за анализ и корективи в поведението;
 - да изграждате стратегии и тактики на комуникация въз основа на „ефектите“ в междуличностните отношения и типовете събеседници;
 - да групирате основните закономерности на човешките отношения на базата на полученото познание, собствен усет и тренинг за трансфер в организациите.

4.1. УВОД

Голяма част от взаимодействията и взаимоотношенията в една организация преминават на междуличностно ниво. От значение за организационно поведение са всички онези аспекти на човешките отношения, които оптимизират дейността, тъй като основният постулат на успеха винаги е бил: „Всичко зависи от взаимоотношенията ни с другите“. Без тяхната подкрепа лесно ще изпадаме в ролята на Сизиф към върха. Неслучайно Х. Форд често е казвал: „Вземете ми заводите, изгорете ми къщата. Но оставте ли ми хората, аз веднага ще изградя отново своя бизнес“. **Вие може да сте универсална личност, но ако не притежавате умение за сътрудничество и скипно мислене, фиаското ви като мениджър е сигурно.**

Освен това винаги ще оставате в ограничените рамки на собственото мислене дори и при наличието на персонални блестящи способности. Индивидуалният ум само в хармония с интелекта на другите може да задвижи успеха като постоянна величина. Енергията на група мозъци излъчва по-голяма сила от светлината на самотния фар, въпреки великолепието му.

4.2. АСПЕКТИ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

Във всяка дейност обикновено се срещат два типа личности - лидери и последователи. Едните стимулират раждането на идеята, а другите - нейното ентузиазизирано изпълнение. Човешкият ток, който протича между тях е пъпната връв на успеха. Затова в стила на големите фирми задължително се отразява всичко онова, което стимулира междуличностните отношения. Внимателно се анализира както психокомфорта на отделния сътрудник, така и груповата съвместимост. Японците имат една интересна дума „харагей“, с която свързват изкуството да влезеш под кожата на другия, да го разбереш напълно. За техните психологически служби във фирмите, колкото и странно да звучи, не остава незабелязан и „обгарящия пламък“ на любовта, който може да вдъхнови, но и да депресира съответния служител. Вдъхновеният може повече да се натовари (нали влюбеният планини повдига), естествено - с повишено заплащане, докато на другата ситуация се търси най-прецизния изход от личната криза. Санкцията при водещите фирми също така понякога придобива очертанията на шокираща деликатност. Ако босът покани на обяд някой служител, то последният трябва да се подготви за критични забележки. Това е приложението на японския принцип „Ва“, който съхранява достойнството на личността от публични форми на порицание.

Разкриването на същността на човешките отношения се свързва в приложната психология с анализирането им в три аспекта:

комуникативен (като обмен на информация), интерактивен (като взаимодействие) и перцептивен (като междуличностно възприемане). Тук достигането на оптимума предполага както разглеждането на тяхната относителна самостоятелност, така и сложното им преплитане, което формира маскиращата или тънката символика на човешкото поведение.

4.3. СЪЩНОСТ НА КОМУНИКАЦИОННИЯ ПРОЦЕС

Комуникацията е обект на изследване от различни научни направления. Основните ѝ цели се определят от основните нейни предназначения:

- на свързване и пренасяне на информацията от един човек на друг;
- предаване на идеи, факти, мисли, чувства и ценности;
- вербални (речеви) и невербални форми на общуване, чрез които получателят на информация да разбира изпратеното му съобщение, заложения смисъл в него.

По принцип комуникацията изисква участие на две страни: източник и получател на информацията. Но за да има процес и обмен на информация, комуникацията не трябва да се разглежда като еднократен акт, а като преминаване през редица последователни етапи:

- . Зараждане на идеята - осъществява се формиране и подбиране на ин-

формацията, основно изискване е да се насочи точно; да се знае как да се направи съобщението; адекватност на идеята, съобразно конкретната ситуация.

. Кодиране - става с помощта на символи, интонация и жестове, което превръща идеята в съобщение.

. Предаване или избор на канал - осъществява се под най-различни форми - реч, писмен доклад, телефон, компютърна мрежа, видеоконференция и др.

. Приемане - инициативата вече е поета от получателя на съобщението, който трябва да започне да функционира (със съответна нагласа, компетентност, готовност).

. Разкодиране - обмяната на информация е ефективна, ако получателят демонстрира разбирането на идеята, нейния смисъл.

. Възприемане - свързва се с възпроизвеждането на действия, очаквани от онзи, който е насочил информацията - приемащи или отхвърлящи нейното послание.

. Използване - информацията може да бъде използвана - така както е възприета - за непосредствена употреба, за сведение и бъдещи действия или просто забравена.

. Обратна връзка - този, който е предал, получава информация от този, който е приел съобразно това, как е прието, разкодирано, възприето и евентуално използвано съобщението му.

От значение за познавателното поле на организационно поведение са типовете комуникации, които в рамките на организацията имат посоки „напред“ и „нагоре“, т. нар. низходяща и възходяща от гледна точка на организационната йерархия. Спецификата на техния обхват и форми на въздействие се съдържа в следното:

Низходяща комуникация - специални репрезентации, справки, бюлетини, брошури, планирани съвещания и срещи, форми на въздействие: развитие на позитивното комуникативно отношение у подчинените в условията на обща атмосфера на доверие; пълна информираност (прозрачност за всяко едно стратегическо управленско действие); прецизна предварителна подготовка за процеса на комуникация.

Възходяща комуникация - получаване на информация за настроението и потребностите на подчинените с цел вземането на адекватни решения. Тук е необходимо да се имат предвид формите на „пречупване“ на информацията; информационното закъснение, филтрирането на информацията (нагласата да се съобщава „горе“ само това, което там е желано да бъде чуто; заобикаляне или прескачане на едно или няколко висшестоящи комуникационни звена, което избягва посочените възможни деформации, но в същото време пренебрегва организационния статус на пропуснатите звена).

Това все повече поставя необходимостта от анализ на комуникативността като качество на взаимодействие и междуличностно възприемане в организацията, така както и формирането на преден план на способности за корективи в тази посока.

4.4. КОМУНИКАТИВНОСТТА КАТО ЛИЧНОСТЕН ФЕНОМЕН В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Основното изискване, което поставят фирмите към сътрудниците си (освен обективните измерения на компетентността) е комуникативността: Тя се свързва не само с точното възприемане и предаване на информацията, но и с уменията да се поддържат контакти на различни равнища, стимулиращи ефективността на взаимодействието и успешната дейност. Защото всеки мениджър е наясно, че влошеното общуване често е причина за хаос в организацията, особено ако по основните канали на комуникацията има разминаване. То отразява акценти, вързани преди всичко с неадекватното участие в комуникационния процес, в който „текат“ паралелни неформални и формални отношения. Неспособността на сътрудника или мениджъра да се ориентира в тях, поражда непрекъснати конфликти или неразбиране при прилагане правилата на фирмата, разпределението на отговорностите и прецизното изпълнение на задачата. Ако тази външна функция на общуването започне да се преплита с някои особености на личностната характерология, това може да предизвика криза в поведението, като следната:

С. влезе в индивидуалния тренинг с изострена чувствителност от поредица конфликти в служебните и интимни отношения. Психоаналитичните сесии дадоха възможност да се разкрият източниците на напрежение (конфликтни зони): неумение да се разграничават официалните изисквания от неформалните внушения. На подсъзнателно равнище това се оказва по-скоро нежелание за сериозно възприемане (или съпротива) деловите функции на съответния мениджър и умишлено търсене на по-разбираеми неформални контакти. Тук „вродената“ непоносимост към роли е скритият източник на напрежение. Тази непоносимост се явява под формата на директност, прякост и липса на компромис в общуването.

Именно анализирането на „огневите точки“ в сблъсъка между тази прекомерна откритост и селективността (или мярата) на другите; между бързото превключване („запалване“) и инерцията на груповото поведение; между експресивността (артистичността) на комуникативната изява с друг тип поведение и т.н. спомогнаха на С. да овладее конфликта в общуването. Но естествено беше нужно точно да се „хване“ психологическия проблем.

4.5. БАРИЕРИТЕ В ОБЩУВАНЕТО

Взривоопасните моменти в общуването най-често са концентрирани в неизчерпаемите източници на човешкия егоцентризъм. Именно той издига бариерата за пълноценен човешки контакт, тъй като свръхмярата на нашата повишена самооценка във възможностите на собствения си „глас“ (гласът на „Аза“) заглушава многогласността, идваща от света на другите. Както при онези птици, които изпадат в транс на опиянението от собствената си песен

и не могат да усетят дори трептенията на окръжаващата ги природа. Но нерядко тогава те са най-уязвими. **При хората неспособността да възприемат другите в общуването е началото на тяхната трагедия.**

В деловите отношения повечето от сривовете са на основата на неотчитането на някои психологически закономерности, произтичащи от следните тенденции:

СЛОЖНОТО, ПРОТИВОРЕЧИВО ИЗКАЗВАНЕ - съчетано с обърквана организация на изложение, предполагаща отегляне на една или друга теза в зависимост от обстоятелствата. Това е в резултат на неподготвеност, липса на опит или яснота по отношение на собствените цели и намерения. Ако е следствие на личностно безсилие за ориентация в позициите на другите партньори, то тогава неуспехите в бизнеса са гарантирани.

ЗАТВОРЕНОТО ОБЩУВАНЕ - самоограничаващо се в рамките на това, което трябва да се каже, без „открехване“ и споделяне на лична позиция, собствени мисли и намерения от участниците в обсъжданията. Движението само в една предварително набелязана орбита превръща конкретния участник в беседата в обикновена „трансмисия“ на указания „отгоре“ и стеснява възможностите за гъвкавост и адаптивност при нововъзникнали условия, така необходими за мениджъра или бизнесмена при сключването на сделки.

ИЗБИРАТЕЛНОСТТА НА ЧОВЕШКОТО МИСЛЕНЕ, което не допуска онези пунктове от посланието на другите събеседници, разминаващи се с изградените му стереотипни представи и нагласи и чиято устойчивост може понякога да изопачи смисъла на чуждите изказвания. Тази психологическа закономерност понякога също може да послужи за бариера пред внимателното вглеждане в позицията на партньора и осмисляне в дълбочина на нейната същност. Имайки предвид тази особеност на човешкото мислене, бизнесменът може успешно да самоконтролира поведението си в общуването и да коригира настройката си по време на беседи или дискусия.

РАЗСЕЯНОТО СЛУШАНЕ е също аспект на посочената вече закономерност, но то по-силно е обусловено от егоцентризма на конкретния участник, от прекалената му заетост със собствената изява в общуването, като интересът към получената информация се определя от това, дали тя дава възможност да се включат с „пълна пара“ или с оценъчен тон в него. Това означава всичко друго, но не и внимателно изслушване на събеседника. Честото отвлечение по второстепенни неща, постоянното прекъсване на партньора или „реенето“ на мислите по време на разговора, са някои от признаците за нарушената концентрация. Превръщането им в преобладаващ стил на бизнесмена в процеса на общуването носи в себе си потенциала на неефективността.

ОТСЪСТВИЕТО НА ДОВЕРИЕ И НАДЕЖДНОСТ между партньорите в общуването също създава сериозни смущения във взаимното разбиране и прави невъзможно обективното възприемане на получената информация. Тази бариера е особено устойчива, ако от предишните взаимоотношения са останали неудовлетвореността или усещането за доминиране на едната страна над другата. Равнопоставеността на позициите и мненията са от съществено значение за преодоляването на тази бариера.

вено значение за успешното протичане на обсъжданията. Затова „разпръсването“ на съмненията и предубежденията от миналите срещи са най-благоприятната основа за развитието на новите отношения на доверие.

ЛИПСАТА НА ВСЯКАКВА ОБРАТНА ВРЪЗКА с другите събеседници, като говорещият концентрира цялото си внимание върху това, което казва, без да се интересува от това, какво мислят неговите слушатели и как те възприемат изложението му. Но докато при продължителността на публичната реч, където има някои установени неща и това може да се допусне поради спецификата на формата на изложение, то при конкретното обсъждане на позиции (делки, договори) е абсолютно задължително своевременното анализиране и възприемане на другите мнения и очаквания.

НЕУМЕНИЕТО ДА СЕ ВЛАДЕЕ ТЕМПОРИТЪМА НА РЕЧТА ИЛИ ДА СЕ ИЗПОЛЗВА ЕТИКЕЦИЯТА на общуването също поражда психически дискомфорт между участниците в беседата. Воденето на обсъжданията на „висок тон“ често се възприема като налагане на мнение, бързата „пледоария“ дава усещането за „наддумване“ (с цел „набиране на точки“), а бавното излагане на аргументите - че „нещо се крие“ или протака. И трите посочени варианта на темпоритъма, ако не са в синхрон с развитието на диалога, носят „студения полъх“ на дистанцирането. Освен това използването на менторския тон, откритата критика, поученията и умишленото „изплъзване“ от основните теми на разговора, категорично се разминават с етикецията на общуването.

Възможно е тези конфликтни зони да се окажат просто фон на по-дълбоки противоречия в личността. Сеансите с Р. показаха, че под маската на демонстрирани чужди комуникативни модели се крие пониженото самочувствие и неувереност на човек, живеещ по матрица, която не възприема, но и не отхвърля поради наложени стереотипи на маргиналното поведение и засилени външни влияния. Именно те са развивали едностранчиво нейната комуникативност, неспособността да декодира нюансите в словесните послания и постепенно са затваряли нейното общуване. Тази своеобразна преса стеснява до такава степен Аз-а на нейната идентичност, че Р. започва да не разбира себе си, своите чувства и желания - те й се струват толкова нищожни, незначителни и нереални. В своите „Петдесет характера“ Елиас Канети дава сполучлив образ на подобен тип поведение:

„Достатъчно е някой да застане пред нея и да я гледа, достатъчно е дори някой да си отвори устата, за да каже нещо и тя моментално загубва кураж, не може да реагира човешки, присъствието на хора я смущава. Тогава тя се извързва и отбягва хорските погледи, разтреперва се, очите й се напълват със сълзи. Тя се срамува от всички думи, които другите така лесно произнасят. Защо при нея не дойде някой, който само да мълчи?“

Но когато човек не прави това, което иска или затваря своя свят и не прави опит да излезе от наложените му ограничения, тогава е обречен на постоянен конфликт не само с другите, но и със самия себе си. **Страхът от откровено общуване изтласква защитни модели на поведение** (под формата на отлагане, лъжливи обяснения, дежурни схеми на общуване и т.н.), които да прикрият Аз-а (или поточно нежеланието да допуска до себе си поради

неувереност в изказа и усещане за непълноценен диалог и произтичащата от това комплексирания). Тук синдромът на личната тревожност и противоречивост изисква по-продължителна психологическа процедура, като сеансите имат за цел осъзнаването, че не бягството от себе си ще разреши проблема, а по-доброто усещане (разбиране) източниците на конфликта и неговото преодоляване.

В този план бариерите могат да се издигат и от:

• **различни социални** нагласи и манталитет на хората, от устойчивостта на културните традиции и обичаи на конкретната среда, която влияе силно върху фундамента от ценности на личността, но и раждаща противоречия в подхода, възприемането, адекватността на емоционалната и словесна гъвкавост при общуването с другите;

• **различното тълкуване на семантиката в общуването**, когато отделни ключови думи не се схващат в контекста на ситуацията, в която се използват и започва да се търси същността им извън параметрите на предназначението или се има предвид единствено личната интерпретация;

• **противоречивостта на невербалните сигнали**, които могат да блокират общуването поради липса на синхрон със словесния израз - още повече, че някои последователи посочват, че 55 % от съобщението се възприема чрез изражението на лицето, позите и жестовете, 38 % чрез интонацията и модулацията на гласа и само 7 % остават за самата дума;

• **неминуемото изопачаване на информацията** при преминаването ѝ през организационни структури (или посредници), които слагат отпечатъка на своите интереси и пристрастия - затрудняващи обективното възприемане на нещата.

4.6. ЕФЕКТИ НА МЕЖДУЛИЧНОСТНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

ЕФЕКТ НА СТЕРЕОТИПА или формираните представи и еталони, които изместват реалното съдържание и характеристика на конкретния човек. Една от илюзиите в човешките отношения се свързва с това, че нашите усещания за другия често се идентифицират с предварителни нагласи, отразяващи неговото социално положение. Оттук идва и реалната възможност да не го разбираме, защото ние се отнасяме към него преди всичко като носител на социална протекция, а не на индивидуално своеобразие и характер, Нагласи - разрушители на човешкото разбиране са обикновено следните: „средата му (й) е такава и затова ...“, „Професията му (й) е такава ...“ и т.н., които универсализират в един модел на поведение представителите от дадена социална група или професия, когато за повечето от тях е възможно да не се „вместват“ в него, дори да са с твърде различни позиции и манталитет. Илюстрации за „еталонния ефект“ са типизираните представи за артистите и техният начин на живот, за разведените и тяхното отношение към живота, за представите-

лите на различните нации и стереотипните „образи“ на съответната народопсихология, асоциирането на учителя с излишна категоричност и авторитарност, на професора с хроничната разсеяност, на мениджъра със суперорганизираността, на бизнесмена с меркантилността и т.н.

ЕФЕКТЪТ НА ФИЗИЧЕСКИЯ ОБЛИК И ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ се свързва с хиперболизирането на физическите знаци (наличието на брада, очила или изразна особеност от физическата конструкция на човека - едноморфна, мезоморфна, екторморфна). Например пълните хора често се идентифицират с добродушието и флегматичността, а на тези с „високите чела“ се приписва и висока интелигентност. Взаимното влияние на посочените ефекти ражда нова илюзия, като онази, очертана от известно изследване, при което едно лице се представя пред различни аудитории като последователно се променя социалният му статус и се поставя само следния въпрос: „Колко е висок този човек?“ Оказва се, че с нарастването на социалния му статус се увеличава и съответния му физически ръст в представите на другите. В проучванията се търси и определена зависимост между кръвната група на човека и неговия характер - нулевата група обуславя динамичния тип поведение, група А - педантичния характер, а група АВ - вродената тактичност. Въпреки обективните предпоставки за подобна интерпретация на зависимости, те не могат да разкрият индивидуалния свят и конкретната специфика на всеки един от нас.

ЕФЕКТИТЕ НА ОРЕОЛА - ако цялостното впечатление за човека е благоприятно, то неговите положителни качества се надценяват, а на отрицателните се търси оправдателен или случаен характер. И обратно - ореолът на негативното поведение принижва положителните начала в личността. Обикновено те отразяват инерцията и устойчивостта на първото впечатление, което продължава да въздейства дори и при изменено поведение на партньора или събеседника. Ако сме получили началната скорост на благоразположението или неприятното чувство към другия човек, ние като че ли се стремим да го поддържаме и по-нататък в нашите взаимоотношения, да надценяваме или подценяваме неговите прояви, въпреки че те могат да бъдат вече с обратен знак. За интензивните контакти в бизнеса подобна инертност винаги води до катаклизми в управлението на човешките ресурси, до неспособността да ги изпълняваме оптимално. А и ако самата санкция (уволнение, глоба или обикновена забележка) степенуваме в зависимост от потвърждението на нашите съмнения или я определяме като изключение от правилата, тогава конфликтите с персонала са неизбежни. Затова измисленият мит по отношение на другия е главната бариера пред неговото правилно възприемане, опознаване и взаимодействие.

ЕФЕКТЪТ НА ВЗАИМНОТО ВЛИЯНИЕ също подвежда обективното оценяване на онзи шеф, който променя или формира своето мнение за даден сътрудник не от преки наблюдения, а под въздействието на други, „облечени“ с негово доверие и по този начин възприема тяхната оценка като своя собствена. В живота нерядко ни се случва да попадаме в „мрежите“ на референтната зависимост, при която нашето мнение се оказва проекция на мненията на авторитетни личности или на група от хора с влияние над нас. По този

начин, без собствена позиция, лесно се поддаваме на манипулиране, и много често изпадаме в ролята на майския бръмбар от известната приказка на Андерсен, който един ден намерил Палечка върху едно листо и удивен от нейната красота, започнал да ѝ се възхищава. Но след известно време дошли други бръмбари, които започнали да се надпреварват в изразяването на отодобрение и отвращение към това човешко същество. Майският бръмбар поседял, помислил и под влияние на другите се присъединил към общия хор на омразата.

При търсене на изход от този стил на чести промени в мнението си, някои управляващи затъват в тресавището на уравниловката, когато следват линията на средното положение, изчистваща както положителното, така и отрицателното оценяване, но отново носеща белезите на необективността.

ЕФЕКТЪТ НА ОТРАЖЕНИЕТО или илюзията за логика във взаимодействието, при което ако ние сме благосклонни към някого, то нерядко очакваме подобно отношение и от другата страна към нас. Неговите внушения идват от вродената ни презумпция, че след като изпитваме изразени симпатии към някой, то трябва да очакваме еквивалент. Много изследвания отдавна са доказали, че това не е точно така. Понякога може и изобщо да не ни се отговори на „цветната тема“ в нашите чувства, като се възприема дори неутрално или безлично. Просто защото нас ни виждат в друга плоскост и измерение на човешките отношения - статус или професионална роля. Докато за формалните (официалните) връзки това се бележи със знака „плюс“, то в личните (неформалните) на изхода обикновено стои разочарованието или депресията на несподеленото чувство. Затова намаляването до минимум на смесването на тези различни видове отношения винаги е било едно от златните правила на всяка една преуспяваща фирма или организация.

ЕФЕКТЪТ НА ПРЕНАСЯНЕТО се развива на основата на описания вече психологически механизъм, но засяга по-голяма група от хора. Ако изпитваме положително отношение към двама души, то в повечето случаи очакваме психически комфорт между тях, макар че това едва ли отговаря в действителност на реалните факти. Винаги сме склонни да предполагаме, че като се разбираме с всеки един поотделно, то е напълно възможно да „разцъфтят“ подобни симпатии и между тях самите. Затова ѝ онези, които сформират екипи, е необходимо да допускат, че очакваната психическа съвместимост не се оказва толкова реална, а дори може да предизвика конфликти, приятелска или служебна „ревност“, скрита неприязън, антипатия или други форми на дискомфорт, произтичащи от конкурентността в човешките отношения. Всяка една връзка и взаимодействие има специфично локално развитие, задоволява различни потребности (комуникативни, интелектуални, емоционални) и затова синхронът на различните комбинации не е толкова лесен, колкото изглежда на пръв поглед.

ЕФЕКТЪТ НА НЕВЕРБАЛНОТО ОБЩУВАНЕ произтича от наличието на дисонанс между това, което казваме и това, което излъчваме. Ако мимиката, цялостното Ви поведение е в противоречие с това, което говорите, тогава напълно закономерно може да се издигне стената на отчуждението между

вас и другите. Приятните думи, съпроводени със студеното, безизразно изражение на лицето (маска от типа „Бъстър Китън“) или още повече, ако то отразява чувството на досада, може да пречупи и най-ентузиазирания събеседник. Дисхармонията между фразата „Много ми е приятно“ и неприветливото поведение блокира принудените отношения, поражда подозрителността, напрежението и пречи за по-доброто взаимно опознаване между хората. От психологическа гледна точка решаваща роля за това играят жестовете, движението на ръцете, а физическото разстояние между хората в процеса на общуването понякога „говори“ за нахалството, безпардонността и стеснителността, студенината и високомерието в зависимост от това, дали се придържате към по-късата или по-дългата дистанция по време на разговорите.

ЕФЕКТЪТ НА ОЧИТЕ е също важен компонент от езика на мимиката, чието дешифриране се нуждае от по-разширен анализ. Той често „допълва“ недоизказаността или потвърждава първото впечатление, хода и основните акценти във взаиморазбирането. Този феномен не се ограничава с обикновеното наблюдение на другия, а се измерва с доброжелателния поглед и неговата мекота, със спокойния ритъм на зрителното възприемане, разширените зеници, които определено се явяват сигнали на положителното отношение, стимулиращи опознаването. Докато ролята на „пердето“, затрудняващо междуличностните отношения, се играе от натрапчивата зрителна фиксация към другия, която носи неприятни усещания; честото поглеждане „встрани“ (или бягство от прекия зрителен контакт), което в повечето случаи се тълкува като неискреност и желание да се прикрие нещо важно в разговора; недиректното периферно „обхождане“ и т. н.

ЕФЕКТЪТ НА ТЪЛКУВАНЕТО или разместването на акцентите по оста „обективно - субективно“, когато някои прояви се анализират единствено като продукт на личността, а те могат да са функция на ситуацията и обратно, провалите на личността се приписват единствено на нея като се елиминира външното стечение на обстоятелствата. Например при неуспех на даден сътрудник ние изцяло го приписваме на него самия, на ограничените възможности, на интелектуалния потенциал и т.н., а отхвърляме или подценяваме вероятността полученото фиаско да е следствие на създадените обстоятелства. Обикновено ако попитаме потърпевшия, той от своя страна ще „изтласка“ до минимум субективните причини от себе си и ще анализира провала си в по-голяма степен от гледна точка на несъвършенствата на обективната ситуация. А истината в повечето случаи е някъде по средата.

ЕФЕКТИТЕ НА КРИВОТО ОГЛЕДАЛО се проявяват на основата на склонността на човека, оценявайки другите, да акцентира на онези черти, които самият той не притежава. Ако постоянно се гледаме в огледалото, това означава да извървим най-късия път към фиаското в човешките отношения и никога да не достигнем уменията да въздействаме върху другите. Не може да искаш от тях организираност, когато бюрото ти е в хаос и безпорядък; да държиш на тяхната лоялност, когато приказваш и обещаващ едно, а вършиш съвсем друго; да наричаш сътрудниците „некадърници“, когато не си изло-

жил ясно задачата или нямаш точна представа за стратегическите цели. Просто ще ти обърнат гръб, защото имиджът ти е кух, авторитетът - нула, а лидерските амбиции са неосъществени мечти.

4.7. ТИПОВЕ СЪБЕСЕДНИЦИ И ТАКТИКИ НА ПОВЕДЕНИЕ

Условното разграничаване на типовете събеседници и съответните „тактики“ по отношение на тях е един от начините за разбирането на „тайните“ на човешките контакти и възможните източници за конфликт.

„ХОЛЕРИЧНИЯТ“ тип събеседник проявява невъздържаност, нетърпеливост, постоянен стремеж към излизане от професионалните рамки на беседата и често предизвиква поради това негодуванието на другите. Жадува да контролира останалите, да властва над тях с неизчерпаемост от идеи. Но ако липсват, това се модифицира в даването на негативни мнения, в засилването на критичния, непоколебимия и агресивния тон или със засипването със съвети, които са често резултат на бързо отреагиране и недостатъчно обмисляне на възникналата ситуация.

Тактика на спокойствието: да се призовава към по-спокоен тон, тъй като неговата „възривност“ рядко „загъмнява“ яснотата на аргументите му; да се търси в неформалните контакти успокояване на страстите и разкриване на истинската причина за тази конфликтност в поведението.

„ПАСИВНИЯТ“ тип събеседник поради неувереност или незаинтересованост остава „скрит“ или „настрани“ от основните проблеми на обсъждането. Избягва по всякакъв начин вземането на решение по даден въпрос или се задоволява с общи твърдения. Тук блокиращите механизми обикновено се свързват със страха от провал, комплексите да не изглежда смешен и глупав при задаване на въпроси или поради интровертността на нагласите - въпреки че може да предложи много, не винаги е в състояние да изрази мислите си.

Тактика на подкрепата: да се покаже искреното желание и интерес към мнението му по въпроси, близки до неговите знания и опит, като се подчертаят съзнателно качествата му на специалист, което ще му позволи да се отпусне и да се заинтригува от понататъшния ход и развитието на беседата.

„ВИСОКОМЕРНИЯТ“ тип събеседник трудно понася критичен тон по адрес на неговото изказване, на основата на „вроденото“ самочувствие или по-високия социален статус в сравнение с другите. Той може да си повдига цената и като използва сарказма по отношение на другите и се ръководи от погрешната теза, че като стреля „напосоки“, с иронията си печели популярност.

Тактика „Да ... Но ...“: да се избягва използването на директна критика, като при диалога с него се употребяват по-често косвените форми: „Да, вашата идея има основание, но ...“ А на язвителност-та му да се противопоставя постоянната конструктивност, докато той сам не се излекува.

РАБОТЕЩИЯТ НА „ПРАЗНИ ОБОРОТИ“ - често се „отплесва“ встрани от основната тема на обсъждане или имитира активност като обсипва с всякакви въпроси участниците в беседата, без задължително да са обвързани с това, което се говори и водещи до истинска бъркотия. Като че ли единствената му цел е да осигурява заетост на околните и на себе си, но и да прикрие собствената си некомпетентност.

Тактика на „бумеранга“: непрекъснато да се подсеца да търси връзката между въпросите, които задава и обсъжданата тема, като се предоставя възможност и на другите участници да коригират неговите прояви.

„НЕТАКТИЧНИЯТ КОМПЕТЕНТЕН“, опияняващ се от своите знания, постоянно прекъсва и взема думата дори без да има сериозни основания за това, освен да удовлетвори непресъхващата си амбиция за изява. Проблемът на този тип е, че действително знае много, но действа така, сякаш знае всичко.

Тактика на скромността: да му се дава възможност да поеме възлови моменти в развитието на беседата, но ако започне много да „знае“, тактично да му се напомни, че има и други участници в нея.

„ТАКТИЧНИЯТ КОМПЕТЕНТЕН“ успява винаги да запази рационалното си мислене, спокойния тон и етичната мяра в общуването. Тези достойнства го правят опорното лице на масата за преговори при всяка една беседа и тема на разговор.

Тактика на доверието: да му се предоставя инициативата при преодоляване на конфликтни ситуации и периодичното включване при правене на важни обобщения и изводи, водещи към конструктивното завършване на беседата.

4.8. ЗАКОНИ НА ЧОВЕШКИТЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Необходимо е да се търсят именно законите, сложната взаимосвързаност на човешките отношения, а не детайла, обособен в някакво правило и откъснат от цялостния контекст на поведението, мотивационните импулси или влиянието на ситуацията. Съветът „Усмивай се!“ е без значение, ако постоянно полира състояния на тревожност и неувереност, които са коренно различни от въодушевлението и радостта като емоционален еквивалент на посочения приятен израз на лицето ни. Тоест, усмивката може да бъде олицетворение на щастието, позитивната нагласа, но и да прикрива възникналото безпокойство, а дори да носи страданието и болката на Гуйнплайн от „Човекът, който се смее“.

Затова законът на „ГОЛЯМАТА ВРЪЗКА“ или симбиозата на психичните процеси е водещ за разбирането на човешките отношения като комплекс от общуване, възприемане и мислене. Именно познаването на психологическия факт, че скоростта на мисленето е няколко пъти по-голяма от скоростта на говоренето, може да предпази внимателния слушател от прибрзани изводи

за получаваната словесна информация. Диалогът може да се съхрани в съдържателен план като знаеш как да говориш, но и как мълчаливо да слушаш и то не само онова, за което другите избират да говорят, но също и онова, за което може би не желаят да споменават или им е трудно без външна подкрепа. На тази основа при двустранния процес на взаиморазбирането са възможни различни изходни варианти:

- какво искате да кажете;
- какво в действителност казвате;
- какво чува другият;
- какво мислите, че е разбрал другият;
- какво отговаря той;
- какво си мислите, че иска да каже той.

Възможността за адекватност се свързва предимно с умението да се поставиш на мястото на другия, с такива качества и способности, които спомагат да се отъждествиш с другите (идентификация) или емоционално да съпреживяваш проблемите им (емпатия).

Законът на „МАЛКАТА ВРЪЗКА“ или зависимостта на вербалните и невербалните сигнали изисква да не се възприемат само изказаните думи, а и съпроводните жестове, мимика, позата и тона на този, който говори. Тъй като в повечето случаи не това, което казвате, а начинът, по който го казвате, издава вашите истински чувства. Или както справедливо отбелязва З. Фройд, никой смъртен не може да пази тайна. Защото, продължава той, ако устните мълчат, пръстите му говорят и през всяка негова пора се процежда предателството. Отчитането на тези особености ни позволява по определени нюанси в поведението да отгатваме или отбягваме неприятните теми, да „четем“ невербалните импулси, но и да ги използваме в насочване и стимулиране взаимодействието с другия. Още повече, че колкото по-добре познаваме този, който изпраща сигналите, толкова реално ще можем да преценим тяхното съдържание.

Законът на ИНТЕРЕСА винаги ще пречупва способността ни да възприемем точно действителността, тъй като разбирането на нещата преминава през нашите преживявания, които са уникални, защото никога не са едни и същи с тези на другите. Ние обикновено виждаме неща, които искаме да видим - както ги чувстваме в нашия свят, а не в света на другите. Затова и много често изпадаме в ролята на нарцистичното демонстриране на себе си и „забравяме“ (така ни е по-лесно), че и другият иска да сподели своята позиция. Неслучайно познатият ни Дейл Карнеги предупреждава: Помнете, че човекът, с когото говорите, сто пъти повече се интересува от себе си, от своите нужди и трудности, а не от вас и затова, за да имате успех в общуването, говорете с хората за неща, които ги интересуват.

Законът на СИМВОЛИКАТА в думите пронизва изцяло поведението ни при взаимодействието с другите. Ние често шифроваме и декодираме значението и посланията, които изпращаме или получаваме с помощта на символи. Целият ни процес на изразяване се извършва чрез тях. Или ние като че ли използваме думите не за да изразим чувствата и мислите си, а за да

прикрием същинските си намерения. В този смисъл думите са многозначни, тъй като често предизвикват различни асоциации и по този начин до нас достигат думите, но не и техните значения. Затова зад претрупания с понятия език трябва да търсим стремеж за превъзходство над другите, но и страхът от директното общуване и взаимодействие с тях. Онези, които няма какво да кажат, отделят най-много време за излишни думи.

ЗАКОНЪТ НА ПОЛЯРИЗАЦИЯТА да мислим в крайни измерения или способността да класифицираме нещата по определен белег. Както вече беше посочено мисленето по шаблон е една от най-горчивите илюзии в човешките отношения и по своята същност означава всякаква липса на усет в тях. Всичко, което носи информация е израз на отношение и тя може да идва от точното изпълнение на поставената задача, от подадения смачкан плик, от тона на водения разговор или от настъпилата конфузна тишина и т.н. Затова е необходимо да се освободим от „черно - бялата“ инерция в мисленето и да окачествяваме нещата в различната им тоналност и с нюанси от многоцветната палитра на човешките отношения.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- междуличностни отношения
- комуникационен процес
- бариери в общуването
- типове събеседници
- ефекти и закони

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Кои са аспектите на междуличностните отношения? Дайте примери - илюстрации на описаните ефекти на междуличностните отношения.
2. В какво се изразява същността на комуникационния процес? Кои са неговите основни етапи?
3. Опишете бариерите в общуването, като систематизирате основните им конфликтни зони под формата на схема.
4. Идентифицирайте себе си (или използвайте играта на роли, съставянето на казуси и т.н.) в конкретни ситуации с посочените типове събеседници, като прилагате и съответните тактики.
5. Маркирайте основните внушения (акценти) от определените закони на човешките отношения.

ТЕМА 5

ИНТУИЦИЯТА И НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ

- Цели:** След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:
- да разкривате същността на интуицията, нейните основни източници и предпоставки за възникване;
 - да разбирате смисъла на „особената“ връзка на интуицията с невербалната комуникация;
 - да систематизирате невербалните знаци и да формирате усет в тяхното декодиране;
 - да „виждате“ интуицията в цялото приложно поле на организационно поведение;
 - да изградите собствена система за използване на интуицията и съответни тактики в реалната бизнессреда.

5.1. УВОД

Интуицията и невербалните сигнали по своята същност са „илюстрация“ на избрания подход за анализ на понятията, категориите и аспектите в организационното поведение, за излизане от тяхната еднозначност и осъществяване на подходите за комплексност и приложимост на познанието. Интуицията е фокусът, през който преминават проекции от двете плоскости в изследването -съзнателно и подсъзнателно, индивидуално поведение и действие в организацията, теоретичното обхващане на проблема и формиращият ефект за личността при поднасяне на разглежданите въпроси. Основна предпоставка за включването на подобна тема е, че тя е естествено продължение на темите за личностния базис и комуникацията и е от решаващо значение за онзи, който иска да върви без грешни ходове в лабиринтите на човешките отношения или трябва да взема решения, прави сделки и изгражда стратегии в бизнеса. „Въпросът - както смята Доналд Тръмп в своя бестселър „Изкуството на бизнеса“ - не е да бъдеш блестящ. Изисква се известна интелигентност, но преди всичко е важна интуицията. Можеш да вземеш най-умното момче от Уортън, което има само отлични оценки и много висок коефициент на интелигентност, но ако му липсва интуиция, никога няма да стане добър бизнесмен“. Интуицията в най-голяма степен означава приложимост на знанията, така характерна за света на бизнеса и управлението.

5.2. ИЗТОЧНИЦИ НА ИНТУИЦИЯТА

Интуицията е особена връзка, която преминава между знанията и различните идеи - както на съзнателно, така и на подсъзнателно равнище. В повечето случаи тя „опложда“ забравена информация и я изтласква на повърхността във вид на ново знание или светкавично решение. Бързината, с която се появява необяснимото „шесто чувство“ и усещането за липса на така естествения продължителен мисловен процес, сякаш забулва интуицията в някаква мистификация. Но нейната тайна извира от спецификата на конкретните психически образувания, тъй като честотата, с която ни осенява това просветление се определя от редица темпераментни особености, начина на отреагиране, селективността на мисловните конструкции, прага на свръхчувствителността, а също и от умението да използваме подсъзнанието. В този смисъл интуицията е единствената врата към подсъзнанието, с която разполагаме, единственият начин да се докоснем до скритите си резерви - все пак на подсъзнателно равнище се възприема и съхранява много повече информация (приблизително 10^{12} бита), докато на съзнателно равнище поема 10^9 бита*. Този огромен потенциал от възможности не се поддържа и не се появява от света на свръхестественото, а се зарежда и развива на основата на познанието и проучените факти, които временно са се „оттеглили“ или някак са убягнали от съзнанието. И за да изплуват на повърхността е необходимо изпадането в особени състояния на напрегнато търсене, провокиращи ситуации и сблъсък с нови обстоятелства. Това предполага един втори аспект на интуицията, който отразява точно определената ситуация или момент във времето, когато се „пуска“ или задвижва „токовото“ ѝ действие. Тук отново Тръмп дава сполучливо наблюдение, като описва появяването на интуицията по следния начин:

„Правя винаги свои собствени проучвания и вадя свои собствени заключения като силно вярвам, че трябва да поискам мнението на всеки преди да взема решение. Това е като естествен рефлекс. Питам и питам непрекъснато, докато някъде в мен започне да се заражда някакво чувство. И тогава вече вземам решение“. Следващият аспект на интуицията изисква наред с нагласата за „отворени очи“ към обкръжаващия свят, и способността да се „хваща“ движението на мисълта, да се избягват утъпканите пътища или старите огнища на мисловно напрежение, крито по инерция се възбуждат единствено от задължителната логичност и рационалното подреждане на нещата. Но както често се случва и най-задълбоченият анализ не ни приближава до адекватното решение. И когато уморени след продължителното пътуване в мисловните си лабиринти се отпуснем в състояние на спокойствие (или се оттеглим

* Директно "надничаме" в подсъзнанието се осъществява предимно чрез външна интервенция, като се използват хипнотични сеанси, психоаналитични подходи и разшифроване на богатата символика на сънищата, но може да се извърши и помощта на "избраните", хората с изразени екстрасензорни способности - като феноменът Ванга, която много често в контактите с посетителите си е изричала точно това: "С ръцете си аз държа мозъка ти като с писалка".

в своето „алфа“-ниво*), тогава схемата, по която е протичала мисълта ни започва да се разтоварва, но в същото време с особена лекота се задейства разнообразието от асоциативни вериги. Като светлини от радарна система те преминават по нови пътища и смесват съзнавано и несъзнавано, за да се роди най-правилното решение. И то идва внезапно, като вътрешен глас, който ни тласка в една или друга посока, предизвиква озарението, което ни прави по-уверени пред разрешаването на даден проблем. Това е вдъхновението, което кара Акио Морита да поеме единствен цялата отговорност за лансирането на проекта по производството на уокмени, когато отделът по маркетинг се е отнесъл скептично към предложената идея.

5.2. ТРИТЕ „КИТА“ НА ИНТУИЦИЯТА

5.2.1. ДИНАМИКАТА ПРИ ВЪЗПРИЕМАНЕТО

Тя е постоянният генератор на интуицията. Като измерител на инстинктивната интелигентност и важен ирационален компонент на личността, интуицията винаги се основава на обективния анализ. Затова наблюдаването на външния свят, натрупването на активни впечатления за него „захранва“ асоциативните вериги и дава възможност да се действа адекватно по отношение на ситуация, партньор, клиент или преговарящ. Създават се предпоставки да се усети въздействието върху другите, прагът на очакванията по отношение на тях, границата на поносимостта, до която може да се варира между доверието и началото на дистанцията. Това означава - при познаване езика на тялото - да се наблюдава дали има противоречие между това, което се казва и външното изражение на лицето, очите и интуитивно да се разчитат истинските послания и намерения. Или конкретно да анализираме неформалните отношения, паузите на съвещания и най-незначителните ситуации извън официалния тон на деловата среща. Именно тези излизания от ролите помагат за по-пълното разкриване на Аз-а на другия, а разгадаването на същностните му особености да се превърне в най-вълнуващата ни способност. Най-важното за този основополагащ „кит“ на интуицията е **насочването на мисълта**

* Това е нивото, според Хосе Силва, при което мозъкът работи на вълни с честоти от 7 до 14 цикли в секунда (ЦС). "Алфа"-ниво представлява фактически вътрешната съзнателност, като заема междинно състояние от "бета"-ниво (външна съзнателност, състояние на будност, което измерва мозъчна енергия с честота над 14 ЦС) и състояние "тета" и "делта", които произвеждат вълни под 7 ЦС и отразяват постепенното заспиване. На основата на предположението, че мозъкът увеличава енергията си, когато е по-малко активен, че на ниски честоти той усвоява и натрупва повече информация, се подчертава необходимостта за влизане в "алфа-ниво", което означава умение да се задържа състояние на будност на тези честоти, които са свойствени по-скоро на блекуването и съня, отколкото за активна дейност. В спокойствието на тази своеобразна медитация се наместват мисловни конструкции и се осъществява особената връзка, откъдето тръгва интуицията.

в правилна посока, където концентрацията на вниманието означава концентрация на енергията и методичното преследване на целта, а влизането в дълбочина на проблема е фактическото настройване на „фокуса“ ни съобразно съответното ниво на моделиране и оптимално отражение за вземане на решение или разчитане на поредния казус в човешките отношения.

5.2.2. ИНДИВИДУАЛНИЯТ КОД НА ИНТУИЦИЯТА.

Всеки има своето усещане за появата на прозрението, което може да се предизвика след интензивно общуване, размяна на мнения, напрегната мисловност или медитиращото състояние на покой, за изграждането на хипотетични модели на поведение при търговски преговори, поставянето на въпроси при сключването на сделки и т.н. Тук „проиграването“ на основните „сцени“ на диалога, възраженията, аргументите и евентуалните контрапредложения на другата гледна точка е необходимо, тъй като до голяма степен хрумванията на идеите и тактиките идват от мобилизирането на мисълта по отношение на предстоящата среща във времево и пространствено разположение. Така построените модели във въображението дават увереност, която може да ни предпази, ако нещата не се развиват по предварително начертания сценарий. Тогава на бял свят изкачат резервните варианти, комбинирани от интуицията в зависимост от възникналата ситуация. По този начин визуализацията съдейства конкретната мисъл да се превърне в реалност, позитивните послания и желания да стигнат до най-дълбоките нива на съзнанието. Но ако там не могат да намерят отговор на своите търсения, тогава обсебват подсъзнанието ни, като дори влизат и в съня. Тук хаотичната информация, букетът от мисловни конструкции - след като са се люшкали в бурното ни съзнание, бомбардирани от многобройни дразнителни и разсейващи асоциации - иай-после ще се успокоят върху точно поднесената матрица и ще родят необходимото разрешение. Но при положение, че се разкодира богатата символика на съня или се оставим да ни споходи интуицията. При втория „кит“ на интуицията съществено значение придобива **усещането за регулиране на психиката ни на всички нива**, нейния релаксиращ механизъм, за да повишим евристичния коефициент в дейността си.

5.2.3. ПОЛОВАТА ДИФЕРЕНЦИАЦИЯ И СПЕЦИФИКАТА НА ЖЕНСКАТА ИНТУИЦИЯ

Повечето от мениджърите отдавна са установили, че ако се очаква конфронтация по време на преговори, психологически приемливо е сред участниците да се появи представител на „слабия пол“, като страната, която първа изненада другата с подобен ход, има по-големи шансове за успех. Но оментването на позициите е само една част от истината за нещата, тъй като другата, по-съществената, е свързана с използването на женската интуиция като детектор на противоречиви послания, съмнения за лоялност и потенциални опасности. **Докато мъжете са склонни да подхождат глобално към**

решаването на проблемите, то жените са по-чувствителни към детайлите, чиито сигнали в крайна сметка изграждат „мозайката“, на която се ражда интуицията. Спецификата произтича и от предназначенията им роля постоянно да се съобразяват с тези, които я притежават по силата на пола и слабостта на новороденото. Докато силата предполага поставянето им в зависимост да отговарят на отправените послания и очаквания, то слабостта ги кара да разгадават нуждите на детето от подкрепа, разбиране и съчувствие. Затова **жените по-добре разчитат невербалните знаци от мъжете и използват поизразителни жестове от тях**. Пословичното им кокетство е в същност еманация на по-живописната игра на сигналите, която предлагат и в чиито капан често попадат мъжете. В разчитането на нюансите е голямата магия на женската интуиция. Колкото и странно да изглежда на пръв поглед, използването на фереджетата, ветрилата или маски на пръчка от жените в миналото са имали за цел не толкова да ги предпази от мъжката агресия, колкото да скрият собствените си емоции. По-бързата им рефлексивност в мимиката, по-чистото отражение на изпратените послания към тях е предизвикало този особен вид защита. Социалната еволюция в отношенията между половете, която предполага поведение „откъснато от инстинктите“, както и еманципираността на нежния пол, прави постепенно ненужна тази изолация (освен в страните с по-особена религия и морал), за да се разкрие най-пълно естествената привлекателност на реакциите между двата пола. Последният „кит“ на интуицията сякаш иска да ни подсети, че не е необходимо да посочваме всички неща, които разбираме, защото ще загубим шанса си, да се възползваме от нея.

5.3. КАК ДА РАЗКОДИРАМЕ НЕВЕРБАЛНИТЕ СИГНАЛИ?

Невербалните сигнали са неотменим елемент от цялостното взаимодействие при общуването, но механизъмът на разкодирането се отнася по-скоро до интуицията, тъй като този атавистичен фундамент на биологичната комуникация с еволюцията на социалното езиково общуване и на рационално - мислителните способности постепенно остава потиснат на подсъзнателно равнище. Изобилието на словото измества, затрупва и отдръпва този атавистичен компонент на взаиморазбирането. И въпреки че магията на думите често влита невербалните сигнали, за да подсилат нейното въздействие, не са рядко случайте, когато се намират в дисонанс. Особено ако трябва да изпълняват ролята на прикриване или маскиране, тъй като невербалните знаци не могат да се откъснат от своето истинско предназначение да бъдат своеобразен детектор на неискреността и транслатор на неподправеното отношение. Затова и казваме, че една случайна мимика може да разруши изведнъж изградената представа за даден човек, да превърне най-блестящите думи в куп от безмислие. Но освен тази функция на разобличение по-важно

е спомагателното, допълващото им значение за ефективното взаимодействие. В условията на бързия контакт интуитивното хващане на тези сигнали ускорява, предпазва и подсказва понататъшния ни ход от мисли и действия. Искаме или не искаме, ние възприемаме външните движения на другите, техните образи и сенки, наслагваме ги в съответната матрица на подсъзнанието, с която по-късно ще си послужим или автоматично ще декодираме поведението им като безразлично, пренебрежително, демонстративно, доброжелателно и т.н. Тук декодирането може да бъде по пътя на анализа на получените послания, индивидуални излъчвания и внушения, както и по паранормален начин.

Докато декодирането на невербалните знаци се състои в усещането на промените на изпращаните сигнали, тълкуването им, асоциациите, които възникват по отношение на тях, търсенето на определена връзка по пътя на многобройните повторения, то за незрящата Ванга декодирането е буквално, тъй като тя улавя не просто готови мисли и образи, а преработва микровълновия енергетичен поток, съдържащ в себе си структурата на съзнателните и подсъзнателните процеси у обкръжаващите я хора, попаднали в нейното психополе. Начинът, по който разчита наслагващата се информация, по който задава въпроси и разказва картини е действително паранормален:

„Изведнъж тя неочаквано се обръща към С:

- Защо имаш черна лента на самото (а тя не вижда)?

С. побледнява от удивление. Той разтваря своето палто и тогава другите наистина виждат на неговото сако черната лента.

- Погребях баща си преди една седмица - едвам промълвил С. (Когато човек говори, в неговото мисловно поле винаги се появява концентрирана енергия от точно подредени асоциации, образи и скрити мисли.)

- Но защо си отишъл на погребението на своя баща без цветя и свещи? (Тя долавя енергетичните потоци, импулси, които носят определено съдържание, спомени, чувство на вина, тревоги и опасения.)

Анамнезата на този начин за парасензорно проникване в подсъзнанието на другия може да даде и познания за подходи, механизми и процеси, необходими за интуитивното „вглеждане“ в другите по време на общуване, сключване на сделки или водене на преговори. Освен това подобно усещане за индиректно взаимодействие се получава и при „влизането“ в невербалното ниво, когато разчитаме понякога автоматично универсалните знаци, които сме унаследили в генетичния си код. Разпознаването на тези сигнали пуска в ход интуицията, спестява ни до голяма степен неприятностите, свързани със самозаблужденията в контакта и затова формирането на умение за декодиране изисква освен природните дадености, но и използването на кинетични подходи и определена кинетична зрялост (адекватни прилагане и дешифриране езика на тялото).

Невербални сигнали	Разкодиране
Разширяване зениците на окото. (В повечето случаи това става безсъзнателно и е трудно забележимо дори за най-наблюдателните аналитици).	Сигналът на одобрението, който казва: „Приятно ми е!“, „Това, което виждам, ми харесва!“, „Впечатлен съм!“
Повдигане, свиване или свеждане на веждите.	Повдигането е сигналът на недоверието, свиването - на раздражението, а свеждането - на неловкостта или подозрението.
Докосването до носа и търкането на брадичката са изключително подсъзнателни реакции на само-подкрепа, които фокусират определени внушения.	Това са предимно сигнали на задоволство и удовлетворение: „Мисля, че нещата вървят добре“, „Видяхте ли, че моята позиция е по-сполучлива“ и т.н.
Кръстосването на ръце по време на дискусия, се анализира често двузначно.	Сигнал за самоувереност, но заедно с това и за стремеж към дистанциране.
Повдигането на рамене също може да се тълкува в две плоскости.	Като сигнал на безразличие или като невербален знак за незнание.
Щракането на пръсти.	Сигнал, който издава нетърпението.
Ако върховете на пръстите от едната ръка се плъзгат леко върху гърба на другата по време на преговори.	Сигнал, който подсказва, че човек се намира в състояние пред вземане на решение: „Мисля, че нещата са в моя полза“.
Ако върховете на пръстите на двете ръце са едни срещу други и извършват периодично движение на натиск и отпускане.	Това е сигналът на окончателно взетото решение: „Можем да свършим нещата по този начин“, „Да, ще подпиша“.
Рязката промяна на тялото по време на беседа (или честата смяна на позицията).	Дава се знак за различия в гледната точка и готовност да се изкаже възражение или допълнение.
Докосването на ръката, рамото, намигането и намаляването на дистанцията (като физическо пространство) по време на разговор.	Това са все знаци на интимност, доверие, откритост и доброжелателно поведение: „Чувствам те близък, свой“.
Ако след оживена дискусия човек се облегне назад спокойно или отиде до прозореца.	Означава, че той е наясно със себе си и че всичко е преминало според неговите очаквания.

Но умението за разчитане на невербалните знаци е необходимо да се съобразява и с тяхната културна детерминираност. Въпреки, че повечето от посочените имат универсален характер и преминават през всякакви културни бариери, то други изпращат противоречиви или противоположни послания. Ние, в противоречие с повечето култури по света, даваме различно движение с глава за потвърждение и отрицание. Това подсъзнателен стремеж към разграничение, противопоставяне, своеобразен знак за независимо поведение (на всяка цена да бъдем по-различни), подсказващ съпротива срещу всякакво унифициране ли е или е случайна културна унаследеност? Някои култури не пропускат възможността да погледнат събеседника си право в очите, за да се уверят в неговата искреност, докато японците тълкуват подобно поведение като израз на нетолерантност или ироничност. От друга страна характерното им внимателно изслушване и мълчаливо подканване на събеседника с „хай“ (да) се възприема от западните гости и бизнесмени като „ние сме съгласни“, докато невербалното послание е било само „ние ви разбираме“, „ние схващаме вашата позиция“, което в никакъв случай не може да се приравни с одобрението или отхвърлянето на идеята, а това е подвеждало винаги онзи, който подсъзнателно бърза към целта. Крейтън описва тази тяхна особеност с изключително проникновение:

Безмълвното общуване е породено от вековна културна традиция, дарила японците със способността да споделят чувства, без да говорят. Ограничени от всевъзможни правила и норми на поведение, на тях рядко им се отдава възможност да изкажат мнението си. Затова са се научили да разгадават мислите на своя събеседник по жестовете, по позата -тогава, когато усещат, че вежливостта не му позволява да прибегне до думи, а интуицията му подсказва какво изпитва и какво не е в състояние да сподели другият.

Японците са майстори на непрякото въздействие. Този начин на въздействие им е в кръвта. Ако някой японец е недоволен от тебе, от твоя постъпка, той никога няма да ти го каже в очите. Ще го сподели с твоите приятели, с шефа ти, с колегите ти. Така че в крайна сметка думите му да стигнат до тебе. Затова се събират толкова често. Затова обичат да играят голф и да посещават барчета. Необходими са им допълнителни канали за връзка, тъй като не са свикнали да говорят направо това, което мислят. Всички тези заобиколни ходове им струват време, енергия и пари, но просто те не са способни да се конфронтират. За тях конфронтацията е почти равна на смърт.

Поставеният акцент още един път потвърждава необходимостта от анализ на невербалните сигнали в контекста на цялостното поведение на човека, просмукано от живата тъкан на културните традиции и народопсихологични особености. Всяка едностранчивост ни обрича на неточна интерпретация и превръща този съществен елемент от хармонията на човешкото взаиморазбиране в суха екзотика и прозрачна манипулативна игра.

5.4. ИНТУИЦИЯТА ПРИ ВОДЕНЕ НА ПРЕГОВОРИ И СКЛЮЧВАНЕ НА СДЕЛКИ

Воденето на преговори и сключването на успешни сделки привежда в действие не само компетентността, но и оптималните параметри на личностното въздействие, способността на устремилия се към успеха да се ориентира в широката гама и разнообразие от стилове и подходи, характеризиращи степента на зрелост, традиционните представи за човешките ценности, равнището на културност в поведението и мисленето на по-голяма част от участниците, заели масата на преговори. Предвиждането с лекота на цялостния им механизъм, смяната на ритъма при етапните или моментните цели, разчитането на очакванията и реакциите на опонентите се осъществява на „върха“ на интуицията. Именно от позициите на този „върх“ се вижда, съобразно наличните обстоятелства и собствения диапазон, по кой път да се тръгне в преговорите - по пътя на продължителната и изтощителна борба, или като амбициозна игра на стратегия, свеждането на всичко до обикновено изпълнение на роли или усещането, че отначало до края ще властва единствено духът на сътрудничество. Поемането на посоката зависи от умението да се забелязват веднага спорните елементи, които фокусират двете крайности, двата релефни стила. Тяхното систематизиране по-долу дава възможност за сравнение, за самооценка на личните предпочитания, но може да послужи и като познавателен базис за интуитивно „спояване“ на печеливши сценарий.

Творческо-конструктивен

1. Изразява се готовност за предоставяне на информация за пълно осветляване на проблемите, тъй като се стимулира заинтересоваността за достигане на взаимен успех в преговорите.

2. В дискусиите постоянно се вражда делови климат в дух на сърдечност, толерантност и сътрудничество.

Агресивно-конкурентен

1. Съществува постоянна нагласа към спечелване на психологическо предимство (избиране на място за „сражение-то“, използването на външни ефекти, подсилващи статуса или имиджа на съответната страна и т.н.). Самите преговори се възприемат като състезание и лично предизвикателство, а не като съвместна дейност.

2. Набирането на „точки“ за надмощие започва още при уточняването на дневния ред и в поставянето веднага на проблеми със спорен характер или по които се предполага, че другата страна лесно ще бъде притисната.

3. В контекста не се търси налагане на собствена воля и се обръща внимание предимно върху съществените пунктове на обсъждането, без подчертана претенциозност към процедурата или други подробности.

4. Обикновено процесът на обсъждането преминава през внимателния анализ и оценка на ситуацията и приключва с взаимното опознаване на проблема и вземане на решение, удовлетворяващо и двете страни.

5. Склонността към взаимни отстъпки е основен принцип при воденето на преговори, което показва наличието на развита аналитичност и усет при промяна на настроението другата страна, когато са засегнати съответно нейните интереси. Проявява се необходимото търпение към нея при поява на затруднения, свързани с ограничения на ролята и пълномощията ѝ, както и по отношение на първоначално неизяснени цели.

3. Демонстрирането на делови тон в заседанията се преплита с тактически ходове за „опипване“ на силните и слабите места на опонента и нагласи за „нападение и отбрана“ в поведението.

4. В хода на преговорите се проявява склонност към блъфиране и скриване на информация, за да се получи аванс, необходим за решаващата битка в крайната фаза на преговорите. Тук написан закон е: „Получи, а после може и да дадеш“.

5. Проявите на нетърпение по време на преговорите към конкретната последователност на излаганите позиции предполага поставянето на по-голям акцент не толкова на първоначалните на етапи на взаимното проникване в проблема, колкото на крайния изход. Съществува пренебрежение към гледната точка на другата страна, не се отчитат нейните интереси, тъй като най-важното нещо в този двубой е собствената изява.

Преговорите винаги представляват своеобразен психологически тест за проверка на цяла поредица от способности. Успехът в тях се предопределя до голяма степен още в предварителната подготовка на позициите, но зависи и от начина на провеждане на осмислената тактика, наличието на такива личностни механизми като:

нагласите към самоанализ, познания и еластичност. Предложеният комплекс от въпроси има за цел не само да формира усет, но и да изиграе ролята на самостоятелен психотренинг за вграждане на тази личностна „триада“. Тъй като на нея се дължи появата на концептуалното мислене, варирането с конкретни модели и тактики на поведение, но и разкодирането на различните комбинации и лъжливи ходове на партньорите и т.н.

5.4.1. НАГЛАСА ЗА САМОАНАЛИЗ

1. Кои са моите силни страни и недостатъци в цялостното ми поведение по време на сключването на сделки?

Имам ли увереността, че действително знам какво искам от преговорите,

че ясно съзнавам собствената си позиция на пазара, че екипът, в който съм включен, е добре подготвен да работи в синхрон и имам ли усещането, че мога да намеря необходимата кондиция спрямо всеки един свой партньор.

2. Зная ли достатъчно добре собствените конкретни цели в предстоящите преговори?

Има се предвид не само предварително очертаната рамка, но и по-широките ми възможности извън нея - закрепване позициите на пазара, поставяне началото на една по-продължителна връзка, търсене на други области и отношения, по които можем да сме полезни.

3. Имам ли изградена представа относно йерархията на приоритетите, около които ще се въртят разговорите?

Това означава да разполагам и с широк спектър от възможни действия и варианти на предложения, които евентуално опонентите могат да подкрепят или отхвърлят, като съобразно с това се прогнозира и съответните тактики за успешен изход от преговорите.

4. Разбирам ли ясно цената на компромиса, който може да се движи само в границите на дадените ми пълномощия?

Реалната цена на компромиса е несъвместима с повърхностното плъзгане по обсъжданите проблеми, при което получената информация се преработва от позициите на собствената камбанария или се интерпретира само на основата на изградения образ за другата страна, а отразява взаимното проникване и еквивалентността в отстъпките.

5. Ще мога ли да се владея, ако нещата не потръгнат така, както бих искал? А ако те придобият неочаквано пълен обрат?

Тук повече от всичко е необходимо да се спечели време за адекватна реакция и се използват резервни варианти в зависимост от ситуацията, като един от тях е вмъкването на посредник в преговорите, което дава възможност за разграничение от предишни предложения, въвеждане на нови аргументи, промени в стила на дискусията и по този начин безболезнено да се излезе от неудобна позиция и съхрани репутацията.

5.4.2. НАГЛАСА ЗА ПОЗНАНИЕ И ИНФОРМИРАНост

1. Имам ли обективна и точна информация за другата страна в преговорите?

Важно изискване за водене на цялостния ход на преговорите, което предполага задължително познаване на продукта в детайли;

основните качествени показатели, алтернативите на тяхното представяне и приложение; прецизното проучване и проверяване на информацията, като се запазва будна предпазливостта към такава, която се получава много лесно, тъй като тя може да бъде подготвена така, че да ни заблуди.

2. Добре ли разбирам потребностите и интересите на съответния клиент?

Това е основно положение за нашите удачни предложения към него и означава най-общо да се разбира гледната точка на другия и по-специално различията по тези въпроси, които пораждаат недоверие или предизвикват недоразумение.

3. Мога ли да разграничавам силните и слабите акценти в позицията на другата страна на масата за преговори?

Същността на този въпрос се състои в разбирането, че най-правилното решение при сключването на сделки е възможно на основата на усета към анализ на нюансите, положителните и негативните аспекти на всеки отделен вариант и отделяне на същественото от несъщественото в предложенията.

4. Чувствам ли се във форма (психически комфорт) да водя през лабиринтите на преговорите собствената интуиция?

формата често се свързва не толкова с изработването на определени тактически варианти, а с изкуството на тяхното приложение в условията на естественото развитие на дискусиата, с използването на вербалните, невербалните, официалните и неофициалните техники на общуване, като се избягват големите групи на масата на преговорите, което много често притъпява индивидуалното своеобразие, инициативността на участниците и усилва тенденцията към конформизъм.

5.4.3. НАГЛАСА ЗА ЕЛАСТИЧНОСТ

1. Имам ли готовност и съответни умения да проверя още в началото на преговорите съответните си очаквания и желания?

Реалната нагласа, подготовка и позиция на опонента за преговори винаги може да се провери и чрез задаване на няколко тенденциозно формулирани въпроси, чиито отговори се знаят предварително. Тук се има предвид и цялата техника за задаване на въпроси, и умението да се „чете по лицето“, но така също и използването на тактически похвати в стил „Коломбо“* или маската на човек, който бавно проумява нещата, а в същото време проучва (и изгражда) своята хипотеза. Подобно поведение увеличава вероятността да получите повече отстъпки и по-подходящи отговори. „Ами, как може да се откаже информация на толкова любезен, но и любопитен партньор, който като че ли сега влиза в час“. Ако тази мисъл съпътства вашия партньор отсреща, то просто няма начин да не изиграете най-добре картите си, тъй като накрая ще се окаже, че разполагате с повече факти.

2. Имам ли ясна представа за най-високата и най-ниската позиция, която мога да приемам на масата на преговорите?

Диапазонът за лавиране е абсолютно необходим за онзи, който може да се довери на интуицията си, тъй като фиксирането на определена цена (или отстъпка) води обикновено до сковане на инициативността на участниците във формалните системи на общуване, до постоянната ангажираност към организацията, която представляват и възникване на неотстъпчивост между тях.

3. Мога ли свободно да дозирам стойността на моите претенции с тези на другата страна?

Този въпрос предполага, че винаги когато се прави предложение или отстъпка, трябва да се погледне от позицията на другата страна, да се пре-

*Популярен герой от едноименна телевизионна поредица

осмислят и прогнозират евентуалните последствия.

4. Притежавам ли умението да използвам отстъпката като средство за получаване на съответен еквивалент в замяна?

Това означава, че дори ако в момента не може да се получи отстъпка, е необходимо да се направи всичко възможно, за да се изтръгне поне обещание, тъй като повечето хора държат на думата си.

5.5. ТАКТИКИ НА ХИТРУВАНЕТО ИЛИ „КАК ДА ЧЕТЕМ МЕЖДУ РЕДОВЕТЕ“

5.5.1. ТАКТИКА НА „ОСЛУШВАНЕТО“

В „репертоара“ на редица фирми са залегнали прийоми, които се използват за проучване на обстановката, ситуацията и факторите, определящи стойността на предлагания продукт. Изградени са на основата на блъфирването и имат за цел да провокират другата страна към* прибързано разкриване на своите аргументи (действителни факти), за да ги включат в стратегията си на едно второ ниво на преговори. Първоначалният етап на контакти обикновено минава през „изхвърляния“, даване на аванси и осмисляне на съответната реакция. Словесното „бомбандиране“ е насочено към разкодиране на заложените „мини“ и няма нищо общо с истинските намерения, тъй като те тепърва ще се формират. Индикаторите за подобно поведение са:

- „Ослушвателите“ предимно приемат, а не дават същностна информация. Ако изпуснат нещо, това е за да „изсмучат“ още повече под прикритието на щедра им усмивка.

- Блъфьорите са по устните фойерверки, обещания и често „забравят“ за такъв момент на прецизност във взаимоотношенията, какъвто е писменото договаряне, което се отлага дотогава, докато другата страна започва да губи търпение и съответно позиция в сделката.

- Играчите от агресивно-конкурентната група често прибегват до смяна на водещите по време на преговори или до вмъкването на посредници, за да запазят интересите си и съхранят психологическото си предимство.

5.5.2. ТАКТИКА НА СКРИТОТО УСЛОВИЕ

При изработване на основните правила на договора някъде към края се поставя „склонно“ към подценяване условие, което макар и тясно свързано с основния предмет на дейност - за момента е немного осъществимо. В контекста на другите по-стратегически цели то остава незабележимо, ако другата страна не се досеща за скрития подтекст. Когато по-важните цели започнат да се реализират, „хитруващите“ прекратяват взаимоотношенията под предлог, че не се изпълнява т.нар. скрито (второстепенно) условие. Въпросът е как да мине условието - „клопка“ и затова се прибегва до изготвянето

на дълъг списък от сравнително еднакви задължения в договора, които да играят „замаскиращ“ фон и да разсейват доброжелателното око на подписващия. Замисълът е разтрогването на договора в момент, когато има някакви резултати, открити позиции и набрана инерция в осъществяване на основната цел.

5.5.3. ТАКТИКА НА ПСЕВДОПРЕКЪСВАНЕТО

Съответната фирма внимателно следи процеса на контактите с други фирми-посредници или изпълнители, като много често, въпреки сполучливата им дейност, добрите попадения по отношение на направената вече реклама и предложени варианти за евентуални споразумения, в крайна сметка изказва несъгласие или отказ за продължаване на съвместните усилия. Тук фирмата-възложител информира своите търговски агенти за промяна в стратегията или пренасочване на дейността им под предлог за неясни външни обстоятелства, без да се чувства непременно задължена да изплати някакви компенсации. Ако ентузиастите не са идеалисти (да приемат всичко на доверие) и техният праг на раздразнение от възникналата ситуация е достатъчен, за да засили наблюдателността им, възможно е след известно време да забележат, че нелоялността е явна, тъй като сделките започват да се сключват директно, без тяхно участие - при положение, че именно те са установили връзките.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- източници на интуицията
- невербални сигнали
- декодиране
- преговори
- тактики

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. В какво се състои същността, спецификата на интуицията? Дайте характеристики на трите „кита“ на интуицията.
2. Систематизирайте и други невербални сигнали, които са тясно свързани с организационното поведение.
3. Кои са основните параметри на интуицията при водене на преговори? В каква степен притежавате нагласи за изграждане на собствена система за това?
4. Опишете случаи под формата на тактики от „репертоара“ на съвременните организации (фирми, компании и др.), които обикновено се използват като провокативни и блъфиращи.

ТЕМА 6

МОТИВАЦИЯТА

Цели: След усвояването на материала по тази тема, вие ще можете:

- да осмислите понятийния апарат на мотивацията, развитието на основните и идеи с принос в организационно поведение;
- да правите анализ на разнообразните фактори, които обуславят мотивационния процес;
- да откривате спецификата на мотивацията в индивидуалното и груповото поведение;
- да откривате „страничните“ ефекти на мотивационните подходи и прилагате тактиката на позитивиране;
- да формирате умения за изграждане на системи за стимулиране в организациите.

6.1. УВОД

Мотивацията е основната ни вътрешна сила, нашите позитивни импулси, които ни подбуждат към дейност за постигане на личните си цели или целите на общността, която представляваме, инициират движението на мисълта и ни карат да се държим по определен начин. Затова е централна тема в организационното поведение, тъй като нейният обхват фактически не познава граници, преминава през индивидуалното и груповото поведение и се простира върху големи социални системи. И освен това се „спуска“ с изключителна дълбочина в тях, разкрива нееднозначността на едни или други подбуди, обусловеността им от едни или други фактори. Това от своя страна прави мотивацията уникално явление за изследване.

6.2. СЪЩНОСТ НА МОТИВАЦИЯТА, ОСНОВНИ МОДЕЛИ И ТЕОРИИ

Мотивацията се разглежда като съвкупност от психични процеси, определящи силата на поведение, предизвикващи насочването и поддържането на доброволно насочени действия. Тя дава представа за това, какви са подбудите, за да се извърши нещо или не, какви са причините, за да се постигнат високи резултати в индивидуалната работа или в дейността на организацията. От какви външни или вътрешни фактори зависи нейния процес, съзнателни потребности или инстинкти и несъзнателни влечения лежат в основата ѝ? В каква степен връзката „мотив - действие“ е опосредствена или възможно ли е мотивацията да се анализира като начин личността да запази вътрешното си равновесие (хомеостазиса), като проявление на някои от човешките модули на съществуване („притежателен“ и „битиен“ по Е. Фром) ли се характеризира и т.н. Еволюцията в мисленето по отговорите на тези сложни въпроси може да се установи, ако се проследят някои тези в основните мотивационни модели и теории.

6.2.1. МОТИВАЦИОННИ МОДЕЛИ

Обикновено се посочват четири модела:

- **Рационален модел** - човекът ще бъде мотивиран към ефективен труд, ако възнагражденията и наказанията му са обвързани пряко с неговото представяне.

- **Модел на човешките взаимоотношения** - потребността да принадлежиш към някоя група е в основата на мотивацията на хората за труд, като удовлетвореността произтича от признанието и чувството за изпълнен дълг.

- **Модел за самоактуализиране** - мотивацията зависи от такива висши потребности като себerealизация, себеизява, самоусъвършенстване и развитие.

- **Комплексен модел** - с акцент на очакванията на индивида, на това, как се използват неговите способности и как се възприемат и оценяват по значимост самите възнаграждения.

6.2.2. МОТИВАЦИОННИ ТЕОРИИ

Традиционно се определят две основни групи: съдържателни теории (потребностите като основен източник) и теории, които се опират на мотивационния процес (с особено внимание върху динамиката на психичните процеси). По-важните направления, свързани с първата група, могат да се проследят по следния начин:

А. Теории за потребностите

Наименование	Развитие на идеята	Принос в организационното поведение
Систематизация на потребностите по Хенри Мъри	Определя 20 групи потребности, които поотделно или в комбинация лежат в основата на всяко поведение	За първи път изчерпателно обхваща човешките потребности като основни детерминанти на поведението
Йерархия на потребностите по Маслоу (най-известната и използвана класификация)	Разпределя потребностите на първични и вторични, като ги нарежда в йерархическа структура на пет равнища	Анализира незадоволената потребност като мотиватор, вторичните потребности са с по-силен резонанс за мотивацията
Теорията на Алдерфер (по-концентриран вид класификация)	Потребностите се обособяват в тристепенна йерархия: съществуване, обвързаност, растеж	По-голяма освободеност в йерархията, липсва строгото следване и преминаване от едно ниво към друго
Двухфакторен модел на Фредерик Хърцберг	Основава се на наличието на два източника: на удовлетвореност и недоволителност; „задоволители“ и „незадоволители“	Предлагане и търсене на възможност за максимална вътрешна удовлетвореност с извеждане на основните фактори за това
МакКлелънд - с акцент на онези потребности, които се усвояват чрез заучаване	Най-значими са четири групи: потребности за постижения - привързаност - власт - компетентност	На тази основа откроява четири типа трудово поведение (ориентации) със съответно влияние върху ефективността

Б. Теориите за мотивационния процес се определят като много по-ползени за практическото управление на човешките ресурси, тъй като предлагат конкретни процедури и мотивационни техники. Основните елементи на по-важните от тях са следните:

- **Теорията за очакванията** е разработена от Виктор Вруум и доразвита от Портър и Лоулър. Според Вруум мотивацията има три променливи: „валентност“ - каква ценност за конкретния индивид е това, което се стреми да постигне; „очакванията“ - свързани с вероятността полаганите усилия да доведат до резултат; „инструменталност“ - оценката за това, доколко резултатът ще доведе до получаване на желаното. Концепцията на Портър и Лоулър има по-голяма комплексност, тъй като включва идеята за справедливост на

възнагражденията, която да съответства на представите на индивида за адекватност на положените му усилия.

- **Теорията за целите** (Латам и Локи) доказва, че мотивацията се повишава, когато пред индивида са поставени ясни цели, които са достижими и приети. Самото участие във формулирането на целите, както и постоянната обратна връзка за качеството на изявата се определят също за индикации на мотивацията. На тази основа може да се построи цялото управление: стратегическите цели, субординацията по отдели, планирането на работата, детайлизирането в конкретни срокове с разпределянето на индивидуални и групови задачи.

- **Теорията за равенството** (Дж. Стейси и Адам) е насочена директно към динамиката в организацията. Свързана е най-вече с това как индивидът съотнася своите възнаграждения и получена оценка с тази на другите; със субективното възприемане на това, което влага в организацията и това, което получава от нея; в

търсенето на някаква пропорционална връзка между посоченото равенство (а не уравниловка) с мотивирането. Основният извод за управлението се състои във възприемането на тази съпоставимост от всички и в привеждането на процедурите в съответствие с тази „равновесна чувствителност“.

6.3. КАКВО ОЗНАЧАВА ДА МОТИВИРАМЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА?

На **първо място** да насочим хората в определена посока и да предприемем необходимите стъпки, за да стигнат там, защото същността на това движение от ценностни ориентири и човешка енергия е постигането на чувството за обща цел.

На **второ място**, да разбираме, че най-често срещания психологически проблем на мотивацията се състои в следното: Това, което искаме от хората да правят и това, което искат те да правят, не винаги съвпада. Тук противоречията произтичат предимно от неотчитането на баланса между потенциалните възможности на личността (или групата) и силата на тяхната мотивация. Тази зависимост означава, че липсата на качествена подготовка и способности за извършването на дадена дейност не може да бъде заменена и с най-високата степен на мотивираност за получаване на позитивни резултати. Мотивацията „произвежда“ **само когато се съчетава с развито равнище от способности на човешкия фактор, като ги привежда в действие или интензифицира реализацията им**. И мотивацията се предпазва от „изтощаване“, ако започне да се преминава прага на нейната оптималност, особено когато тя придобива първостепенно значение и предизвиква постоянно безпокойство и стресово влияние сред човешките ресурси. Например, изостреното чувство към необективното оценяване на работата, както и реалната заплаха от съкращение и безработица, не могат да не сковават самоосъществяването на

личността, която усеща, че е обречена. От друга страна и прекомерните желаниа за успех често имат затормозяващ характер и се явяват най-парадоксалния път към колективните и индивидуалните провали.

Разбирането на мотивацията до голяма степен е свързано с **анализа на вътрешните пружини на функционирането ѝ**. В тази насока от различните теории за мотивацията най-популярната е тази на Маслоу, според която хората, за да удовлетворят определени свои потребности са принудени да действат по един или друг начин. Потребностите по тази теория са подредени в съответна йерархия, при която удовлетворяването на тези от по-нисшето равнище предполага преминаването към удовлетворяване на следващите по ранг от йерархичната верига: биологична защита и оцеляване - сигурност и безопасност - принадлежност и привързаност - уважение и оценка - самореализация и самоусъвършенстване.

Проблемите на мотивацията имат приоритетно значение за онези управленски системи, които поставят в основата на своята ефективност оптимизацията на човешкия фактор. Затова и посочената йерархия има смисъл, ако се познават психологическите механизми на усъвършенстването на потребностите, които се детерминират от **вътрешни** (чувство за удовлетворение, постижение, успех, значимост и отговорност) и **външни** (одобрение, признание, повишение и заплащане) източници. Вариантите на взаимодействието на вътрешните и външните стимули интензифицират и моделират човешкото поведение при следните условия:

- външните стимули могат да изиграт своето предназначение само ако се възприемат като определена ценност за съответния човешки индивид, в противен случай взаимодействието работи на празни обороти.

- задоволяването на потребностите по йерархични звена има съществено влияние за усъвършенстването на личността, но ако липсват възможности за развитието на по-висшите равнища, това може да се компенсира с допълнително стимулиране на по-низши-те.

- отчитането и използването на закономерностите в психологията на човешкото поведение, което по правило обективизира личните неуспехи и силно индивидуализира постиженията, приписва получените резултати на оптималното функциониране на системата (стил на управление, обективни условия) като свои собствени.

В този смисъл мотивацията е привеждането в **движение на две различни орбити, между които има взаимно влияние, преливане на енергия и точно определено взаимодействие на потребности, мотиви, интереси и обективни обстоятелства**. Ако този порядък се наруши, за да се продължи движението, е необходимо едни елементи от една орбита да се заменят с други, за да балансират променящия се приток от енергия. Вероятността да се възстанови равновесието е много по-голяма, ако новите елементи - заместители са от близката зона на предишните енергоносители, до която се е доближавала най-плътното другата орбита, захранвала се е, като е упражнявала съответно и своята интервенция. Докато отдалечеността им ще предизвика не само сериозни вътрешни трансформации, но и по-силен „лъч“, който да достигне до тях

и освети посоката на новото движение. Или смяната на мотивите изисква не само пренастройване в едната „верига“, но и засилена компенсация отвън, която да заглуши „гласът“ на ценностния ѝ базис, за да стане откъсването по-мъчително или по-безболезнено от него. И колкото **по-отдалечен е заместителят от центъра на взаимното влияние, колкото по-сложна и безнадеждна е тази „рокада“, толкова помощен трябва да бъде компенсаторният механизъм.**

Ако водещ специалист отива в една фирма, за да търси професионална изява и предизвикателство за своята компетентност, но това в крайна сметка не се осъществява, то тогава е необходимо корекция, изменение, заместване с друг мотив от близката зона, или въздействия върху някой от периферията, но на фона на допълнителни компенсаторни условия, за да го задържат. Тук най-често срещаният вариант е издигането му на пост, който не желае и към който няма изразени амбиции, но вече с много по-висока заплата и подчертан статус. И тогава е твърде възможно центърът на „удоволствието“ да бъде заглушен, забравен, поради изразходването на колосална енергия, за да се балансира несвойственото движение в новата орбита.

Но противоречия могат да възникнат и между елементите на веригата. Мотивационният механизъм за „сигурност на Аз-а“ би се разбунтувал, ако трябва да го замени с потребността за лоялност и отговорност при положение, че не се получават сигнали за стимулиране на неговата поява. Това означава, че „сигурността на Аз-а“ остава структурноопределяща потребност за целия комплекс от взаимодействия, а личните интереси ще бъдат с предимство пред фирмените. И обратно, ако се получават адекватни сигнали за удовлетворяване на базовите потребности, тогава заработват и тези, свързани с лоялността. Но ако доверието изведнъж е снето, тогава на повърхността на мотивацията отново ще изплува Аз-ът. Понякога силните висши нагласи към изява могат да прескочат подводните рифове на първичността, тъй като първоначалната скорост от обещания, намерения и илюзии ги кара да гледат единствено към хоризонта, докато усещането за дълго „висене във въздуха“ не ги приземи окончателно. Възможни са и други прецеденти, при които откъсването от първичността се разминава с това, което властва в групата. И тогава срещу тях ще се опълчи мнозинството.

6.4. СПЕЦИФИКА НА МОТИВАЦИЯТА В ИНДИВИДУАЛНОТО И ГРУПОВОТО ПОВЕДЕНИЕ

Уникалността на психологическия анализ на човешкото поведение се състои в спецификата на неговите проявления на индивидуално или групово равнище. Затова в мотивацията е необходимо задължително да се отразяват **различията между индивидуалната, личностната психика и груповото поведение.**

Тук простото механично събиране на едните не означава автоматичен

еквивалент на другите. Индивидуалната мотивация и психическото състояние на отделния човек не може да се пренася в чист вид при ситуациите на групово взаимодействие. Психичната нагласа на конкретния индивид среща такива **социално-психологически феномени като груповата сплотеност, общия дух, традициите и стереотипите на групата.** Личните цели и амбиции се осъществяват на фона на вътрешногруповите контакти и конкурентност с другите членове на групата. Основният психологически закон за оптимизиране на техните взаимоотношения се свързва с удовлетворяване на личните интереси и желания, които групата е спомогнала да се реализират. Изпълнението на личните очаквания и предпочитания в груповата дейност са стабилизиращ елемент за насочеността на груповата мотивация и сплотеност. Разминаването на себеосъществяването на личността в условията на групата не могат да не породят различни равнища на отчуждение от нея в следната последователност:

- състояние на вътрешна (референтна) зависимост и обвързаност на основата на страха от изолация от групата, от елиминирането или отхвърлянето при явно противопоставяне на интересите. Личността, за да оцелее, не разкрива цялостния си потенциал и инициатива, като постепенно се атрофира и желанието ѝ да се направи нещо повече;

- външен конформизъм под маските на приспособяването, при което човек крие сам себе си от групата като не възприема общия дух на организацията и не показва открито своята позиция и възможности, чакащи обаче подходяща ситуация за излизане от латентното им състояние;

- изразен антагонизъм в отношенията между личността и групата, при който откритата конфликтност води до разпадането на общия дух на организацията или до излизането на неудовлетворената личност от нея.

Затова скъсяването на дистанцията между личността и групата на основата на мотивацията **изисква да се отчитат и някои аспекти в нейната дисфункционалност в условията на фирмените отношения и сложната съвкупност от импулси, които идват от различните ѝ равнища.** Възрастта може да има специфичен резонанс, при който: опитните сътрудници, въпреки унаследената мотивираност и лоялност започват да следват интереси от конюнктурно естество и краткосрочни цели, за да съхранят статуквото на извоюваното с години положение; биха искали дори да получават по-малко, но да е сигурно, защото рискът да не си намерят работа (вече в по-напреднала възраст) ако бъдат съкратени, е твърде голям; предпочитат установените структури, тъй като разширението им носи елемент на заплахата по отношение на самите тях и затова със свито сърце и скептичност наблюдават извършваните промени, реорганизации и приемане на нови кадри. От друга страна длъжностите и полученият статус също имат специфично пречупване в зависимост от това, как те се котират в общата структура, как се движат в управленската йерархия и съобразно получената тежест могат да влияят върху индивидуалните или груповите интереси, да стават по-консервативни или по-динамични, да търсят запазване на позициите или нова спирала в развитието си и т.н.

Освен това отделните „островчета“ трудно могат да задвижат „кръвта“ на мотивацията, тъй като **основното ѝ предназначение изисква да преминава през всички нива отгоре-надолу и обратно, за да функционира пълноценно.** Ако липсват механизмите на „заразяване“, пренасяне на нагласи, емоции и воля по хоризонтала и вертикала на структурните единици или има противоречия, противопоставяне в управителния съвет (или борда), това неминуемо ще разсейва ориентацията и фокуса на енергията ѝ по цялата „крвоносна мрежа“ на системата. Такива психични образувания като сплотеността и единодействието на сътрудниците лесно могат да се изпарят, ако по нея се промъкне недоверието, съмнението или синдромите на старите обременености в личността, груповата и социалната (или националната) психика.* Затова избягването на затруднения в импулсите предполага винаги да се държи сметка на филтрирането на подобни „метастази“, за да се осигури нормалния ход в „крвообръщението“ на мотивацията.

6.5. ПОЗИТИВИРАНЕТО

Именно тук, в тази посока, за да не спира движението на мотивацията, повече от необходимо е използването на позитивирането, анализирането на нещата от гледна точка на техните достатъчни основания за развитие, перспективност и оптималност. Отделянето на позитивните акценти може да помогне за разрешаването на редица проблеми, дори бързото излизане от кризисна ситуация. В този аспект кризата в една фирма, освен усещането за преминала буря, може да очертае следните опорни точки (позитивни импулси):

1. Възможност за обединяване на интересите на всички сътрудници и структурни звена, тъй като въпросите около излизането от кризата стават актуални за всички.

2. Благоприятна предпоставка, за да изчезне инерцията като духовно състояние и поведение, когато започнат да се търсят причините за създаването се положение.

3. Шанс да се разбият нагласите по отношение съхранението на енергията в дейността; липсата на инициативност или илюзията, че нещата си вървят и без да се дава еквивалентен принос; че можеш да получаваш привилегии,

*Една нагласа, „пропита“ от неверието, подозрителността и злопоставянето, ще бъде склонна повече към мимикрия, отколкото към истинското състезание и пълно разгръщане на потенциалните възможности в: личността - тя повече ще се пази, отколкото ще действа; групата - тя повече ще хвърля усилия да мисли какво може да попречи на работата ѝ, а не какво да използва оптимално за изпълнение на определена задача; нацията (условно казано) - в най- добрия случай тя ще се стреми да навакса, като се сравнява с другите, но манталитетът (или усещането) ѝ за преходност и неверие ще ѝ позволи единствено да се „напомпа“ с няколко глътки въздух и временни резултати, а не да разпредели силите си в перспектива. Всичко това води не до развитието, а до постепенното и тотално изтощаване на мотивацията.

заплата, премии, без реално да си ги заслужил, отработил или спечелил.

4. Създават се условия за появяване на естествения подбор в кадровата политика и реструктуриране „от самосебе си“, предлагане на рационални варианти за оптимизиране на човешките ресурси, като се наблегне на многофункционалността и взаимозаменяемостта и напускане на по-неустойчивите, тези с лабилна (или нелоялна) мотивация, като изхвърчи по-леката „перушина“ на екипите.

5. Изведнъж могат да бъдат разрешени конфликти, които са зрели продължително време и са били задържани или премълчавани поради различни съображения, но в кризисната ситуация излизат на преден план, което изисква бързото им преодоляване, за да се върви напред.

6. На слуховите да се погледне не толкова в рамките на съзнателните намерения и преднамерени конфликти, колкото като отдушник от очакваните опасения и опипване на почвата по пътя на пробите и грешките. Това предполага „научаването“ на уменията за даване на точна информация, структурна и финансова прозрачност, като по този начин сътрудниците ще получават периодичен допинг от реални, а не от измислени надежди, което при всички положения ще тушира нарасналото безпокойство.

7. Има възможност редица предубеждения, които първоначално са се смятали за опасни тенденции и остри критики, да се окажат обективни и лоялни, т.е. да настъпи моментът за изкристализация на компетентността.

8. Всички преминали през кризата получават своеобразен имунитет срещу нея - как да я избегнат в бъдеще, като вграждат в действията си по-голяма прозорливост, усет за планиране на различни варианти за гъвкаво отреагиране на подобни ситуации.

6.6. ПАРАДОКСИТЕ НА МОТИВАЦИЯТА И ЗАКОНИТЕ НА ГРИШАМ

Това, което мотивира даден човек в конкретна ситуация може да не оказва никакво въздействие на него в друго време или на друг човек в аналогична ситуация, тъй като се променят неговите нагласи, интереси, а стремежът към себеизява и удовлетворяване на моментните потребности винаги остава константна величина. Затова за анализаторите на мотивацията е важно да отчитат затихването на потребността след преминаването на ситуацията, извикала съответното желание. Все едно да ви наградят за нещо след време, когато пикът на емоционалния ентузиазъм от постигнатото отдавна е отминал. И затрупан от новите проблеми, на вас ви остава единствено само протоколно да се усмихнете. Именно уцелването на момента е основният генератор на мотивацията, както и точното удовлетворяване на водещата потребност. Както и не е все едно да поднесете за добре свършена работа някоя от предметните награди на фирмата, когато обикновено за подобни резултати сте давали парична премия. Тук елементарният аналог може да внесе и в най-празничната обстановка привкус на разочарование и пренебрежение. Или по-ната-

тък удовлетворяването на индивидуалните потребности може да е за сметка на загърбането на груповите (фирмените) интереси. Един сътрудник може да се чувства комфортно, като задоволява своята изразена потребност да общува с другите, но това да влияе негативно върху цялостната му ефективност. Необходимо е да се има предвид, че подреждането на потребностите в ценностната скала на хората е в зависимост от техния социален статус, културно своеобразие и жизнен опит.

От друга страна, ако свеждаме мотивацията до потребностите, има риск да попаднем в следващия парадокс, тъй като поведението на човека не се определя само от тях. То е и функция на неговите възприятия и очаквания, свързани с дадена ситуация и възможните последствия от избрания тип поведение. Всеки човек е чувствителен при оценката на неговата работа и когато очаква, че това се прави и на по-горно равнище и съдейства за придвижването в служебната йерархия или получаването на определени привилегии, то тя не може да не го мотивира към максимална изява. И обратно, ако хората чувстват, че няма пряка връзка между положените усилия и постигнатите резултати, то тогава мотивацията отслабва.

Както вече се спомена, хората субективно определят отношението за полученото възнаграждение към положените усилия и след това го съотнасят към възнаграждението на другите, изпълняващи аналогична работа. Появява се усещането за дисбаланс, което трябва да се коригира, защото докато хората не започнат да считат, че получават справедливо възнаграждение, те ще разсейват интензивността си. Там, където има недооценяване на труда, винаги възниква психическо напрежение, понижен тонус и изтощаване на енергията от постоянните нелицеприятни сравнения. В този смисъл използването на ефекта от „тайната“ при определянето на заплатата може да има резултат в по-директните отношения при преследването на целта, но прилагането му в организации обикновено води до загубването на представа относно удовлетворяването и на други потребности, свързани с кариерата и придвижването в структурата на системата.

За да бъде картината на мотивацията ако не по-пълна, тъй като изследването на позитивните импулси на хората може да се окаже истински лабиринт от невероятни комбинации и изненадващи попадения, то поне по-живописна, а може би по-реалистична, ще систематизираме онова, което Джон Гришам описва в цяла книга*:

Законите на Гришам

ЗАКОН ЗА СИЛНАТА ПЕРСПЕКТИВА. Всеки иска да види себе си, но не толкова като потенциал, а като реализация в бъдеще и колкото по-привлекателно се представя тя, толкова по-добре:

*В своята книга „Фирмата“ Джон Гришам се опитва да разплете паяжината на тази фина материя като мотивирането и макар че не всичко в човешкото поведение може да се сведе по формулата „стимул-реакция“, ни оставя интересни наблюдения и внушения.

Ако дойдете при нас, ако десет години работите усилено, ако станете съдружник, ако работите още десет години и не сте милионер до четиридесет и петия си рожден ден, ще бъдете първия подобен случай от двадесет години насам.

ЗАКОН ЗА СОЦИАЛНОТО БЛАГОПОЛУЧИЕ. Всеки държи на престижа, социалното положение, постоянното усещане за стабилност и сигурност за себе си и семейството. Затова основен дълг на фирмата е да ги осигури:

Обида за фирмата е, ако някой от служителите ѝ е принуден да живее в апартамент. И вие трябва да живеете в къща, а след години - в по-голяма къща. Ние осигуряваме нисколихвен ипотечен заем за тридесет години при твърда лихва. Ако след няколко години решите да продадете къщата, няма да получите отново заем. Това важи само за първото ви жилище. После се оправяйте сами.

По-нататък - избирайте си BMW от по-малките модели, ние го наемаме за три години и ви даваме ключовете. Плащаме регистрацията, застраховката, поддръжката. След три години можем да купим колата от компанията, от която сме я взели, на приемлива цена. Това също става еднократно.

И още - повечето от жените не работят. Защото парите стигат, а на мъжете не им остава много време, за да помагат при отглеждането на децата, но внасят по хиляда долара в специален фонд, за да ги дадат на детето, когато постъпи в колеж.

Ние поемаме изцяло здравното осигуряване на семейството, бременност, контролни прегледи, зъбни протези...

И най-накрая, имаме великолепа програма за пенсионно осигуряване. За всеки долар, който заделяте за пенсионния фонд, фирмата добавя два при условие, че инвестирате поне десет на сто от основната си заплата. Ако напуснете преди да са минали двадесет години, губите всичко, освен парите, които сте вложили - без лихвите върху тях.

ЗАКОН ЗА ОБВЪРЗВАНЕТО ИЛИ ЗА ОСНОВНИЯ ИЗТОЧНИК НА ЛОЯЛНОСТТА. Ние не назначаваме хора, които имат и други доходи. Държим хората, които вземаме, да са млади и безпарични. Въпрос на лоялност. Ако всичките ти пари идват от един източник, естествено е да бъдеш лоялен.

ЗАКОН ЗА ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕТО. Тук колкото са по-ясни и определени нещата, толкова по-бързо се удовлетворяват базовите потребности на хората, върху които се изгражда и задвижва цялостната им мотивация:

Ако постъпите във фирмата, получавате чек за пет хиляди долара. Предпочитаме да изхарчите повече от тях за дрехи, тъй като държим много на външния вид.

Основната ви заплата ще се увеличава с около десет на сто годишно, докато станете съдружник. Не са гарантирани нито повишенията, нито премиалните. Те зависят от вашата работа.

ЗАКОН ЗА ТОТАЛНОТО ПРОНИКВАНЕ В ЛИЧНОСТТА. Внимателното подбиране на хората означава прецизен анализ на техните достойнства, характерология и поведение. Тук имат значение и най-малките подробности при изготвянето на пълната кадрова справка. В нея влизат разпопосочни детайли

от живота на кандидата, които изграждат неговия образ като съвкупност от личностни параметри, променливи и особености:

Те знаеха, че тича за здраве по няколко километра на ден, че не пуши, алергичен е към сулфитите, сливиците му са извадени, има синя „Мазда“, че майка му е луда и че веднъж за едно полувреме е спасил три сигурни гола. Знаеха, че не взема нищо по-силно от аспирин, дори когато е болен и че е достатъчно беден, та ако поискат, да работи и по сто часа на седмица. Харесваше им. Имаше приятна външност, атлетичен вид, бе човек с блестящ ум и здраво тяло.

НЕПИСАНИЯТ ЗАКОН ЗА НЕФОРМАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ И ПЪЛНОТО ИМ „ПОГЛЪЩАНЕ“ ОТ РАБОТАТА. Емоционалната им експресивност се неутрализира, тъй като се изхожда от презумцията, че те не стимулират, а носят усложнения, че разсейват концентрацията и общия енергиен поток към целта. В този смисъл е и следният изказан тезис от фирмената философия:

Няма да видите красива секретарка. Назначават се най-възрастните и най-грозничките - това влиза в цялостната стратегия да си гледаме само работата. Не се назначават секретарки, които не са навършили тридесет, флиртовете са строго забранени и доколкото знам, никога не ги е имало.

Потопени в „горещия котел“ на един еднообразен ритъм, където условностите вече са определили точните движения и най-малките детайли в поведението, на хората не им остава нищо друго освен да се превърнат в премерена съвкупност от реакции и интелектуален регистър. Подобен инкубатор за планиране на човешко щастие, но лишен от естествената прелест на човешките отношения, може да роди еднофункционални същества, действащи по импулси, внесени отвън, които винаги ще обслужват някой друг, но не и себе си, ще консумират и продават енергия като част от някакъв механизъм от машината за правене на пари. Докато смисълът на тази игра на природата, наречена „човешки живот“ е всеки да разбере предназначението си, да докосне мечтите си, като се зарежда и възпроизвежда от позитивните си импулси, от собствената си енергийна сила, за да излезе в самостоятелна орбита. Външното вмешателство е до предоставянето на условия, стимули, при които всеки ще се почувства пълноценен ваятел на собственото си движение, до създаването на сцената, където всеки ще играе съдбата си, ще прахосва или използва възможностите си.

6.7. ВЪНШНИ РАМКИ НА СИСТЕМАТА ЗА СТИМУЛИРАНЕ

Външните рамки не означават в никакъв случай ограничение, а фиксиране на: основните елементи на системата; евентуалните насоки на теоретико-приложен проект за управление на тази важна сфера на човешките отношения в какъвто и да е тип организация; показателите и оценката за

равнището на дейността по поставените аспекти на проблема, които лесно могат да приемат формата на тест по установената вече методология; позитивните полета на мотивацията, субординирането на стимулите и принципите за достигане и на най-деликатните струни на човешкото движение към върховете на своя оптимум, като се анализират някои базисни правила и т.н. По този начин дадените въпроси по-долу имат познавателен, оценъчен и приложен характер и са в унисон с използвания инструментариум и технология за поднасяне на информация, възприемане, диагностика и формиране на умения:

1. Имате ли представа какви потребности (от успех, уважение, привързаност, лидерство, принадлежност и т.н.) удовлетворяват сътрудниците в конкретната дейност на фирмата? (Чрез методите на интервюто, беседата или използването на специализираната помощ).

Или: Някои хора искат само сигурност, други - само престиж, а трети търсят предимно професионална изява. И още, ако сътрудниците при изпълнение на определена задача удовлетворяват някоя от посочените потребности (за това е необходимо да се анализират кои са водещите за фирмата), те ще се стремят и в бъдеще към търсене на аналогични задачи, които ще имате възможност да предлагате съобразно установените потребности.

2. Предлагащото възнаграждение има ли същностно значение и ценностна стойност за конкретния сътрудник?

Или: Възнаграждението трябва да се разглежда като всичко онова, което човек счита ценно за себе си, да съвпада с вътрешното усещане за него, да поражда чувството за достигане на резултата, да отразява съдържателността и значимостта на изпълняваната работа, самоуважението и т.н. Стойността на възнаграждението има значение за конкретния човек само ако удовлетворява неговите потребности, искания и очаквания - понякога не по-голямата сума пари се оказва стимул, а повечето свободно време.

3. Кои от външните форми на възнаграждения (заплата, кариера, символи на служебния статус и престиж, похвали, признания, допълнително заплащане и т.н.) играят доминираща роля във фирмата? (Поотделно или в комбинация).

Или: Понякога ефикасно значение има и безшумното получаване на привилегии, подредени в строго фиксирана последователност: подходящо работно място; отделно бюро с цялото необходимо за длъжността оборудване; персонален кабинет с изискан интериор; ползване на служебна кола; достъп до по-представителните зони на паркинга и т.н. Те могат да следват движението по йерархията на властта, но могат да бъдат оценка и доверие в качествата на съответния служител като специалист и лоялен съдружник.

4. Имате ли ясно определени принципи за стимулиране на хората?

Или: Възнаграждението трябва да е еквивалентно с положените усилия или ниво на отговорност, да е съобразено с принципите за външна конкурентност, за да се привличат и задържат добрите специалисти, вътрешна равностойност на базата на значимост на длъжността в рамките на фирмата, връзка с качеството на изпълнение или резултатите. Мениджърският екип е длъжен

да съпоставя предлаганото възнаграждение с потребностите на сътрудниците и да го привежда в съответствие. Като това, което те извличат от работата (заплата, привилегии, статус и др.) трябва да се балансира с това, което те влагат в работата (стабилност и професионализъм, образование, умения и квалификации, придобити по време на работа и т.н.).

5. Съществува ли единен класификатор на длъжностите по значимост за фирмата и нейните подразделения?

Или: Обикновено се използват следните класически начини: класация на длъжностите от най-маловажните до най-ценните; въвеждане на точковата система с определяне на факторите (например - образование, квалификация, физически усилия, отговорност и т.н.) и скала за степенуване, по които ще се сравняват всички длъжности.

6. Давате ли яснота по отношение на изискванията, конкретните стимули и санкции?

Или: Правилно ли възприема всеки сътрудник своите функции и роля във фирмата - дали това, което иска той е същото, което ние искаме той да прави. Едва ли е справедливо да критикуваме някой, че не е постигнал нещо, ако той не е разбрал, че трябва да го постигне. Освен това, много често при приемане на работа се подчертават стимулите на дейността, а се забравят санкциите, които ще последват, ако тя не се изпълнява както трябва.

7. Има ли точно функциониращ механизъм за заплащане, който да създава предпоставки за формиране на увереност и лоялност?

Или: Всеки новопостъпил сътрудник запознава ли се с перспективите на нарастване на заплата, което може да зависи от:

- бързината на включването, адекватността на фирмените изисквания, придобитите професионални умения;
- въведените справедливи процедури за поддържане структурата на заплата, която да се настройва съобразно инфлацията и поскъпването на живота, стажа във фирмата и общата ефективност на сътрудника;
- използването на премии, което да стимулира и сътрудничеството за работа в екип или прецизното включване на комисионните, особено в търговската дейност, като разширяването на контактите, броя на сключените сделки, обемът на сделката и т.н. могат да бъдат примерни критерии за оценка на сътрудниците.

8. Отделяте ли достатъчно внимание на възрастовите параметри на сътрудниците, общия трудов стаж, социалните придобивки, които имат съществено влияние върху изграждането на цялостната система за стимулиране?

Или: Общият трудов стаж на сътрудника може да се използва за определяне на полагаемата му се годишна отпускане и да служи за показател на фирмата относно съхраняване работоспособността на кадровия потенциал. В тази насока е необходимо да се търсят възможности за отпускане на допълнителни средства (даване на субсидирана храна, заеми при закупуване на жилища и др.), които да повишават статуса на сътрудника и се възприемат като привилегия на фирмата.

9. Използвате ли моралните поощрения като съществена част от стила на фирмата относно справедливото оценяване на сътрудниците?

Или: Разширен ли е диапазонът от средства за въздействие в тази насока - от устното одобрение до писмено изразената похвала;

от персоналното (лично) до груповото оценяване; от подходящата за конкретен човек предметна награда до по-специална, но носеща символите и знаците на фирмата и т.н.

6.8. БАЗИСНИ ПРАВИЛА НА МОТИВАЦИЯТА

Хората винаги ще се чувстват удовлетворени от това, което вършат, ако постоянно усещат своята компетентност в процеса на дейността. Един компетентен не може да не действа, но ако искате той да се развихри, открийте път за водещите му мотиви, стремежи и амбиции.

Всеки иска да осъществи себе си и затова проявите на неговата ефективност трябва да се оценяват персонално, а не разлято в групата, за да се стимулира чувството за собствена значимост. Но е необходимо да не се забравя, че този, който се стреми към успех, освен от признание се нуждае и от по-голямо свободно пространство и условия за инициативност, лична отговорност, самоконтрол и себеподдаване.

Ако постигането на по-добри резултати се съчетава с по-големи натоварвания е необходимо това да съответства на удовлетворяването на човешките потребности на по-високо равнище, възможните очаквания, усещането за баланс и справедливост, тъй като в противен случай се понижава общият тонус и нагласа за оптимална изява в дейността.

Всеки се стреми към успех, който в условията на съвместната дейност означава реализиране на обща цел. Затова е необходимо тя да бъде предварително формирана на основата на собствена позиция, но при общото взаимодействие да се опира и на вродената готовност за компромис, да я промени в полза на партньора си, ако другата води до успеха на всички.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- мотивационни модели
- потребности
- позитивиране
- парадокси на мотивацията
- система за стимулиране

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Какво определение можете да дадете за мотивацията? Използвайте от 3 до 5 характеристики.
2. Систематизирайте основните модели и теории за мотивацията от гледна точка на техния принос в организационното поведение.
3. Кои са основните движещи сили на мотивацията в организацията? Каква е нейната специфика в индивидуалното и груповото поведение?
4. Направете схема от „опорни точки“ за позитивиране и стимулиране на организацията в условията на криза.
5. С какво свързвате най-големите парадокси в мотивацията?

ТЕМА 7**ИМИДЖ И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА**

Цели: След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да анализирате имиджът и организационната култура като аспекти на организационното поведение;
- да прочитате спецификата в измеренията на имиджа, съобразно предназначението и функциите, които изпълнява;
- да систематизирате елементите и функциите на организационната култура;
- да прилагате подходи относно моделирането на имиджа и организационната култура.

7.1. УВОД

Разглеждането на взаимовръзката „имидж - организационна култура“ продължава линията на дихотомия в организационното поведение - вътрешни и външни фактори, устойчиви и динамични променливи, личност и група, формални и неформални отношения и т.н. В този смисъл докато имиджът е силата на психическото въздействие, образът, който може и да няма нищо общо с реалността, то организационната култура извира от корените на ценностите, формиращи нейната същност. Този специфичен момент изисква един по-самостоятелен анализ на двете явления.

7.2. ИЗМЕРЕНИЯ НА ИМИДЖА В ОРГАНИЗАЦИОННОТО ПОВЕДЕНИЕ

Имиджът е тоталното понятие, което пронизва всички сфери на живота и преминава през новото време с безкомпромисността на описаните и неписаните правила от магията на приковаващото му въздействие върху хората и модерната цивилизация. С настъпващата власт на медиите все по-интензивно се формират модели на поведение, лансират се образи на красотата, взаимодействието и общуването, с които подсъзнателно или съзнателно се идентифицираме.

Сега селективното предлагане на определени физически знаци - символи, хиперболизация на характерните черти, стереотипното или многоаспектното нюансиране на образа са изведени в позиция на най-fino изкуство и най-доходоносна професия на нашия век. Външният израз на конкретния човешки индивид при представянето на продукт или търговска марка, се осъзнава все по-често не само като първичен сексуален сигнал за „добрия ген“ или като белег на агресивен маркетинг, но и като начин за разграничение или отхвърляне. В този смисъл това „как изглежда“ придобива значение на определена социална сила и влияние.

Но да се наложи едно лице или стока зависи не само от това, доколко е по-красиво или по-надеждно от останалите, а дали е по-известно от тях. Затова една от основните задачи на рекламния бизнес е свързана с цялостната стратегия за изграждането на собствен образ, но най-вече този образ да олицетворява определен тип, с който да може да се идентифицира, т.е. да се състави подходяща пазарна концепция.

Човек се оглежда най-малко в три огледала и съобразно тях моделира своя образ - когато търси личностна идентификация, когато влиза в кожата на определени роли, за да подчертае съответен социален статус и призвание и когато взаимодейства с другите с усещането за принадлежност към тях. В този смисъл **имиджът има своя специфика в следните измерения - персонален или търсенето на „образа в себе си“; ролеви или в един по-специфичен контекст на изследването; групов или фирмен имидж.**

7.2.1. ПЕРСОНАЛНИЯТ ИМИДЖ ИЛИ ТЪРСЕНЕТО НА ОБРАЗА В СЕБЕ СИ (ЕФЕКТЪТ НА ЗВЕЗДАТА)

Търсенето на „образа в себе“ си или „ефектът на звездата“ е в смисъл (буквален и преносен) на разкриване на собствената същност, акценти и предназначение на този свят или изкуството да създаваме себе си, но и като феномен на масовото съзнание, при което се преплитат социални и личностни параметри на поведение и го правят изключително интересен за психологически анализ. Но и в двата аспекта „звезда“ е всеки, който е осъществил себе си, мечтите си и е докоснал успеха, въпреки че е следствие на съзна-

телно преследвана цел или случайно стечение на обстоятелствата.

Как да изграждаме собствения имидж? Предимно като стремеж да излъчваме външен блясък или по-скоро като нагласа да подчертаваме при взаимодействието с другите убедителността на „образа за себе си“. Защото външната обвивка може да блести от преднамереното стечение на обстоятелствата, от прецизното фокусиране на психологически аспекти или пресиращото въздействие на визуализацията, особено ако тя маркира красотата. Но в повечето случаи нейната относителност става закономерност, ако зад ореола ѝ не стои реалното ви желание да се търси еквивалент на образа или силната потребност да следвате представите си за това, което искате да бъдете. Цялото ви позитивно мислене е насочено към потвърждаване на впечатленията от образа, който оставяте след себе си. Именно тогава вероятността другите да ви повярват, да „попият“ мисията, която носите, започва осезаемо да нараства. От друга страна въодушевлението, че сте отговорили на техните очаквания, продължава да доизгражда контурите ви, пълнокръвие-то на образа, който те възприемат. Тук максимата, че трябва да се отнасяме към другите така, сякаш са това, което трябва да бъдат, за да им помогнем да станат онова, което са способни да бъдат, е всъщност фундаменталната истина при извайването на имиджа като стимулиращ механизъм за личността. Особено ако започнете да действате така, като че ли сте достигнали целта и чувствате **точно какво впечатление искате да създадете, какво най-вече трябва да измените в подхода, маниера или облеклото, за да бъдете убедителни в образа, който лансирате** - максимално настроен към другия, но заедно с това носещ свежестта на вашата естественост. **Тук индикатор за силно лично присъствие е и умението да регулирате скоростта на говора, силата на гласа, съответния тембър и интонация, внимателното подбиране на думите, точното и ясното използване на терминологията или фактологията.** Не е случайно, че М. Татчър се е стремяла да модулира своя акцент, тъй като правел нейния глас твърде висок и пронизителен, което подсилвало представата за нея като безкомпромисна и високомерна. И желаната лейди започва да посещава занятия по дикция, снижаване тембъра на гласа и се учи да говори по-бавно, за да омекоти имиджа си.

Но докато собственият имидж иззира от силната нагласа на личността да намери себе си, да получи усещане на „образа в себе си“, то при звездата като явление на масовото съзнание се предполага точно отчитане на социалните нагласи за определен образ и изисква известно изкуствено моделиране и манипулиране на поведение, което да носи собствен резонанс, внушение или послание, особено характерно за света на изкуството. Тук много образи витаят във въздуха, много звезди искат да бъдат забелязани, но една ще покори всички, като подчини себе си на мощната масмедийна експанзия и психологически лабиринти, които очертават социални тенденции и оставят дълбоки следи в съзнанието на покорените.

Но за това е нужна завладяваща и обоснована концепция, която да изгражда до най-малките детайли имиджа на новоизгряващата легенда. Още повече, че изглаждането и събирането като във фокус на положителните

страни на образа, изделието или марката е в опитните ръце на професионалисти - имиджмейкъри. „Бийтълс“ никога не биха били това, с което останаха в съзнанието на милионите, ако не беше Брайън Епстайн. Именно той извайва образ, като им поставя следната опорна схема:

1. Пълна промяна на външния вид, за да станат по-приемливи за голямата публика, а носенето на известните прически, еднаквите костюми имат само една цел - да създадат на всяка цена по-добро впечатление.

2. Пълна синхронизация в представянето на песните, да се търси точната им композиция и последователност за оптимални внушения и въздействия върху публиката.

3. Равностойна комуникация с публиката, която да обхваща широк диапазон, да взаимодействат с цялата ѝ пълнота, да усъвършенстват общуването си в цялост, към всички, а не само с тези, които са най-близо до подиума и т.н.

Но това не означава непременно приспособяване, „разтваряне“ във външни условия. Напротив Брайън Епстайн като истински имиджмейкър винаги е твърдял, че само е изкарал наяве онова, което го е имало, но е било задушавано от стереотипите на масовото поведение. Личният магнетизъм, удивителната възбуда на четиримата като взаимодействие и естествено поведение на сцената, просто трябва да се предаде и на тези, които ги слушат.

7.2.2. ПОЛИТИЧЕСКИЯТ ИМИДЖ

Има още една много интересна страница от историята на „Бийтълс“, която е типична илюстрация за същността на това измерение. Когато получават ордените на Британската империя от кралицата, четиримата усещат как тя полага усилия, за да настрои поведението си съобразно длъжността, която изпълнява и съответната неувереност, когато трябва да излезе от „обвивката“ на официалния тон. „От колко време сте заедно?“ - пита кралицата. „Бийтълс“, верни на своя непринуден стил, отговарят почти в хор: „О, от много години!“ Ринго дори усмихнато допълва: „Може би повече от 40 години!“. Кралицата не знае как да продължи, дали да приеме шегата или да остане в ролята, която не ѝ позволява да преминава прага на дистанцията. Това е поведението на човек, който не желае да се отклони от избраната схема на отношения, подчинена на външни условия.

Докато звездите изграждат своя имидж, като в повечето случаи играят самите себе си или следват определена типология, то политическият имидж е **проекция на роли, задължения и нагласи, олицетворяващи подчертано групови, социални интереси и норми, традиции, идеи и политически ориентации**. Те детерминират **контурите на образа, като се търси лицето**, което ще **представи най-добре груповите или социалните послания** и обратно, подходящият човек се моделира съобразно внушенията на конкретната социална матрица.

Специалистът по имиджи на редица американски президенти Дейвид Гъргън дълбоко е убеден, че изборът на избирателя въобще не отразява реалността, а е предимно резултат, от особената „химическа реакция“, която протича между него и образа на кандидата. Изборът, според Гъргън, е свързан директно с образа, а не с човека, тъй като 99% от избирателите не са контактували и няма да контактуват с кандидата. Затова основната задача на всеки имиджмейкър е насочена не толкова към изменение на самия кандидат, **а предимно към впечатленията, които се получават от него**. Различни могат да бъдат подходите при изграждането на имиджа, тъй като се влияе от моментните настроения на масите, от обективната ситуация или от изкуството да се извлече личностната поанта (водещото качество) на кандидата. Търсят се точните фрази, които привличат вниманието на средния избирател, използва се **тактиката на определената рамка или ограничения достъп**, за да се фиксират до най-малките отклонения поведението, маниерите и изказванията на кандидата. Именно тази тактика го предпазва от прекаленото анализиране и тълкуване в медиите, т.е. дава се само толкова, колкото е необходимо за създаването на имидж. Затова Гъргън предлага на печата откъси от речите или слага цензура (ограничения) на всяко изказване на кандидата - да бъде не повече от 100 думи. По този начин журналистите ще бъдат принудени да пишат, базирайки се точно на казаното, а не да изваждат от контекста своята гледна точка или всичко онова, което може да накърни имиджа. Докато американският стил държи на всяка цена на получената представа за образа, то европейският предполага **сливане с личността**. Затова Сегела търси еквивалент между предлаганите идеи и личностните особености на кандидата. Цялата му кампания ще бъде подчинена на основния компонент в личността на Митеран, а той е излъчване на „спокойната сила“. Специална рекламна агенция е ангажирана, за да създава нов имидж на Жак Ширак и на основата на изследвания на общественото мнение се стига до извода за необходимостта да се смени прическата, очилата, костюма, да се омекотят поривистите му движения, което значително спомага за неговия нов облик и маниери при контакта с аудиторията. Имиджмейкърите търсят преки внушения и **асоциации от кандидата с особеностите на нацията и съответните нагласи и очаквания**. Хелмут Кол, без да е носител на най-висока компетенция, олицетворява предсказуемостта в политиката или надеждността, стабилността на държавата, акуратността и точността като доминираща черта на немската нация. Грамадната фигура излъчва мощно здраве и добър апетит, което импонира на психологията на бургера и е възлюбение на националната натура. Много често при изграждането на имиджа се използват **ефектите на контраста**. Един образ се сменя с друг, но не като обикновено редуване на светлини и сенки, а като доминиране на различни нюанси в стила, поведението и цялостното излъчване. Това е по-скоро глад за експресивност, отколкото стремение към поляриност. Смяната на образа зарежда динамичните общества и носи въздуха на постоянното обновление. Но заедно с това избраният образ да възплава оптимално националните нагласи в момента, на фона на световните предизвикателства и най-точно да изпълнява

ролята на лидер в съответствие с конкретното историческо време. Роналд Рейгън се появява на политическата сцена като потребност от възраждане на американските ценности, но и поради необходимостта от лидер, който да умее да излага позитивни идеи и да говори на езика на масите, като ги зарежда със своята емоционална енергия. Човекът, направил холивудска кариера и без да има специални знания за високия пост, изгражда своя имидж именно на тази основа, като се обръща към избирателите по следния начин: „Аз съм един от вас, аз съм обикновен човек, който не знае какво да прави на върха, но аз ще заема поста, за да разбера“. И в техните очи неговата слабост се превръща в негова сила. Американците просто искат да видят един самоуверен и сигурен в себе си човек, нещо по-различно от колебливостта на предишните президенти, които с оптимизма си да обедини усилията им. По-късно, заситени от този образ, който е изпълнил своето предназначение, на политическия хоризонт се откроява Джордж Буш. На блясъка и фриволността и заедно с това - на редица неточности в публичните речи на предишния президент - той ще противопостави точния изказ, премереността в оценките; на допусканото понякога дилетанство и хаос - своя професионализъм и прагматичност. След това Америка решително ще търси жизнеността, виталността като противовес на напредналата възраст и умората, която съпътства последния президент и ще го намери в лицето на Бил Клинтън.

Втората тенденция отразява **ефектите на релацията**, които могат да бъдат по-силно или по-слабо изразени в зависимост от устойчивостта на социално-културните пластове и традиционните нагласи по отношение на оформилите се политически движения и партии. Тяжната относителна обособеност дава точно определени линии на поведение и очаквания. Тук избирателите гласуват за самите идеи, отколкото за личностите, които ги представят, въпреки че търсенето на допирните им точки е главната амбиция на имиджмейкърите. Но това, с което те не могат да се справят, е сблъскването им с **ефектите на непредсказуемост**. Докато тези с временен характер са в резултат на разместването на пластове и стратегическите ходове на историята, то превръщането им в тенденция ги обрича на неефективност. Рекламната им дейност е почти без прогностичност и значение, тъй като е заработил механизъм на скепсиса. Това се отнася особено за онези нации, които много често са вървели на ръба на оцеляването, а поредицата от национални катастрофи са формирали неверието във властта. Тогава интуитивно се избира по-малкото зло, известното пред неизвестното и се развива индивидуалният потенциал като самосъхранение, без да се полага усилие за вграждане в общия ум и дух на нацията, тъй като именно тук са били манипулирани най-често. Тази нация чака своите лидери, които да обединят енергията ѝ, а не да я разпръсват в паталогичното търсене на вината за миналата участ. Ако не ги намери, тогава тя на всеки обществен кръговрат ще пренаписва историята си, ще пренарежда историческите личности, ще заменя имената на жертвите си с имената на техните палачи и ще задушва енергията си в противопоставяне и непрекъснато оплакване на собствената си съдба.

7.2.3. ФИРМЕНИЯТ ИМИДЖ.

Това измерение най-точно впитва в себе си името на **търговската марка, нейния престиж, доверието**, с което се ползва на фона на определено равнище в организационното развитие и приемственост. Тук проекциите идват не само от отделната личност, а от усилията на много хора, обединени от една цел в сложна конструкция и субординация на роли, длъжности, вписани в съответна йерархия и организационна структура. Светлината на всеки един грее с пълния си блясък само при взаимодействието с другите, в контекста на общия смисъл и предназначение на фирмата. На основата на **възприети ценности, групови еталони, се формира общото излъчване, потокът енергия, който движи организацията и моделира специфичния ѝ облик**. Организационният строеж не е самоцел, а възможност за максимална изява и развитие на всеки сътрудник, своеобразна „естетика“ на съгласуваното действие в търсене на оптимални решения за осъществяване на целта. Имиджът извира именно от това сливане на организационна и индивидуална перспектива, от сливането на духа на фирмата, нейната концепция и стил, които се обогатяват и допълват за един продължителен период от време. Внезапното, спонтанното ѝ изгриване на хоризонта на големия бизнес не е доминираща характеристика в това измерение. Компонентите, които го изграждат са много по-устойчиви, въпреки че и тук важи правилото, че никога не е лесно да се започне отначало, като се промени стратегията и тактиката на управление, но е необходимо да се знае, че предстои продължителна еволюция при вграждането на новите ценности.

Индикациите за имиджа на една фирма идват най-напред от впечатлението и внушенията, свързани с **ОРГАНИЗИРАНОСТТА, ИЗИСКАНОСТТА В СТИЛА, ДЕЛОВИТОСТТА**. Именно те дават представа какъв дух съществува във фирмата. Посланията в тази насока могат да се получат от създадените условия на работа, от разположението на сътрудниците в стаите и съответното офис-оборудване, от порядъка, който цари в отделите, от начина на приемане на клиента или външния сътрудник. Цялата обстановка във фирмата е необходимо да всява уважение, да подсеца за философията и правилата на фирмата. Стилът действа и чрез изградения механизъм и ритуал за приемане и изпращане на клиента, за подбор и назначение на сътрудници. Досега на всеки посетител с елементите на подобна система не може да не го предразположи позитивно. Направените проучвания показват, че първите впечатления в тази насока или „мирисът на фирмата“ може дори да игнорира непривлекателна външна социокултурна среда като отдалеченост, откъснатост и т.н. при наличието на този „остров“ на истински фирмени отношения. Умелото използване на фирмените знаци и символи също затвърждава усещането за надеждност. Но от друга страна постоянното им демонстриране нарушава равновесието при възприемането, което често е израз на прекомерно самочувствие, а в друга плоскост означава и авансово получаване на позиции, които се разминават с реалното състояние на нещата, но се поддържат от ореола на фирмените ритуали, афишираните титли и длъжности,

подхранващи илюзиите за власт и превъзходство.

Всяка професия или длъжност е нещо като каста, която има своите кодове и особености, към които всеки трябва да се придържа, за да „узакони“ своя социален статус, признание и влияние. Образът на деловитостта и претенциите за ръководен пост се проецират не само в съвкупността от качества, маниери и умения за изразяване, но и изискаността на облеклото и начина на живот. Тук „ревиюто“ от копринени ризи, натрапващото се фамилиарно отношение към другите, прекомерната жестикулация и т.н., в повечето случаи действат компенсаторно. Затова изработването на собствен стил и търсенето на еквивалент съобразно спецификата и културния резонанс в съответната среда, си остава фундаментална истина за този компонент на имиджа. Постоянното открояване на деловия вид при мъжете, съобразяването им с „униформата“ на изпълняваната роля има определено въздействие, но заедно с това издава симптоми на несигурност, нагласа да скрие неувереността в „статусното“ облекло или преднамерено да увеличи дистанцията от подчинените си. Докато жените, които са отправили своя поглед към стъпалата на управленската йерархия и свързват деловитостта с подчертаване на женствеността в начина на обличане, действително имат шанс да ги забележат, но рискуват другите да свикнат да ги оценяват единствено по тяхната привлекателност, а не по компетентността им. В този смисъл известната Сибил Шепърд споделя: „Мнозина смятаха, че понеже съм хубава, съм и глупава. Дори имах една клиентка, която ми говореше бавно, понеже мислеше, че иначе няма да я разбера.“

Организационният ритъм е пулсът на фирмата и затова неговото следване означава пълнокръвното ѝ функциониране. Посочените по-горе признаци маркират рамката на фирмения имидж, а отношението към времето определя неговия синтез и съдържателна характеристика. При липса на усет за точност и разпределение на дейностите във времето, се нарушава цялата организационна верига и се деформира тоналността на междуличностните отношения. Много често този компонент въобще не се възприема като мяра за имидж, дори обратното, закъсненията при провеждането на срещи се превръщат в норма, тъй като са следствие на спешни ангажименти, имитация на заетост и активност. Всъщност това не е само хаос в организираността, но и носи белезите на неуважение към другите. Обикновено новопостъпилите сътрудници, които горят от нетърпение за бизнесконтакти, се впускат едва ли не с часовник на челото, за да направят впечатление, но бързо разбират, че съществува и „друго време“. Естествено, това в повечето случаи има привкус на разочарование за тези, които не са привикнали на подобно отношение, тъй като се тълкува предимно като пренебрежение към тях, към продукта или фирмата, която представят. Затова този, който държи на имиджа си, трябва да отчита посочения ракурс, защото времето не е само личен проблем, а начин на взаимодействие с другите.

Жизнеността на фирмения имидж се поддържа най-вече от ЛОЯЛНОСТТА и усещането за ЕКИПНОСТ, тъй като именно те в най-голяма степен

издават намеренията за перспективност и стратегическо мислене на фирмата. По своята същност това е сърцето на фирмения имидж. Ако екипността просмуква целия организационен живот на фирмата, тогава и тя, както и лоялността, носи елементите на всеотдайна обвързаност. Лоялността винаги е двустранна, тъй като бизнесът е преди всичко взаимна изгода между партньори, а не на всяка цена да надхитриш другия. Там, където е на мода стратегията на „първия удар“, никой не се интересува от имиджа, единствените вълнения са свързани с печалбата. Основните усилия са насочени към подготовката, примамката и приключването на контакта. Затова най-важният критерий за надеждността на фирмата е продължителността на нейния живот, името, което си създава и цялостната ѝ стратегия на работа с пазара.

Третият, последният компонент, който извайва фирмения имидж, обогатява представите и влияе масирано върху съзнанието, е настойчивостта, разнообразието и многоаспектността на РЕКЛАМНАТА КАМПАНИЯ и ВРЪЗКИТЕ С ОБЩЕСТВЕННОСТТА. Тук от значение за нейната легитимност и публичност е не само представянето на основните ѝ продукти, но и онази част от рекламата, която засяга фирмата като функциониращ механизъм и модел на фирмена организация. Участието в бизнесфоруми и воденето на перфектна кореспонденция също са позитивни индикатори за фирмата. В повечето случаи свиването на рекламата до определени клишета и обяви дава усещането за имагинерност, ако не е наложила търговската марка. По принцип идентифицирането на фирмата единствено с посочените формални признаци почти винаги носи риск за разминаване с очакванията. „Пирамидалните“ образования владеят именно този приют на псевдобизнеса, но и най-лекият анализ на основата и на трите компонента ги обрича на моментално дешифриране.

1. По силата на първото впечатление при съприкосновението с фирмената организация:

- Какви са възприетите ценности и какъв е ритуалът на взаимодействие във фирмата или няма почти никакви опорни точки?

- Има ли дух на деловитост или организираност или всичко се замотава, препраща или затваря в омагьосания кръг на отлаганото решение?

- Какви условия за работа на сътрудниците са създадени - на откритост, доверие и обезпеченост или прекомерен контрол при пълно пренебрежение към интересите им?

2. От позициите на времевите характеристики и надеждността:

- От колко време функционира фирмата - внезапното ѝ появяване в повечето случаи носи определен риск, докато продължителността на нейното съществуване е признак на стабилност.

- Какви са нейните стратегически цели и намерения - ако се променя често, това почти винаги означава, че липсва яснота в перспективата.

- Кой са нейните партньори и клиенти, какво е тяхното отношение към фирмата и в крайна сметка каква е кривата на нейното развитие и резултати.

3. От усещането за лоялност, което идва от живия контакт с мениджърите и съответните екипи:

- Лоялността само имитация ли е или е стил на поведение - съществува

ли разминаване между обещано и реално действие или каква е „ножицата“ между красивите фрази и фактическото състояние на фирмата.

- Изказват ли се понякога нови позиции, които се различават коренно от предишните, пренасрочват ли се срещи, отклоняват ли се сделки, споразумения - това се възприема като неувереност.

- Променя ли се формата като общуване, разместват ли се акцентите, обръщенията в диалога - това се тълкува като несигурност, но дали е така, може да ни подсказе и разкодирането на получаваните невербални сигнали.

Имиджът - това е магията на образа, който следваме като личностни черти или групови еталони. Това е въздействието, което получаваме за нещо от живота, за което знаем, но не го виждаме. Това са дълбоките следи, които остават светещите звезди в сърцето или падащите от небосклона, уханието от преминалата хубава жена покрай нас, позитивната енергия от впечатляващия лидер, сигурността от предложения фирмен знак. Нещо като усещане на мирис на липа, който попиваме с рецепторите си, без да виждаме самото дърво или гора, но точно определяме посоката, откъдето идва.

7.3. ЕЛЕМЕНТИ И ФУНКЦИИ НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

В организационната култура се включват преди всичко ценности, които са сравнително устойчиви и са вградени в живота на дадена човешка общност за определен период от време. Проявяват се под различни форми на вяръния, убеждения и модели на субординация в организацията. Тази съвкупност от ценности и норми има своите проекции от макросоциалната система, регионалната и националната култура (разгледани подробно във втора тема), но заедно с това притежават и своя типична „субкултура“, която е в основата на обособяването на организацията от заобикалящата я среда. Те осигуряват приемственост в развитието на организацията, като открояват нейната специфика чрез официално утвърдени правила, традиции, ритуали и разпоредби. От тях произтичат и някои от **водещите елементи, изграждащи организационната култура:**

- основните стратегически цели, корпоративните ценности, фирмените идеали;

- опорните точки на фирмената философия, отразяващи най-точно същността, но и духа на организацията;

- движещите сили в управлението, концептуалните модели и основните идеи на главните мениджъри;

- основните правила на организационната ефективност (процедури за оперативен изпълнение);

- цялостната позиция по взаимоотношенията „клиент - цени -краен продукт“;

- установената принципност във взаимоотношенията „работа -мотивация

- заплащане“;

- ясни критерии за ефективност или за резултати от дейността, които ще бъдат оценявани;

- форми на обществено признание за резултатна дейност на отделната личност;

- форми на обществено признание на отдела (групата, екипа);

- форми на признание от страна на ръководството. Анализът на организационната култура става все по-действен и осезаем ако се проследят **съдържателните характеристики** на нейните функции:

- **системообразуваща** - осигурява единството в целите, отношенията и взаимодействието на група хора като елемент от една система;

- **социализираща** - чрез присъствието в някаква организационна структура човек задоволява потребността за обвързване, приобщаване и принадлежност, като по този начин започва да се вписва в нейната култура;

- **комуникативна** - езиковата специфика, която определя стила, жаргона и споделеността в разбирането; семантичният консенсус, който спомага за дешифриране на смисловия контекст на всичко, извършващо се в организацията и отразява бързото схващане на задачата, координацията в действията между членовете в групата;

- **идентификационна** - показва неповторимостта, уникалността на една организация като обединение от хора, свързани с определена цел, стратегия и продукт, олицетворяващ нейния специфичен профил (отрасъл, пазарна ниша) и философия; в този смисъл девизът (или основните максими), които е избрала една организация е фактически кодът за проникване в нейната същност, като амбиции, насоченост и характерология;

- **интегративна** - осъществява процеса на преминаване от собственото „аз“ в усещането за „ние“; постепенно преминаване на групата през състоянията „номиналност - асоциация - екипност“; действа чрез цялата система на включване на индивида и групата в организацията - приемане, подбор, обучение, специализиран тренинг, които същевременно придобиват целенасочен възпитателен ефект за окончателното им адаптиране към организационната култура на институцията.

- **управленско-ролева** - отчита структурата в управлението, разпределението на груповите роли и социалния статус на конкретните длъжности, подреждането по значимост на отделите, екипите и отделните членове в установената йерархия; създава яснота при движението на сътрудниците, информацията и комуникацията между отделните звена; придава известна сигурност и устойчивост на очакванията в зависимост от предявените изисквания и формулирани правила.

Като индивидуален ракурс на организационната култура най-често се посочва лоялността, която е резултат от прилагането на описаните функции в организацията и предполага заставането изцяло зад нея, приемането за естествено дори и правилата на фирмената тайна. В тях се фокусира един особен поглед за организацията, който нерядко се пренебрегва в наши условия, но е неотменима част от организационната политика в преуспяващите

чуждестранни фирми. В този смисъл предложената схема за изработване на подобни правила е по-скоро стимулираща, а не провокираща идея.

7.3.1. ПРИМЕРНА СХЕМА (НАСОКИ) ЗА ПРАВИЛА НА ФИРМЕНАТА ТАЙНА

1. Организацията сама трябва да помисли кои данни и сведения за нея могат да имат секретен характер, предимно в следните сфери:

- основните начини на производство;
- технологията и организацията на труда;
- целите на изследователската работа;
- търговските отношения;
- размерите на оборота и т.н.

(За тези сътрудници, които са в близост до информацията, посочена по-горе, повече от необходимо е да има съответно вписано задължително условие в договора.)

2. Като основен принцип фирмата трябва да налага съхраняването на всякаква информация, която идва от конкурентни фирми и я използва като основа за набиране на преимущества за излизане на пазара с по-добри показатели (аргументи).

3. Всеки сътрудник трябва да знае, че при водене на преговори, сделки и първоначални разговори, е длъжен да предава на другата страна точно определена информация (свързана с входните и изходните параметри на продукта), а самият процес на изработка, взимане на решения, дискусии, подходи и т.н. е по-добре да остава тайна на фирмата.

4. За секретна може да се смята и информацията относно останалите ключови зони на фирмата (освен производствено-технологичната) като: персонал на фирмата (движение, начин на подбор, лични досиета и т.н.), управлението (използвани управленски механизми, правила, схеми на реорганизация и т.н.), възнаградението на сътрудниците, системата за стимулиране и др.

5. Основно изискване е телефонните разговори да са делови, без излишна разточителност и пренасяне на информация с оценъчен характер за фирмата, нейните подразделения и другите сътрудници.

Посочените пет пункта същевременно могат да бъдат индикатори за лоялността на всеки сътрудник, група или отдел, като в повечето случаи известните фирми ги включват в персоналната или груповата атестация.

7.3.2. ЗА ПРОТИВОРЕЧИЕТО В ОРГАНИЗАЦИОННАТА КУЛТУРА

Организационната култура като детерминатор на поведението предполага усвояването на определени навици и стереотипи, които придават устойчив, но заедно с това в известна степен и консервативен характер на организацията. Но тя никога не може да бъде нещо статично, дори нейното развитие изисква непрекъснато оптимизиране на структурите и дори промяна на цен-

ностите, ако съвременните тенденции стимулират това. В противен случай инертните нагласи могат да отхвърлят необходимостта от промяна и да се окажат разрушители на самата организация. Тук целенасочените действия за изменение на действащата култура са от решаващо значение за довеждането ѝ към нови хоризонти. Основните подходи в тази насока се свеждат до следното:

- Да се прави постоянна диагностика и анализ на състоянието на фирмата
- не може да се върви напред, ако организацията не се опира на силните си страни и не игнорира неадекватностите си;
- Да се търсят и систематизират конфликтните зони, някои от които най-често се свързват с:
 - непрецизен маркетинг;
 - разминаване между стратегическите цели и тактиките на реализация (неудачен начин на продажба, псевдоорганизиране на хора, неефективно управление, погрешен подбор и оценка на човешките ресурси и т.н.);
 - да се предлагат съответни алтернативни варианти, компенсаторни механизми и издигат (внушават) нови ценности;
 - да се използват всички възможности (комуникативни канали, по-плътно участие в реорганизациите) за засилване чувството за идентичност на персонала с философията на промяната.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- измерения на имиджа
- индикатори
- организационна култура
- фирмена тайна

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. В какво се изразява спецификата на взаимодействие и различие между двете понятия: имидж и организационна култура?
2. Какъв е основният принцип при разграничението на описаните три измерения на имиджа?
3. Систематизирайте водещите индикатори при изграждане на собствен имидж.
4. Направете аналогия по дадените илюстрации и примери за политически и фирмен имидж с образи и факти от социалната ни практика - за наш политически лидер или свързани с рекламните внушения, използвани от фирмени организации (под формата на експозе).
5. Кои са водещите елементи и функции на организационната култура?
6. Има ли паралел между лоялността, организационната култура и фирмената тайна? Какви противоречия могат да възникнат на тази основа?

ТЕМА 8

УПРАВЛЕНИЕ НА ГРУПОВИТЕ ПРОЦЕСИ В
ОРГАНИЗАЦИЯТА

Цели: След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да определяте основните елементи на организационно-груповата част в организационно поведение;
- да анализирате личността в нейните организационни измерения, мениджърски роли, статус и стил;
- да формирате умения за психологически усет към типове (профили) на управленско поведение;
- да усвоите успешните параметри на управлението.

8.1. УВОД

Акцентира се върху груповите процеси, сложната им специфика и понятия, които попадаха в познавателното поле на организационно поведение в предишните теми, но имаха предимно маркиращ характер. Ефективността на организационно-групово равнище отразява в най-голяма степен упражняването на управленските способности. Именно наличието на управленско умение е първото доказателство за излизане от „паяжината“ на собствените измерения и осъществяване на ефективно човешко взаимодействие. И най-прекрасните качества остават все пак латентни, ако не се използват за постигане на определени резултати. Затова задвижването на човешки общности за реализиране на обща цел е задължителен белег на управленска способност.

8.2. СЪЩНОСТ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Те се определят от нейните ключови моменти: разпределение на труда, делегирането на права и отговорности, конкретните специализации и т.н. Но всичко в контекста на преследваната съвместна цел, отделните функции, операции, поставени задачи на основата на поети задължения и управленски механизми, които свързват хората във всеобхватна мрежа от взаимоотношения и работеща структура. Основните им променливи са свързани с: начините на функциониране на организацията; обхвата и типологията на групата и организационната структура.

8.2.1. ОСНОВНИ ПОДХОДИ ЗА ФУНКЦИОНИРАНЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Първият подход се придържа към анализа на организацията като затворена „бюрократична“ (по Макс Вебер) система, притежаваща следните признаци:

- ясно и строго определяне сферите на компетентност, отговорност и регламентиране на отношенията;
- изградена йерархия на властта, функциите и възнагражденията;
- утвърдени общи правила, стандарти и норми - насочени към рационалността в отношенията.

Вторият подход фокусира концепцията на организацията като отворена система със следните по-важни принципни положения, насочени към: удовлетворяване на творческия потенциал на своите членове; избягване прекалената детайлизация на длъжностните спецификации; по-тясното обвързване между организационния и личния живот на персонала.

Третият подход (по четиримерния модел на Болман и Дийл) дава едно по-разкрепостено разбиране на организацията и възможност да се погледнат нещата не от позицията на познатата схема за двете крайности, а от плоскостта на няколко перспективи (въпроса):

- Коя е най-подходящата структура за изпълнението на задачите?
- Колко добре организацията задоволява потребностите на членовете си?
- Колко добре организацията се справя с конфликтите и разпределя ресурсите?
- Кои са споделените ценности в организацията?

8.2.2. ОБХВАТ И ТИПОЛОГИЯ НА ГРУПАТА

В организационното поведение групата се разглежда в аспект на осъществяване на обща цел, вземане на съвместни решения, оценки, равнище на организираност, подготвеност за извършване на съвместна дейност и необходимостта от определено психологическо единство. Разграничаването, което

се прави в групите, обикновено се основава на т.нар. контактност: непосредствен контакт, възможност за пряко общуване (или малка група) и невъзможността за подобно директно общуване (или голяма група). Оптималният размер от гледна точка на контактността най-често се фиксира от 5 до 7 човека, тъй като в този обхват се изпитва максимална удовлетвореност, при по-малки от посочения диапазон нараства безпокойството от персонална отговорност; при повече от него се увеличават притесненията по изказването на личното мнение пред другите. Както вече се подчерта, групата, която се развива в полето на междуличностните отношения и носи неинституционализиран характер, се определя като неформална, а тази, която е организационно структурирана - като формална. Или позицията от гледна точка на организацията е формална, а от гледна точка на личността - неформална. Описаните състояния на групата - „номиналност -асоциация - екипност“ могат да бъдат изведени по-подробно в следните фази:

- първоначална ориентация в целите, правата и задълженията, без ясна структурна обособеност на груповите процеси;
- очертаване на основните подгрупи и евентуални лидери, но без особена функционална изчистеност;
- идва времето на предизвикателствата, по-съществените мнения, конфронтации и раздвижване на пластове в групите;
- изграждат се ценности, позиции, които стимулират нагласи за съвместни действия, увереност, удовлетвореност и обективизиране на оценки;
- освобождаване на вътрешни напрежения, които са били потискани в името на груповия интерес и заедно с това „изкристализиране“ на функциите, конкретните възможности, силните и слабите страни (на индивидуално и групово ниво);
- зрелостта на групата (екипа), която идва след преживяния катарзис и появата на водещите тенденции към откритост, конструктивност, ангажираност и гъвкавост.

8.2.3. ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ

Всяка една структура трябва да съответства на целите на организацията, на външните и вътрешните фактори на бизнес средата. В зависимост от тази сложна съвкупност от влияния, структурата преминава главно през три основни форми - функционална, дивизионална и матрична, с всички възможни комбинации и хибридни образувания:

- функционалната структура предполага обособяване на основните дейности и функции в организацията. Координирането им е вертикално (в рамките на функцията) чрез йерархично подредени норми, правила, планове и т.н. Разработват се и общо функционални процедури за взаимодействие между звената, отделите, групите. Тази структура е ефективна при относително стабилна околна среда и е свързана с развитието на човешкия персонал в „дълбочина“, в поредицата от дейности, спадащи към определена функция. Пропуските в нея отразяват неспособността да се отреагира на динамични-

те промени в средата и ограничения поглед на всеки един член на персонала върху общите цели и ценности на организацията.

- Дивизионалната структура се групира по поделения, обединяващи всички необходими ресурси и функции. Всяко едно от тях притежава определена степен на автономност при вземането на стратегически значими решения. По този начин всеки един сътрудник се идентифицира не с функцията, а с поделението, за което работи. Негативизмите в тази структура се натрупват от дублирането на звена и дейности, от затрудненията в координацията между поделенията.

- Матричната структура е едновременно приложение на горните две структури. Персоналът е на двойно подчинение по функционален и дивизионален признак. Тук двойствената структура отразява сложността на въздействията, идващи от средата, нейната динамика. Противоречията обикновено идват от двата типа управление и ролевата нееднозначност.

- Мрежовата структура се изгражда на основата на съвсем друг принцип - децентрализацията. На мястото на посочените пирамидални структури се явява по-плоският тип организация. В този случай междинните управленски равнища стават излишни, всеки е свързан непосредствено с околната среда и се преодоляват резките граници между формалната и неформалната организация. Поради своята гъвкавост и адаптивност тази структура е подходяща за малки организации, които действат в променяща се агресивна среда и силна конкуренция.

8.3. МЕНИДЖЪРСКИ РОЛИ, СТАТУС И СТИЛ

В организацията винаги се действа от някаква позиция, която носи определени права, власт и отговорности. Докато ролята отразява очакванията в процеса на съвместната дейност, то статусът е знака, символа на това, доколко човек е приет в организацията и означава възможности да се играят позначими роли, по-активно да се участва в дейността. Всяка организация има своя статус-символика като елемент от организационната култура, имиджа и мотивацията (за което вече стана дума в предишните теми). Статус-йерархията налага властта в организацията като институционализиран, рационален акт, чрез която мениджърът е задължен да ръководи подчинените. Но ефективното управление, освен направляване и координиране, изисква влияние и въдушевление (елементи на лидерството).

Всичко това подсказва, че силата на управленското умение не отразява директно наличието на едни или други качества, а тяхната взаимовръзка, „рефлексивност“, „дозиране“ и съобразяване с дистанцията на длъжността. Известният ни подход за „необходимите качества“ вече не е достатъчен за анализа на разнообразието от зависимости и условности в процеса на управленско въздействие. И най-положителното качество губи от своята значимост, ако се разглежда статично, а не във функционален план или не се отчитат

изискванията, които произтичат от спецификата на фирмената организация (насоченост, структура и равнище на изграденост). Първоначално в нея могат да се издигат като критерии за подбор на персонала качества като системност и последователност. По-късно те обаче се развиват в консервативност, бюрократичност, педантичност или влизат в противоречие с необходимостта от гъвкавост и бързото приспособяване към променящите се обстоятелства. В този смисъл засилването на функционалността на управленските способности се свързва с упражняването на роли (междulichностни, информационни или роли, отразяващи приемането на решения), стил и маниер на поведение при взаимодействието с другите.

Възможност за осмисляне функциите и задълженията на мениджъра е известният **тест за десетте роли**. Под формата на самооценка в три степени: слаба /1/, средна /2/, висока /3/ изразеност, всеки може да получи представа за своя диапазон от умения и качества.

1. Стремя се да развивам основните ценности и цели на фирмата	1	2	3
2. Чувствам себе си като непрекъснат източник на идеи	1	2	3
3. Ефективен съм в контактите (писмени и устни) с други фирми, сътрудници и клиенти на фирмата	1	2	3
4. Винаги анализирам състоянието на фирмата и търся оптимални варианти	1	2	3
5. Стремя се правилно да разпределям задачите в екипа от сътрудници	1	2	3
6. Търся постоянно ефективни решения относно цялостната организация на работа	1	2	3
7. Запознат съм изцяло с финансовите въпроси на фирмата	1	2	3
8. Умея да преодолявам конфликтни ситуации	1	2	3
9. С лекота водя неформални разговори	1	2	3
10. Умея да водя успешни преговори и сключвам добри сделки	1	2	3

Начинът, по който се изпълнява една роля, се определя до голяма степен от маниера и поведението на мениджъра по отношение на хората и на работата, които всъщност формират двете основни ориентации (или крайности) в стила на управление. Тук търсенето на оптимални варианти означава да се „гледа“ едновременно и в двете посоки.

Балансираният стил отразява и динамиката на „родения“ мениджър, който съчетава по хармоничен начин както посочените ключови ориентации, така и организаторския усет и психологическата проникателност в работата с хората за постигане на определена цел, нагласите за структурни изменения

на организацията с личностното развитие на всеки служител. Всичко това подхранва и не изтощава най-важната способност на мениджъра, а именно самостоятелно да преценява цялостната ситуация и взема решения съобразно стратегическите насоки във фирмата. Разнопосочната ориентация е база за селективност и преценка, за обективен подход, внимателен анализ и уважение и не играе ролята на „ветропоказател“. В противен случай лесното поддаване на влиянието от различни обстоятелства, мнения и внушения представя в отрицателна светлина съответния ръководител - като човек без изразен управленски размах, лична позиция и виждане. Затова характерните акценти на „балансиращия“ мениджър са: избягва да налага своята воля на подчинените и е открит за идеи и мнения; не страда от мания за величие, а се стреми да делегира власт - „колкото повече лидери, толкова по-добре“; допуска активно участие на подчинените при приемането на решения, като инициативността е на мода при изпълнението на задачата.

Едностраничната ориентация към работата и хладният анализ на другия фактор (или „загърбването на хорските проблеми“) обикновено ражда **авторитарния стил**. При него властва рационалното отчитане на получените резултати, а човешките ресурси се разглеждат само като средство за тяхното реализиране. И въпреки някои първоначални успехи на натиска, прекомерното контролиране и психологията на страха води към хроничната непълноценност на стресовото управление. Тук акцентите са свързани предимно с налагане на волята и посоката, с централизирането на пълномощията и структуриране на цялостната работа до най-малките детайли за подчинените, без да се дава почти никаква свобода при приемането на решения и изпълнението на задачите. Стесняването на човешкия „фермент“ в управлението може да формира и прекомерния педантизъм, свеждащ изпълнението предимно до стриктното спазване на определени правила, договори и официални отношения между ръководството и служителите. Този тип мениджъри така се вживяват в ролята на „безупречни администратори“ и така идеализират технологията на управление, че се стремят постоянно да канонизират всичко в официални правила и инструкции. Неразбирането, че именно енергията на непосредствените човешки отношения е в основата на психологията на успеха, лесно може да формира **типа „Бюрократ“**, който, непрекъснато си

мисли, че нещата не вървят, защото не са достатъчно регламентирани.

От друга страна, концентрирането на повече внимание върху човешките взаимоотношения става обикновено за сметка на неефективността в работата. **Мениджърът-либерал** така се потапя в неформалните отношения на организацията, че често забравя основната си задача - постигането на определени резултати, а не приятелската атмосфера. Психоконфортът не би трябвало да бъде самоцел. Либералният стил ерозира духа на състезанието и въпреки импулсите за някои ефективни решения, наличието на съответен темп на работа приспива инициативността и в повечето случаи ражда последствен краен продукт.

Всеки от посочените стилове отразява определена тенденция в поведението, която в даден момент може да носи ефект, а в друг да не се окаже много сполучлива. Дори такива позитивни индикатори от балансиращия стил като широкото и активно участие при приемането на решения, свободата при изпълнение на задачите могат да дават същевременно ниска удовлетвореност на служителите, а от друга страна високата удовлетвореност да е в контраст със слабата производителност. Авторитарният стил по принцип се смята за неефективен, но в началните етапи на организацията на дейността в групата или в екипи, където връзката „ръководител-подчинен“ е периодична, а не постоянна, то тогава той често носи резултати. Либералността катализира „брауново“ движение, но при едно високо равнище на самоконтрол и екипност нещата могат да се окажат не само оптимално освободени, но и интуитивно субординирани, със силен коефициент на евристичност.

Конкретният стил се влияе не само от наличието на определени тенденции в маниера на управление, но и от сблъсъка между личностните пристрастия, особеностите на Аз-а, характерологията и спецификата на груповите отношения, изискванията на съответната роля в йерархията, бремето на властта, които дават различни комбинации на индивидуално своеобразие, очертаващи палитра от психологически профили на мениджъра.

8.4. ПСИХОАНАЛИЗ* И ПЕРСОНАЛЕН МЕНИДЖМЪНТ

8.4.1. ОПИЯНЯВАЩИЯТ СЕ ОТ СТАТУСА

Този тип мениджъри се издигат поради доказани параметри на компетенция, но не могат да се освободят от веригата на силния си егоцентризъм, което в крайна сметка разрушава ефективността на тяхното въздействие. И въпреки познанията си, остават със стеснени управленски интервенции. Те владеят изключително своето личностно пространство, като движението или престъпването на очертаните граници се задейства, ако са засегнати интересите им и е необходимо да защитят статуса си. Но под натиска на центробежните си сили, те трудно могат да контролират влиянията, които идват отвън, защото искат да пречупят всичко през значимостта на Аз-а си. Затова и маската на покорство, която слагат пред Главния (или по-висшестоящия) има единствена цел да задържи стремежа към себеизява или вътрешния бунт от неправилни решения, като крият позициите си зад мълчаливото съгласие, само и само да запазят себе си. Но те се променят коренно в своето пространство и именно там те демонстрират стила си. Тяхната обетована земя е офисът им, работното място, бюрото, телефоните, подчинените или всичко онова, което подхранва статуса им. Тук опиянението е пълно, тъй като този тип мениджър сякаш се издига над стола си, особено когато говори с определен човек, който стои близко или е равен на неговото йерархично

* В широк, а не в тесен смисъл, следващ известната схема от едноименната школа.

ниво. Ако присъстват и други, които не влизат в този статусен обсег, много вероятно е те да се превърнат в странични наблюдатели в безвъздушно пространство - сякаш са забравени. Но това едва ли е така. Те просто са длъжни да съзерцават и да се възхищават на неговата мощна пледоария и борба за надмощие. Дори когато съзнателно или несъзнателно се идентифицира с Главния, използва негови обръщения, подходи и маниери: ако шефът употребява умалителни имена към свои сътрудници, които дават нюанси на превъзходство, затискане на самочувствието или подсещане „всеки да си знае мястото“ и той също си присвоява правото да ги подхвърля, въпреки че „набелязаният“ може да е равен на неговия статус; ако шефът не харесва определена зодия и той не я харесва; ако шефът има предубеждения, опасения, съмнения и той също изказва подобни твърдения. Тук подражанието е по-скоро несъзнателно, тъй като и той иска да упражни въздействие, но не чувства ситуацията и взаимодействието с другите. Затова и прибегва и до публични порицания на провинили се подчинени, за да спласи останалите, особено ако между тях има по-действени натури от него. В повечето случаи, от позицията на властта той се дистанцира именно от тях, като не ги допуска до себе си, защото може да се окаже незащитен. Най-вече ако това засяга „аксесоара“ на управленските му умения, където и самият той се чувства уязвим. По този начин охранявайки егото си, той не търси взаимодействие, за да запази привилегиите на получения статус. Дори провокира конфликти, като раздробява екипа на групировки, за да ги манипулира, а не да ги управлява. Тази зависимост става абсолютна, когато броят на подчинените му започва да се увеличава. Тогава идва страхът, че няма да може да се справи и пуска в ход негативните оценки, саркастичните забележки, които разединяват и стимулират злепоставяне и противопоставяне между сътрудниците. Понякога това може да не се преследва съзнателно, тъй като подобни действия са категоричен императив за фиаското на един мениджър. По-скоро е следствие от неспособността да се оцени ефекта от тези интервенции, които имат за цел единствено да защитят Аз-а и статуса му.

Той въобще не разбира, че другите мълчат не защото е прав, а защото има власт, която може да се стовари върху всекиго, стига да не изпълнява разпорежданията, насоките, задачите, спуснати „отгоре“. Подсъзнателно изпитва съпротива към други алтернативи и не желае да се съобразява с тях, защото това означава пренастройване или показване на евентуална слабост. Тъй като единственото, което има като възможност за въздействие е дадения статус, а на него не трябва да се посяга. Защото не иска да го загуби, за да запази себе си.

Тези, които се крият зад статуса си не могат да си представят, че трябва да разпръсват своята енергия в контактите на взаиморазбирането, където има вероятност да се разголи тяхната уязвимост и затова се задоволяват с бързите процедури. Неспособността да създават екипност свежда ефективността им на мениджъри до минимум. Те могат да влизат в ролята на експерти, консултанти, но не и да изпълняват функциите на ръководител. **Хипотетичната теоретична възможност за спасяването им като мениджъри е в допускането**

в личностното им пространство на един или двама сътрудници, чрез които да управлява. Но практически - по-рано или по-късно - егоцентризъмът им ще се изправи срещу действията на помощниците, тъй като подсъзнанието им не може да приеме, че всичко се развива без тях - особено ако не се отчита или признава водещата им роля. Самото усещане, че са излишни, ще ги накара да проявят разрушителната си сила, за да напомнят за себе си.

8.4.2. КОМПЛЕКСИРАНИЯТ

Неговата звезда изгрява предимно като противовес на някои непълноти в основните компоненти, обуславящи ефективността на управленската дейност. Именно те дават тласък компенсаторно да се развиват други аспекти и качества на мениджърската роля. Обикновено се налагат тези, свързани с оперативността, организираността и нагласата към риск, с които действително превъзхожда останалите. Но пукнатините в базовата компетентност и липсата на специализирана подготовка нарушава синхрона в цялостната гама от управленски умения. Самото усещане за дисбаланс прави този тип мениджъри силно зависими от външни влияния, импулсивни и неуверени. Затова промените в позицията люшкат постоянно поведението му в различни посоки. Тук прекомерната амбиция да се обхванат нещата се сблъсква с недостатъчната способност да се вникне в дълбочина, с неумението да се субординират точно проблемите и да се изведе прецизното решение. Аз-ът на мениджъра може да изплува само ако размести акцентите и прехвърли топката на отговорността по отношение на стратегията към другите, тъй като тя е неговата ахилесова пета. Неспособността да постави адекватна задача в тази посока рефлектира в загриженост по второстепенни въпроси, отразяващи такива формални показатели като дисциплината или педантичното спазване на установените правила. Контролът става перманентен под формата на писмено отчитане, тъй като се оказва, че играе ролята на познание, информираност и повдигане нивото на този, който управлява. Но ако идеите се „въртят“ от хора, събирани по признака на взаимозависимостта, страхът и инерцията на посредствеността, те никога няма да имат шанс да се развият и „оплодят“ на ново равнище. Изправени пред търсенето на оптимални варианти, тези мениджъри осъзнават необходимостта да излязат от омагьосания кръг, който сами са създали и затова се отварят към външния свят, стремят се към партньорство с личности с по-висок статус, престиж и качества, като се изкушават от мисълта да се считат равни с тях. Но това често е подсъзнателно сравнение, уточняване на предимствата и когато усетят, че превъзходството е смазващо, тогава белите им петна сякаш стават по-релефни. Комплексираността на Аз-а им пречи да приемат високата летва, а подобни срещи отекват болезнено в мислите им. Идва естественото свиване, отдръпване, затваряне и „завръщане при своите“, като се развихрят защитните реакции. Действията на тези, които са дръзнали да извисят своя ръст, започват да се гледат под лупа, подхвърлят им се умишлено капани, а след това с известно злорадство се посочват с пръст. Механизъмът на унижението

излиза на преден план, когато им се поставя задача със стратегическо значение, но изведнъж се оказва, че е раздадена и на други сътрудници, стоящи много по-ниско в йерархията. Или уж случайно е забравен да бъде поканен на важно заседание, но това все по-често се случва, като контактите демонстративно и пренебрежително се ограничават. Тук по правило не се използват силните страни, яркият фон, защото те открояват слабостите на водача.

Комплексираността е червеят, който разяжда управленското му умение. Под неговата тежест то е по-склонно да разграничава, а не да обединява, да не гледа на другите с доверие, а с подозрение. Дори и сред екипа от съветници се чувства сам, тъй като се опитва да ги спечели поотделно, за сметка на останалите. Но това, което не му дава покой, е че не може да намери своя опорна точка и по този начин неудовлетвореността се превръща в най-доминиращата му особеност. И когато му обяснявате нещо, той винаги ще открие повод да прекъсне ентузиазма ви и да заяви: „Да, ама по другия въпрос нищо не си направил“. Ако му предложите някакви аргументи, той веднага ще потърси контрааргументи. В повечето случаи това е поведението на човек, който подсъзнателно бяга от успеха (или се страхува от него, тъй като не знае какво ще прави по-нататък) и затова непрекъснато сам издига препятствия, усложнява дейността, сменя приоритетите, хвърля вината върху другите или иска от тях невъзможното.

Този тип мениджъри са носители на определени способности, но разпиляват енергията си в маскировката на Аз-а и компенсират на пропуснатите възможности. **А те трябва просто да освободят себе си за екипността и взаимното допълване, като единствено възможен вариант за ефективното разгръщане на организационния им талант.** Но не като се обграждат от хора, които не могат да управляват и собствените си проблеми и дори умишлено да ги задържат, за да могат лесно да ги манипулират и чрез това най-плътено да усещат своето Аз и властта. А преди всичко да се доверят изцяло на експерти по въпроси, за които нямат необходимата подготовка. Тук единствената трудност произтича от това, че невинаги са в състояние да преценят дали евентуалните неуспехи идват от субективните недостатъци на сътрудниците им, или от обективните обстоятелства, да укротят енергията си, импулсивността, прибързаността на реакцията си в тази насока, за да вземат като мениджъри най-правилното решение.

8.4.3. ИМИТИРАЩИЯТ

Лансирането и издигането на този тип мениджър по йерархията на управленските нива е в резултат на усещането, че познава проблемите, че може да се справи, но впоследствие се оказва, че неговите намерения са „размахане на сабя в празно пространство“ и нищо друго.

Мениджърите-имитатори винаги са били в играта, знаейки правилата, но не ги разбират; използват ги, но не са ги просмукали в поведението си, тъй като са привикнали да се плъзгат по повърхността на нещата. Всъщност те са

добри актьори, но не могат да играят себе си, не чувстват както композицията в управлението, замисляла, механизмите, така и опияняващата сила от докосването до собственото си предназначение и роля на фона на мозайката от отношения по хоризонтала и вертикала. По този начин, влизайки в кожата на чужди модели, те живеят и действат в постоянна мимикрия. Пренасят оценки, мнения, но не и собствена позиция. Всичко е продиктувано не толкова от някакъв неосъзнат страх да не бъдат разкрити, колкото от вродена (или по-скоро деформирана) нагласа да търсят ефекти, впечатления, да са в час, като се осланят на авторитети, външни източници и не се вслушват във вътрешния си глас.

Това са хора на бързия рефлекс, на моменталното отреагиране, но на основата на шаблонното мислене и вградените схеми, които започват да функционират веднага при получаването на определени сигнали. Тук винаги се отговаря на основното повикване, но не се отчита специфичното, различното, което изисква не само асоциативност, но и евристичност. На преден план излиза баналното, а не индивидуалното своеобразие. Този мениджър казва онова, което трябва да каже, онова, което е общовалидно, онова, което всеки знае, онова, което е така. Но какво от това?

Парадоксалното е, че те подвеждат не само другите, но и себе си. Имитаторите неусетно започват да си мислят, че са нещо повече от това, което са в действителност. От многото роли, които играят за да се нагодят, просто забравят за собствените си възможности, пълномощия и функции. Затова често си присвояват права и задължения, които обикновено са притежание на други. Обещанията им по принцип изпреварват реалните очаквания и отразяват прерогативите на други лица и ситуации. Тук „изхвърлянията“ са обичайната украса и маниер на поведение, а познатите формулировки от рода на „ще стане“ - без конкретизация и уточняване във времето и пространството - потъват в мъглата на постоянното отлагане. Или подменят вземането на решение с празни приказки („много шум за нищо“) и фино измъкване („бягане по тъч-линията“) от същностните проблеми. Защото това означава да поемат отговорност, а те винаги са избягвали да държат горещите кестени, които могат да пробият пелената на имитацията и да разкрият неспособността им да разчитат на себе си.

Имитаторите стават опасни, когато заразяват целия организационен живот. Тогава се раждат рецидивите на формализма, при който дисциплината може да се изроди в борба кой ще остане последен в отдела, но не да изпълнява функциите си, а да имитира активност - или инерцията по външната показност да продължи и по време на криза, която има за цел да поддържа илюзията, че всичко тече по старому, когато се налагат промени в статуквото и адекватност. Докато по-големите трусове не изхвърлят имитаторите от властта и не поставят всеки на мястото му. Защото те не могат да оцелеят в постоянното надлъгване със себе си и околните, тъй като никога няма да ги възприемат насериозно (възможно е да ги харесват, което обаче

не означава, че ги приемат). Но заедно с това силният им стремеж към копиране на образци, към рекламно поднасяне на нещата, **може да ги спаси единствено ако се свият функциите им до лансиране на представителност, връзки с обществеността, но с непрекъснато напомняни ограничения.**

8.4.4. ПАРАНОЯТА ЗАД БУЛОТО НА ВЛАСТТА*

Обладани от нея, този тип мениджъри не бягат от отговорността, дори поемат повече, отколкото е необходимо. Те винаги действат от позициите на властта, подчиняват всичко на неутолимата жажда за лидерство, като по този начин стесняват диапазона на общите действия и ограничават движението на другите. Понякога се опират на консенсуса, екипността, съгласуваността, но решавайки еднолично проблемите, все пак гледат на тези подходи като на нещо, което се отнася до останалите. Много често параноикът ги оставя да се доближат до него, да обменят идеи, но в повечето случаи всичко ще бъде пречупено през призмата на неговите намерения. Защото той е покрил всичко и всички с енергията си и амбицията си. И винаги се чувства задължен да взема решения и да дава посоката. Но ако ходовете не са добри, веднага се оказва, че другите не са го разбрали или не са схванали неговата мисъл. И по този начин остава недосегаем за другите. Не може и да си представи, че някой ще му направи критична забележка, дори под формата на съвет, че някой новопостъпил ще му „тика в носа“ свръхценно откритие, гениално решение или премъдро предложение. Това прави съпротивата му към подобни вмешателства действително логична, тъй като все пак не всеки може да гледа в кухнята на фирмата, в интимния свят на боса - в него естествено не всеки може да бъде допуснат. Маниакалността по отношение на собствената персона може да се приеме като личностен колорит, но когато е насочена навън, тя носи определени деформации на стила. И въпреки големия му замах, похлупакът, наложен от него, фактически унищожават обновяващите идеи (просто защото са изказани от други), блокира инициативността на подчинените, на които не им остава нищо друго, освен да бъдат местени като пионки. Спецификата на привилегированото му положение да контролира и управлява отгоре, сякаш му дава правото да не допуска провали. Затова е особено безмилостен към тези, които се огъват или грешат. От пиедестала на непогрешимостта, а такова усещане лесно се получава ако липсва обратна връзка, той провежда непоколебимо своята стратегия и тактика на въздействие.

Тук, освен недосегаемостта, непогрешимостта, властва и „кучешкият“ синдром на мениджъра, който инстинктивно долавя слабостта, уязвимостта и страха в очите на подчинените си. Това му помага да използва момента, за да се нахвърли върху тях, да ги подгони, да ги притисне, за да ги подчини на волята си и да

*Предимно с тенденция към подозрителност по отношение на другите, като властта се използва за инструмент, чрез който не се допуска проникването в полето на собствената му уязвимост.

демонстрира превъзходството си. Признаците на „олимпизма“ ослепяват поведението му, но заедно с това могат да се плъзнат пречупени по цялата йерархия. Точното разграничение в статуса води до дистанциране от подчинените, до умишлено избягване на „простосмъртните“ места, където се събират повечето от тях. Там този тип мениджъри не могат да бъдат забелязани, като влизането в столовата и бюфета се тълкува и възприема под тяхното достойнство, а присъствието им на лични празници и тържества на служителите е изключително рядко явление, кафето по традиция трябва да бъде поднесено, а не взето; като вървят по коридорите на фирмата, те обикновено не гледат встрани към тези, които преминават, а само напред и е почти невъзможно да бъдат спрени; офис оборудването, стаята, броят на телефоните, цветята, пердетата отговарят на точната класификация на статусните различия и т.н.

Човек може да приеме различни условности, но никога няма да се примири, ако някой иска да обсеби времето му и върти кариерата му в точно определена орбита, наложена отвън, без негово съгласие, да претопи личния му живот в живота на фирмата. Оставен без въздух, той ще тръгне към изхода, към свободата на избора на друго място. А на този, който управлява, му остава възможността да осъзнае, че действително може да купи престиж, кола, копринени ризи, бели чорапи, но не може да купи уважението и доверието на другите, откъдето идва истинската позитивна енергия на съзиданието. И ако намери сили в себе си, да се промени.

8.5. ЗАКОНИ НА УПРАВЛЕНСКОТО ИЗКУСТВО

8.5.1. ПЛАСТИЧНОСТТА ИЛИ КАК ДА СТИГНЕМ ЕФЕКТИВНОСТТА

Пластичност, но не единствено на основата на интуитивните прозрения или двусмислията, които създават несигурността, а на дълбокото „поливане“ стратегията на фирмата, нейния дух, водещите правила и максими, различните алтернативи при кризисни симптоми, които не могат да изненадат онзи, който внимателно анализира причините. Именно на този базис става възможно да се развихри способността на мениджъра не само да вземе правилно решение, но и да го разположи правилно във времето, да действа независимо от обстоятелствата. Оттам и да черпи сигурност за избраната посока, тъй като на уверения в себе си мениджър винаги ще му е по-лесно да накара другите да му повярват и да го последват.

Пластичността в поведението предполага търсенето и адаптирането на най-подходящия стил и въздействие за конкретната ситуация, намирането на синтез между изискванията, произтичащи от ситуацията и личните особености на мениджъра. Така, както зрелостта на изпълнителя не се определя от неговата възраст (или стаж), така и ефективният мениджър се определя не толкова от набора качества или точна класификация на стила, а от умениято

му да ги съобразява с реалността и прилага гъвкаво подходи при евентуални промени в условията на „играта“. Или да гледа на фирмата или корпорацията като на жив организъм, който се развива по специфичен начин и собствена технология за оптимизиране на човешките ресурси, но и да има предвид очакванията на хората по отношение на неговите ходове и тактики.

8.5.2. СТИМУЛИРАНЕТО ИЛИ КАК ДА РАЗКРИЕМ ЛИЧНОСТНИЯ ПОТЕНЦИАЛ

Това означава мениджърът да търси постоянно отговорите на сакралния въпрос за неговата дейност: „Как да използвам тези, които знаят и тези, които могат, за да постигна целта?“, като прилага позитивното оценяване. Положителното одобрение е най-ефикасният начин и най-сигурното средство за разкриване истинските възможности на хората, но е необходимо да се има предвид следното:

- Изказаната похвала дори и след най-малките постижения формира постепенно поведение в съответствие с изискванията на фирмата;
- Поощрението винаги трябва да се извършва своевременно, веднага след забелязването на положителните тенденции в поведението на съответния сътрудник;
- Позитивната оценка трябва реално да отговаря на конкретната постъпка, в аванс тя може да се дава еднократно - в противен случай „хиперболизирането“ поражда чувство за манипулиране;
- Силно въздействие притежават емоционалната откритост, доброжелателните жестове за подкрепа (ръкуването, обръщението, окуражителните докосвания) и ясно изразената мимика, които носят белезите на непосредствените и искрени отношения.

8.5.3. САНКЦИЯТА ИЛИ КАК ДА ПОЗИТИВИРАМЕ ЧРЕЗ НЕЯ

Тази нейна функция е толкова по-силна, колкото повече използването ѝ се асоциира с усещането за възискателност и справедливост. Тогава санкционирането предизвиква уважение, а не обида и има резултат:

- Ако се прилага веднага след допускането на нежелателното поведение, но само при условие, че е обяснена на провинилия се същността на грешката;
- Ако порицанието се насочи не към тотално отричане личността на провинилия се и общото му самочувствие, а към конкретното му действие в определена ситуация;
- Ако се избягва шумното изразяване на оценката за допуснатата грешка - в повечето случаи то трябва да бъде направено дискретно (персонално);
- Ако се получи публичен резонанс, който съдейства за ориентацията на сътрудниците в изискванията на фирмата, но по-добре е това да става чрез индиректни (косвени) внушения.

8.5.4. КОНТРОЛИРАНЕТО ИЛИ КАК ДА ИЗМЕРВАМЕ ОПТИМАЛНАТА ИЗЯВА

То трябва да обхваща цялостния процес на работа, а не само крайните резултати, което позволява обективно да се преценяват протичащите процеси и взаимоотношения. Тук ограниченията могат да бъдат само по отношение на:

- Недопускането на увлечения, тъй като изобилието на контролиращи институции предизвиква усещането за недоверие, стеснява самостоятелността и инициативността на хората;
- Да не е инцидентно, само при възникването на критични ситуации и единствено при случаите на провали в работата, тъй като му придава случаен характер;
- Да не става скрито, а открито, тъй като изненадващите проверки, тайното следене, интригите разрушават в най-голяма степен моралната атмосфера в организацията;
- Да не е формално, тъй като това показва от една страна липсата на принципност в стила на ръководството, а от друга - нерешителност, нежелание да се развалят отношенията, което в повечето случаи води до неуправляемост на персонала във фирмата.

8.5.5. ЕКИПНОСТТА ИЛИ КАК ДА УВЕЛИЧИМ ЕНЕРГИЯТА

Ефективността на мениджъра се определя не само от уменията му да задвижва вътрешните пружини на сътрудниците като индивидуален диапазон, но и да хваща кривата в развитието на междуличностните отношения в организацията, степента ѝ на сплотеност, ефектите в психическата съвместимост и най-вече да инициира превръщането на сформирани групи в екипи, тъй като създаването на организационни структури от първокласни специалисти все още не означава, че те могат да действат и функционират като единен психологически механизъм.

Критерии за неефективността или ефективността на екипа*

- съществува разграничение при поемането на задачата или всичко се свежда до изпълнението на своята част и незаинтересованост в нейната цялост	-3-2-1 0 1 2 3	- с лекота се преминава от формални към неформални отношения и се работи без напрежение, изчакване или слушване
--	----------------	---

*Изброените критерии са дадени и под формата на тест за установяване равнището на екипност (високо, средно, ниско), като анализът в двете посоки (неефективност и ефективност - точки на минимума и точки на максимума) има самостоятелно значение, при което самото им сравнение очертава проблемите и постиженията в този организационно-психологически феномен.

- инициативността е слаба при обсъждането на дадена идея или има тенденция за отклоняване на основната тема	-3-2-1 0 1 2 3	- всеки сътрудник може да участва в обсъжданията, вземането на решения и има усещането, че е брънка от веригата
- задачите се приемат с мълчаливо съгласие (дори често са в противоречие една с друга), но с противопоставяне при конкретните изпълнения	-3-2-1 0 1 2 3	- поставената задача бързо се разбира и приема от другите в условията на открит диалог и взаимозаменяемост
- има съпротива по отношение на новите идеи или просто не се вземат под внимание	-3-2-1 0 1 2 3	- съществува толерантност при изслушването и анализ на всички гледни точки
- при разногласия и спорни моменти обикновено се подхожда авторитарно	-3-2-1 0 1 2 3	- липсва стремеж към налагане на мнения и доминиране на всяка цена
- вземането на решение става обикновено спонтанно, импулсивно и прибързано	-3-2-1 0 1 2 3	- при вземане на решения се действа по принципа на консенсуса
- критиката дори под формата на съвет внася подозрителност, раздражителност и нахърнено честолюбие	-3-2-1 0 1 2 3	- критичните забележки се възприемат като начин за усъвършенстване на дейността

Усетът за екипност предполага едно ново равнище на взаимодействие с другите - издигане над екзистенциалните проблеми на описаните профили, като удовлетвореността на мениджъра се свързва не толкова с прокарването на мнение, колкото с правенето на предложение и създаването на условия, при които сътрудниците сами да стигнат до дадено заключение. Той не се дразни, дори когато другите започнат да смятат, че идеята е тяхна, тъй като задаването на въпроси и лансирането на някои мисли имат за цел не толкова получаването на отговори, а преди всичко намерението да ги накара да действат и реагират - защото е уверен, че мениджърът не трябва да прави онова, което подчинените му могат да правят, а е необходимо само да ги допълва, да разсича възела на натрупаните противоречия и насочва правилните тенденции; използва тактики със силен психологически резонанс, особено в състояние на криза - например „равенството в жертвата“, изискваща всички от ръководния състав до последния работник да поемат лишенията за оцеляване на организацията (известен е примерът на Лий Якока, когато при подобна ситуация намалил своята заплата до символичния един долар) и т.н.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- управление
- подходи
- група (екип)
- организационни структури
- роли, статус, стил, профили
- закони на управленското изкуство

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Какви подходи за функциониране на организацията са известни? Систематизирайте основните показатели на видовете организационни структури.
2. В какво се състои различието между роля и статус? В каква степен имате нагласа да изпълнявате 10-те роли на мениджъра?
3. Направете разграничение между стиловете на управление с характерните моменти за всеки един от тях.
4. Разиграйте ролево описаните психологически профили, като изведете главните акценти в тях.
5. Очертайте своя класификация от профили с кратко определение за всеки един от изброените и по-подробен експресивен анализ за един от тях по избор.
6. Направете схема с определения (характерни черти) на законите за управленското изкуство.
7. Посочете основните признаци на групата като екип, като аранжирате по значимост критериите за ефективност (или неефективност).

ТЕМА 9

**ОРГАНИЗАЦИОННИЯТ КОНФЛИКТ
И УПРАВЛЕНИЕТО НА СТРЕСА**

Цели: след усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да разпознавате природата на организационния конфликт, основните причини за възникване и типология;
- да предлагате варианти за преодоляване разновидностите на организационния конфликт;
- да формирате усет за справяне със стресова ситуация, като изградите система за психозащита;
- да използвате методи и техники за оптимизиране на организационния климат.

9.1. УВОД

Основните тези в темата се заключават в следното: дори в организациите с ефективно управление някои конфликти не само са възможни, но могат да бъдат и желателни; в много ситуации конфликтът помага да се прояви разнообразието от позиции, дава допълнителна информация, издига по-голям брой алтернативи и т.н. По този начин той може да бъде функционален, водещ към повишаване ефективността на организацията и дисфункционален, водещ към понижаване личната удовлетвореност и груповото сътрудничество. Затова, за да се управляват конфликтите, е необходимо да се разберат причините за възникване на конфликтните ситуации, но заедно с това персонално всеки един да формира умение за тяхното преодоляване, да изгражда в себе си стабилна психозащита срещу стреса, на което се отделя и по-специално внимание.

9.2. РАЗНОВИДНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННИЯ КОНФЛИКТ

Конфликтите са неизбежен спътник при функционирането на организацията, тъй като нейното развитие е непрекъснат низ от разнородни състояния, при които се търсят пътища за изглаждане на противоречията в структурата или междуличностните отношения. Те могат да се проявят като **хоризонтални** - възникват на междуфункционална основа и **вертикални** - между различните йерархични равнища. Обикновено се разграничават четири основни типа конфликт:

Вътрешноличностен конфликт. Най-разпространената форма е ролевият конфликт, когато към някой се предявяват противоречиви изисквания от различни инстанции или отдели по повод на това, какви трябва да бъдат резултатите от неговата работа; може да възникне, когато производствените изисквания и намеренията на мениджъра не се съгласуват или се разминават с личните предпочитания, потребности и ценности на сътрудника; може да се появи и като реакция от пренатоварване или ненатовареност; от липса на удовлетвореност в работата, от недостатъчна увереност в себе си и перспективата на организацията; от неспособността да се преодолее стресовото отреагиране при поставянето на задачата и т.н.

Междоличностен конфликт. Проявява се по различен начин: когато всеки един ръководител и сътрудник иска да се приеме неговата гледна точка; като резултат от стълкновение на личности с различни възгледи, ценности; от психическата несъвместимост на характерите и невъзможността да се сработят в екип, да се възприемат в съвместно действие.

Конфликт между личността и групата. Възниква най-често когато: очакванията на групата се намират в противоречие с очакванията на отделната личност; личността заема позиция, отличаваща се от общата позиция на групата; ако на основата на длъжностните задължения даден ръководител предприеме непопулярни дисциплинарни мерки, тогава групата може да отвърне на удара, като измени отношението си към него и намали производителността на труда.

Междугрупов конфликт. Особено проличава в постоянното съперничество между отделните звена в организацията, но най-остро могат да протичат между формалните и неформалните групи, ако последните считат, че има прояви на несправедливост от страна на ръководството към тях. Често се изразява като конфликт между профсъюза и администрацията, като противоречия между младите специалисти и традиционалистите, или съпротива към някаква значима промяна*, която се възприема за заплаха и лична (групова) загуба.

*Изследванията показват, че в големите организации е необходимо да се провежда умерена реорганизация един път в годината, а коренна - на всеки 4 или 5 години.

9.3. СИСТЕМАТИЗАЦИЯ НА ОСНОВНИТЕ ПРИЧИНИ ЗА КОНФЛИКТ

- **Разпределението на ресурсите** - тяхната ограниченост означава даването на приоритети, градации по значимост на групите (или отделите), сблъсък на мнения, предпочитания, което неизбежно води до конфликти;

- **управленски хаос**, който идва предимно от: неясно дефинирани трудови задължения (неточни длъжностни характеристики); неадекватни организационни правила, изисквания и стандарти; нереални за изпълнение планове и срокове и т.н.;

- **взаимозависимост на задачите** - възможност за конфликт съществува навсякъде, където един човек или група зависи при изпълнението на задачата от друг човек, когато се застъпват нейните граници и дублират организационни структури и функции;

- **различия в целите** - възможността за конфликт се увеличава, когато организациите станат по-специализирани и се разбиват на поделения (дивизионален признак), които сами формулират своите цели и „забравят“ или се откъсват от общите цели;

- **различия в представите и ценностите** - изхожда се от собствените потребности и роли, примерно когато подчиненият счита, че винаги има право да изразява своето мнение, докато ръководителят смята, че подчиненият има право да изразява своето мнение само тогава, когато го питат;

- **различия в маниера на поведение и жизнения опит** - произтичат от спецификата на индивидуалния стил и нагласи, които дистанцират и намаляват възможността за взаиморазбиране;

- **неудовлетворителна комуникация** - на основата на лошото предаване на информацията, неспособността да се разбира ситуацията и гледната точка на другите, прилагането на нееднозначни критерии към тях (разгледани подробно в тема 4).

9.4. ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТНИТЕ СИТУАЦИИ

Конфликтът може да се прояви в една или друга плоскост, да протича под една или друга форма, модел на развитие, различен темп и динамика. За организационно поведение от значение са начините за управление на конфликтите, вариантите за тяхното разрешаване. В зависимост от интервенцията върху конфликтите се разграничават четири метода:

1. Разяснение на изискванията към работата - изисква да се определи точно процедурата и правилата, всеки да разбере какво се очаква от него във всяка ситуация.

2. Координационни и интеграционни механизми - използва се цялостната верига от заповеди и се опира на принципа на единоначалието, разнообраз-

ните междуфункционални групи и междуотделски съвещания при решаването на конфликта.

3. Общоорганизационни комплексни цели - осъществяването на тези цели предполага включването и съвместните усилия на двама или повече сътрудници, групи и отдели.

4. Системата за възнаграждения - насочена изцяло към онези, които дават принос за постигане на комплексните цели, като постоянно се поощрява конструктивното поведение.

В зависимост от тактиката, която се прилага за разрешаване на конфликта, са възможни следните варианти за изход:

- **избягване (отклонение)** - оттегляне от проблема, от собствената позиция, потискане на зреещия конфликт, което има ефект при ожесточената конфронтация, но в крайна сметка не води до разрешаването на конфликта;

- **изглаждане на противоречията** - игнориране на различията, подчертаване на общото, което често размива спецификата, дълбочината на конфликта, не позволява да се постави точна диагноза и затова има кратковременен ефект;

- **принуда (налагане)** - единственият аргумент е силата на властта за прокарване на някакво решение на момента, без отчитане предложението на другата страна, което осигурява „пировата“ победа, като противоречията продължават да се задълбочават;

- **компромис** - приемане на другата гледна точка, но с цената на това, че всеки жертва в някаква степен нещо от своята позиция, като от една страна постепенното съгласуване на отстъпките коства немалко време, а от друга страна бързото отиване към компромис ги лишава от по-внимателно търсене на алтернативи;

- **решение на проблема** - нагласа към приемане на различията на основата на дълбок анализ и идентифициране с възникналия конфликт, което по своята същност на интегриране, загриженост и доброжелателност дава подълготрайното решаване на проблема.

9.5. СТРЕСЪТ - АСПЕКТИ И ФАЗИ НА РАЗВИТИЕ

Стресът (от английски stress - удар, тласък) - това е човекът в критична ситуация. Това е състоянието на обърканост при промени, засягащи основните линии в живота му, от продължителните афекти на житейските и служебните провали и т.н. Това е състоянието на преход към нова за нас ситуация, без която е невъзможна адаптацията ни към едни или други условия и съпътстващо цялостното ни развитие от раждането до смъртта. Именно в първия плач на новороденото З. Фройд вижда и първия бунт на човека срещу откъсването му от първоначалната хармония и източник на съществуване - пъпната връв на майката. И затова целият му живот ще премине в търсене на изгубената хармония.

Всяка промяна, свързана както с биологичното и социалното развитие на човешкия индивид, така и със самите условия на живот, носи една „малка смърт“ на миналото, руши стари и формира нови стереотипи, предизвиква тежки или по-леки личностни изживявания. Възстановяването на изгубеното равновесие от този преход представлява и своеобразно преодоляване на кризисната ситуация.

Психологическият анализ на стреса се различава от биологичната му или медицинска интерпретация, при която на физическите изменения в организма на човека се отделя доминиращо значение. Повече от тридесет хормона променят функциите си, когато хората са в стрес. Без да подценяваме тяхната роля, ще поставим акцента върху **психологията на стреса (чувствата, мислите, преживяванията), която съдейства чрез самопознанието да се изградят определени умения за контролиране на психичното състояние при преодоляване на кризисна ситуация.** Пътят на Аз-а в орбитата на съприживяването на промяната, преминава през лабиринтите на следните метаморфози на психични състояния (фази на развитие):

Фаза „А“: Състоянието на „първоначален шок“ или вцепенеността, в която изпада човек след внезапния и неочакван „шамар“ на промяната или както често се изразяваме: „остави го, този гледа като ударен с мокър парцал“, „вижда, но без да чува“. Силата на емоционалната възбуда притиска способността да се разсъждава аналитично, да се разбере същността на настъпилите изменения и затова в отношенията му към тях преобладават отрицателните нагласи. Както в образите на кривото огледало, те започват да играят ролята на различни варианти за психическа защита пред прага на осъзнаването на новите реалности като:

Стремеж към минимализация на стресовото състояние, т.е. нежеланието да се видят истинските стойности и размери на извършваните се промени;

Нагласи за изтласкване към най-долните етажи на съзнанието на неудобните или неприятни истини, напомнящи на положението на човек, който иска да избяга от тях или просто да ги забрави;

Поведението, демонстриращо псевдорационални обяснения за случилото се и лична трактовка за събитието, напомнящо за онзи случай, описан от известен психолог, при който един пътник във влак, пресичащ Южна Франция, отворил прозореца на купето и започнал да разпръсква някакъв прах срещу слонове. На логичния въпрос от страна на други пътници, че това е безсмислено, защото във Франция няма слонове, той отговорил още логично, че именно благодарение на неговите усилия, с този прах е предотвратил тяхното появяване.

фаза „Б“: Изкривените образи придобиват все по-ясни очертания, осъзнава се и необходимостта от лична промяна, която да бъде в тон с новите обстоятелства. Докосването до фактите като че ли взривява личността, която се хвърля от една емоционална крайност в друга и по подобие на вълните на развилняло море търси изход за успокоение. Импулсите на гняв и ярост от прозрението, чувствата за обърканост и вина, идващи от миналото и страхът

от неизвестността, определят границата на депресията като поредно състояние при стресова ситуация. Това е фазата на надеждата (еустрес) или на потъването в бездната на отчаянието (дистрес).

Фаза „В“: Прощаването с миналото, с психологическия комфорт на инерцията от предишния период мъчително се изживява от катарзиса. Именно тук настъпва окончателното освобождаване от веригите на една действителност, която се осъзнава все повече като безвъзвратно загубена и се събуждат новите човешки копнения. Отърсването от шока и депресията идва с утрото на озарението, с по-нататъшното приспособяване към новите реалности, преминава през тяхното по-дълбоко осмисляне, в постепенното излизане от кризата, в търсенето на личния смисъл в настъпилите промени. Личността все по-адекватно вижда себе си на фона на всичко, което се случва с нея, засилва се активността ѝ към външния свят, възприемат се нови ценности и опит, възвръща се нейното самочувствие и увереност.

Половите различия също имат особено значение за плавния или по-труден изход от кризата. Известно е, че жените по-лесно я преодоляват, въпреки по-силното първоначално стъписване. Тъй като по правило те са по-силен източник на социална подкрепа във взаимоотношенията между хората, тяхната система от социални контакти и приятелски връзки за съпреживяване на личната драма функционира много по-добре. Начинът на реагирането, пооткритото общуване с другите по време на стресовата ситуация и директният зов за помощ е психологически по-приемлив, отколкото „по-дългата вцепененост“ и склонността към самовглъбяване и „затваряне в себе си, както е при мъжете.

9.6. ИЗТОЧНИЦИ НА СТРЕС И ПРОФИЛАКТИКА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Резултатите от многобройни проучвания отдавна са доказали, че професиите, свързани с управлението, в най-голяма степен са подложени на стресови въздействия. Именно при тях са концентрирани разнообразни взаимодействия между хората, бързите рефлексии при вземането на решения, засилените отговорности и т.н., които пораждаат цял конгломерат от източници на напрежение. Не всеки, поради индивидуалните си особености, психическа нагласа или липса на умения за справяне с тях, може да носи „маршалския жезъл“. Резките промени, които съпътстват бизнеса и управлението, изискват и определен тип личности. Има два типа хора според Ханс Селие - едните са „препускащите коне“, които се чувстват прекрасно дори и в стресови ситуации, виждатки смисъла на своето съществуване във вечната динамика на живота; другите са т.нар. „костенурки“, за които „оазисът на щастието“ е спокойствието и тишината. В психологията посочените два типа се срещат под понятията „екстравертна“ (отворена към другите) и „интровертна“ (самовглъбена в себе си) личност. По-силно изразеният стремеж към

постижения и съревнователна мотивация у едните намират естествена реализация и развитие в бизнеса и управлението, които заедно със своята магия, носят и примката на специфичните си стресори като:

1. Тенденцията у бизнесмена (мениджъра) да работи над предела на физическите си и психически възможности. Опиянението от работата у мениджъра размива границите на натоварването, нарушава ритъма на живот. Усложняването на проблемите в дейността им се възприема в повечето случаи като предизвикателство срещу тяхната работоспособност и затова изходът се търси предимно в повишаването на оборотите ѝ. Ако е невъзможно да овладеят ситуацията, отреагирането може да бъде и депресивно състояние. Ето как описва Арманд Хамър тези кризи на духа: „Напрежението в работата бе толкова голямо, та постоянно си мислех, че това не е лъжица за моята уста и пристъпите на депресия не бяха никак редки. Вроденият ми оптимизъм отстъпваше пред песимизма, надеждата - пред отчаянието, куражът - пред нерешителността и страха“. Ако амбициозността на „водача“ премине в агресивност и постоянна припряност, тогава животът му се превръща в постоянна битка, но със ... стабилно кръвно налягане. За такива мениджъри е напълно валидна мисълта на Оскар Уайлд, че в живота им са възможни само две трагедии: първата, да не осъществиш своята страстна мечта и втората, да постигнеш нейното осъществяване, поради постоянно разяждащата неудовлетвореност.

2. Многофункционалността на дейността им и конфликтността на ролите, които изпълняват. При мениджърите се съчетават над 10 вида роли и дейности - на организатор, информатор, преговарящ, официалното и неофициалното лидерство и др., изискващи сериозни усилия. Психологията отдавна ни е дала успокоението, че митът „стил Наполеон“, справящ се с няколко работи едновременно, не съществува. И най-големият гений не може да мисли в даден момент върху няколко неща. Психологическото обяснение се нарича „бързина на превключване“ от една дейност на друга. Всичко става по-сложно, когато „босът“ не се чувства психически комфортно в някоя от тези роли или стои като разкъсан между тях; когато му липсва информация, а трябва да вземе решение; когато започне да се люшка между служебни изисквания и лични предпочитания или стоварва цялата работа върху себе си и проявява неспособност да разпредели задълженията и задачите. От друга страна конфликтността в междуличностните отношения е „отровата“ в бизнеса. Защото бизнесът е преди всичко оптималност в човешките взаимоотношения. Неумението за контактност с другите, неспособността за ориентация в груповата психология и проблемите на отделната личност могат да провалят и най-добрите намерения.

3. „Параноичният“ синдром в гонитбата на кариера също задълбочава конфликтите на мениджъра със себе си. Постоянното натискане на педала естествено изтощава и най-първокласния човешки акумулатор. След първоначалния устремен старт, обикновено с напредването на възрастта започва да се появява и известен страх да не се изпусне кормилото, да не се случи провал или други сигнали на житейската равностетка (които понякога напо-

добяват воя на сирена), определящи парадоксите на мъжкия климактериум. Натрапчивите мисли от рода на „нищо не съм постигнал“ или „трябва да променя нещо, защото няма време“, така типични за средната възраст, показват разочарованието, болезнената жажда за живот, които могат да получат привкус на депресия. Източник на стрес е и възникващото противоречие между нарастващия консерватизъм и изменящите се обстоятелства, между бързата кариера и усещането за несъответствие и неподготвеност за новия статус, като нежеланието да се признае това се компенсира със споменатото „ролево“ натоварване. Докато за мъжете е свойствен стремежът за успех в кариерата, за жените-мениджъри е характерно чувството на страх от самия успех, което всъщност се оказва страх от загуба на женствеността.

4. Кризите в личния живот и семейните неуредици са допълнителни напрежения, които могат да изкарат и най-деловия шеф извън релсите. Несъответствията на гледните точки в семейството, неразбирането на голямата отговорност, която носи ръководната дейност, правят дискомфортна атмосферата в него, особено за мъжа, тъй като той по правило е склонен след неудачи в службата да търси уединение и социална подкрепа в най-близкото си обкръжение. В големия бизнес често срещано явление е напълно съзнателното приемане на ролята на помощен екип от страна на съпругата, която подтиква и подпомага устремилите се към високите цели съпруг. Еманципацията на духа винаги има своите предимства в сравнение с онази изкривена еманципация, изкуствено породена от икономически съображения и зависимости. Ако тази подкрепа е само един мираж, това ще тласка все повече „великия мъж“ към фаталността, наречена „бягство от себе си“ и доближаваща го към рисковите фактори в начина на живот. Затова с тъжна ирония А. Хамър споделя, че „ако трябва да избирам между едно десетилетие лошо здраве и десетилетие семейни конфликти, ще предпочета болестите“.

При такова изобилие от стресори се оказва, че професията на „шефа“ едва ли е обетована земя за благополучието на личността. Едва ли си струва, отбелязва Дейл Карнеги, да спечелиш дори целия свят, но за сметка на това да погубиш себе си.

Разбира се, една система (общество, организация или фирма), която не отскоро е открила че човекът е мярата за всички неща, винаги ще бъде заинтересована да провежда и усъвършенства дейността си за преодоляване на Дисхармонията в човешките отношения, за лансиране на модели на поведение, извеждащи като най-висша ценност човешкото здраве и в частност неговия психически оптимум. В някои научни публикации се посочва, че при определени условия на този етап от развитието на човешката цивилизация, може да се продължи животът на човека с повече от 11 години. Или по-просто, за да работи една система ефикасно, човекът трябва да е в центъра ѝ, а не в нейната периферия. Колкото по-добре се чувства той, толкова по-съвършено ще се движи системата. Затова и във водещите фирми по отношение на психологическата профилактика и преодоляване на психическия дискомфорт се застъпват следните приоритети:

А. Интензифициране на онези знания и умения, формиращи психоло-

гическата компетентност на мениджърите - да се ориентират в междуличностните отношения, да познават добре себе си (недостатъци и положителни страни). Не е случайно явление, че реномираните бизнесшколи завършват своето обучение с курс по психология. Известният Лий Якока определя психологията като една от най-ценните дисциплини, която го е научила да разпознава веднага характера на хората още при първата им беседа с тях. Познавайки нейните закони, А. Морета разбира и необходимостта в напреднала възраст да съхранява бързината на реакциите и чувството за равновесие.

Б. Оптимизиране на връзките между семейството и фирмата чрез съвместни прояви, които съдействат за по-доброто запознаване със спецификата на основните ѝ дейности и проблемите на работещия в нея мениджър, фирмата в повечето случаи поема разносните на семейството му, свързани със здравето на неговите членове и по-важните събития в техния живот. Няма нищо по-важно от грижата на фирмата за своя служител - както по отношение на работата, така и когато възстановява силите си след положения труд.

В. Постоянно функционираща психологическа служба, като обикновено в големите фирми на 300 човека персонал се пада по един психолог. За нея не остават тайни проблемите на психическия климат, психическата съвместимост и всичко онова, което стимулира междуличностните отношения в организацията и затова при изпадане в криза се търси възможно най-прецизният изход от нея. Също така е ясно, че за новопостъпилите е необходима адаптация и затова в някои японски фирми се осигурява определено време за медитация, при която новият служител се оставя в размисъл за привикване и настройване към конкретната дейност. Нещо обичайно е организирането на психотренинг за мениджъри, сеанси на психотерапия или усвояването на различни видове релаксация за индивидуална профилактика срещу стресови ситуации.

9.6.1. ПРАВИЛАТА НА ОПТИМУМА

Всяка дейност функционира оптимално в зависимост от спазването на определени правила - обобщаващи специфичните закономерности, на които тя се подчинява или осъществява. В контекста на психологическия анализ, насочващ акцент върху разкриването на личностния потенциал в условията на играта, наречена „бизнес“, от значение са следните девет правила:

ПРАВИЛО НА ПЪЛНАТА КОНЦЕНТРАЦИЯ. Способността за съсредоточаване на мисълта върху определена цел или „контролирана невроза“ (по израза на Д. Тръмп), е централната ос, върху която са разположени качествата на преуспяващите бизнесмени. Те, според известния предприемач, често са преследвани „от една фикс-идея, имат високи стремежи, целенасоченост и понякога дори са обхванати от мания“. Но заедно с това, ако едната страна на медала за тях е реализацията на амбицията, то другата е в изкуството да убеждаваш хората, че имат интерес да сключат сделката. Затова: **Мислете се**

за човек, който е необходим на другите, защото основният принцип в бизнеса се свежда до това, че ако искаш някой да следва твоята цел, направи така, че да има определена полза от нея и само тогава той ще направи всичко, за да я осъществи.

ПРАВИЛО НА ПОСТОЯННАТА ПОЗИТИВНОСТ. Именно тя е основният структуроопределящ компонент на общата нагласа към успех, въпреки възникващите препятствия, които се възприемат обикновено като временни или даже като „необходим наркотик“ за постигане на крайната цел. Но тази позитивност предполага и рационалния анализ на мрачните варианти на очаквани ситуации, съответни изходи и начини на действие. Затова: **Не губете увереност в себе си, тъй като неуспехите ви понякога се дължат на това, че предварително сте се оставили на течението на обстоятелствата, преди да сте започнали да доказвате своите възможности.**

ПРАВИЛО НА СОБСТВЕНАТА ПОЗИЦИЯ. Това означава, че позицията на бизнесмена трябва да произтича от неговото собствено самочувствие, че осъзнава реално диапазона на своите възможности и се чувства относително независим от външното одобрение или неодобрение. По този начин, избрал собствена линия в живота, истинският бизнесмен не смята да изменя постоянно поведението си, за да се харесва на всички. Човек, тръгнал по определен път в който вярва, неминуемо ще среща сблъсъци, конфликти, неразбиране, но нещата винаги ще вървят по-добре като краен резултат, отколкото ако непрекъснато се поддава на отстъпки и метаморфози. Затова: **Превръщането на стремежа към одобрение в основна потребност за съществуване, ще ви прави човек без позиция и концептуално мислене в бизнеса.**

ПРАВИЛО НА ЕМОЦИОНАЛНОТО РАВНОВЕСИЕ. Отчаянието и бизнесът са две несъвместими понятия. Съпътстващият дискомфорт, ако той намира изражение в поведението на бизнесмена, е равносилен на планиран провал. Умелото контролиране на вътрешните преживявания от неприятното протичане на обстоятелствата е най-удачният начин да не се позволява на емоциите да притискат разума и способността да се разсъждава при критични ситуации. Заплахата за успешната сделка идва от нарушения дисбаланс в поведението и разколебаността в позициите на съответния бизнесмен, при което другите партньори започват да предвкушат победата. Затова: **Бъдете генератор на положителни емоции, доброжелателно поведение, уважително отношение към другите, на спокойния тон и жестове, на красивия глас и усмивка и тогава със сигурност ще почувствате силата на собственото влияние над другите.**

ПРАВИЛО НА РЕАЛИСТИЧНИЯ АНАЛИЗ. Бизнесменът може да се надява на успех, само ако добре познава своето „Аз“ във взаимодействие с другите хора, при разнообразието от управленски ситуации и т.н., но в условията на промени. Защото тайната на успеха се състои преди всичко в съпреживяването и идентифицирането с конкретния случай (делова сделка или обикновени човешки взаимоотношения), в преодоляването на евентуални неблагоприятия и кризисни моменти. Нещата трябва да се приемат без всякакви условности и идеални пожелания, при гъвкавото отчитане на про-

менящите се обстоятелства. Затова: **Управлявайте себе си съобразно собствената ви природа, възрастовите особености, натрупания опит, силните и слабите страни на характера, като ги анализирате успоредно с фоновото поведение на другите партньори и измененията на цялостната обективна ситуация.**

ПРАВИЛО НА ЗАДЪЛЖИТЕЛНИЯ КАТАРЗИС. То най-пълно олицетворява дейността същност на човека, неговата способност да забравя ненужната, затормозяваща информация или наслоенията от миналото, без да изтрива основните си цели в жизнена перспектива. При бизнесмена този процес се изразява обикновено с максимата: „Необходимо е да се уча от миналото, а бъдещето да изграждам като живея и действам в настоящето“. В този смисъл американският психолог У. Дайър пояснява, че да жертвате настоящето заради бъдещето, това означава да избягвате удоволствието в нашето „сега“ и да бягате от щастието завинаги. Затова: **Не идеализирайте и не драматизирайте миналото, не вървете по следите на изгубеното време, тъй като животът е движение и непрекъснато изменение на нашите представи за него и затова живеете и действайте пълноценно и без остатък именно днес, а не в несъществуващото вече „вчера“, за да посрещнете по най-успешния начин утрешния ден.**

ПРАВИЛО НА НЕОБХОДИМАТА САМОРЕАЛИЗАЦИЯ. Най-плътено се доближава до измеренията на успеха, който е възможен единствено, ако човек се изтръгне от света на мечтите и открие проекциите на своята вътрешна сила като изпита себе си, и чрез превратностите на живота осмисли своето призвание и способности. Колкото повече човек познава себе си, толкова повече ще нараства неговата инициативност - така характерна за личността на бизнесмена. Затова: **След като фиксирате целта, не се задоволявайте само с нейното обмисляне и със съответните въображаеми варианти на осъществяване, тъй като истината за вашето „аз“ не е толкова озарението от самата идея, а начинът на провеждането ѝ в живота.**

ПРАВИЛО НА ЛИЧНОСТНАТА МОТИВАЦИЯ. Само размахът в мисленето и начинанията са в състояние да стимулират бизнесмена, който не се страхува от успеха, а с цялата си същност се стреми към него. Затова: **Ако една или друга дейност ви уморява бързо, това произтича не от трудността ѝ, а от вашето отношение към нея, защото няма нищо по-потискащо от чувството за безсмисленост и неудовлетвореност от работата, която вършите и очаквате да приключите с нетърпение и съответната въздишка на облекчение. Просто тази дейност не заслужава да бъде водеща във вашия бизнес.**

ПРАВИЛО НА ОРГАНИЗИРАНОСТТА И РИТЪМА. Няма нищо по-застрашаващо по отношение на успеха във фирмата от хаоса в управлението и липсата на организираност в главния мениджър. В личностен план за бизнесмена най-стресиращо въздейства постоянното напомняне на вътрешния му глас, че трябва да свърши куп неща, а чувството за недостиг на време да е основното в ритъма му на живот. Затова: **Не се хвърляйте върху много неща едновременно, а ги степенувайте според тяхната значимост в момента и**

вашата психична нагласа.

Универсалността на посочените правила ги прави ефективни в съчетание с психологически консултации и разнообразие от варианти на психотренинг за преодоляване на стресови ситуации.

9.6.2. ТЕХНИКИ ЗА ПСИХОКОМФОРТА

Психоконфортът като състояние, при което може да се избегнат кризите на личността на основата на критични и проблемни ситуации, предполага **умението на човека най-пълно да се осъществи в определена действителност.**

ТЕХНИКИ НА РАЦИОНАЛНОТО ОБЯСНЕНИЕ. Тяхното балансиращо въздействие произтича от направените разсъждения по отношение на възникналото противоречие, конфликт или проблем, носещи усещанията за тревожност, обърканост или безпокойство. Внимателният анализ на първопричината и възможните последици от критичната ситуация дава най-рационалните решения за изход от нея. Най-често срещаните казуси в тази насока са свързани с нерешителността на бизнесмена, породена от разнопосочната информация и многовариантното решаване на проблема. Начините за излизане от това състояние на безтегловност отразяват максималното уточняване на нещата, съответните решения и заставането на определена позиция, която да се базира на нагледното количествено и качествено съпоставяне (под формата на сравнителни таблици и диаграми), с положителна и отрицателна аргументация на различните възможности по шестобалната система. Тук едно от важните психологически изисквания е: **да се мисли стратегически, а не в детайли**, тъй като продължителното обмисляне във всички посоки и подробности накланя везните към непрекъснати размишления и парализира дейността на бизнесмена.

ТЕХНИКИ, СТИМУЛИРАЩИ НАСТРОЕНИЕТО И ПСИХО-ТОНУСА. Тяхната характеристика засяга изцяло **отношението към начина на живот и организацията на работата.** Ако всичко в обстановката около шефа напомня за безброй неизпълнени неща, недостиг на време и липса на ясно очертани отговорности между него и сътрудниците, то пътят към стреса е отворен. Вибрациите на работоспособността идват от импулсите на ритмичността и организираността в начина на живот и дейност. Тук първостепенно значение има атмосферата във фирмата или офиса, която трябва да носи удовлетворение, чувство за пълноценност, установен механизъм от правила, а не усещането за безпорядък както в работата, така и във взаимоотношенията между сътрудниците. Нахвърлените папки върху бюрата издават незавършени неща, а неумението всеки да носи своите отговорности („маймунките на гърба“, по изречение на К. Бланчард), говори за дълбока криза в управлението и мотивацията (лична и колективна).

Тонизиращите техники от обективен характер отразяват предимно комфортността на условията на труд. Докато вътрешните пружини на мажорното настроение се определят предимно от общото физическо състояние на

енергичност и подем, от външния вид, начина на обличане и т.н., то външните стимули (освен човешките отношения), могат да бъдат функционалността на офиса, уютността на работното място, картините на стената, интимния порядък на бюрата и дори цветното обкръжение. Освен че светлите тонове намаляват напрежението, а при зелените очите си почиват, е необходимо да се знае, че впечатлението и въздействието на цветовете се мени в зависимост от подходящото им съчетание и осветление. Интериорът с разнообразието си от сигнали и послания трябва да поддържа както общия дух на фирмата, така и личностното самочувствие на всеки сътрудник.

Настройката на конкретната личност зависи и от начина на изпълнение на съответната задача, който трябва да спомага, а не да затруднява ефективното ѝ извършване. Бързото прегаряне понякога се получава от прекомерната мобилизация, излишното мускулно напрежение на цялата конструкция на тялото при умствена дейност, застиналата поза на работното място и т.н., носещи неприятните усещания на физически дискомфорт.

От значение за психическото равновесие е споменатото вече **умело превключване от една дейност на друга**, с което успешно се преодоляват отрицателните последици от интерпретацията на еднообразието или интензивното мислене, често преминаващи в натрапчиви състояния по отношение на поедната възникнала идея или проблем. Затова техниката на „изхвърляне от съзнанието“ се оказва най-удачна за онези ръководители, за които след работно време предстоящите задачи (или хрумвания) за следващия ден не им дават „мира“. Те само трябва да ги запишат някъде, за да освободят съзнанието от необходимостта да ги съхраняват в паметта.

Резултативността в работата зависи и от **склонността да се следва собствения динамичен стереотип**, който все пак е желателно да се съобразява с общия биологичен ритъм на човешката дейност. Установено е, че човек изживява няколко „пика“, когато емоционално и интелектуално се чувства най-добре - обикновено между 9-13 и 15-18 ч., а най-ниските точки по тези показатели са между 2-5 ч. и 13-14 ч. Многократното изкуствено повишаване на посочения нисък праг на интензивност води в крайна сметка до слабата работоспособност и бързата преумора. Неслучайно редица преуспяващи бизнесмени спазват тази крива на ефективността (Рокфелер винаги е почивал по един час в ранния следобед). Постоянното съпротивление срещу нея с помощта на кафе, алкохол и други стимулиращи средства, постепенно ги превръща в рискови фактори. След първоначалния ефект на активизиране закономерно настъпва резкият спад - дори под границите на нормалната работоспособност. Тук омагьосаният кръг е свързан с привикването на определени количества, когато се появят затруднения или се пристъпва към важен проблем за разрешаване. Самата зависимост между тях тласка към допълнителни натоварвания, водещи от своя страна към нервни кризи, сринове и психосоматични заболявания.

ТЕХНИКИ ЗА САМОРЕГУЛАЦИЯ. Те влияят за снемане на емоционалната напрегнатост и тревожност, за успокояване при стресови състояния, за ускоряване възстановителните процеси при настъпила умора, за мобилизи-

ране на психическите сили за конкретна дейност и т.н. Условно могат да се разграничат две основни групи - релаксиращи и мобилизиращи.

Релаксиращите техники се свеждат до отпускане на мускулите и извършването на дихателни упражнения в определена последователност за премахане чувството на тревожност, вълнение или умора. Състоянието на релаксация се постига, когато отпускането на мускулите се преживява и предизвиква посредством образните представи за равномерно и спокойно дишане, усещанията за тежест и топлина - започващи от дадена точка и обхващащи цялото тяло. Спазването на установена технология в сеансите води до изменения в организма, до разширяване на кръвоносните съдове и намаляване честотата на сърдечните съкращения. В много случаи представата за прохлада около слепоочията премахва главоболието. Самовнушенията за разливаща се топлина под колената също неутрализират засилващото се главоболие.

Подобни ефекти за управление на вниманието се осъществяват и с методите на медитация чрез непрекъснатото съзерцание на обикновен предмет (3-5 мин.) или концентрация върху някаква дума, число, определен музикален мотив и т.н. Основно изискване е абстрахирането от странични дразнителни, удобно избраната поза и подходящата обстановка.

Мобилизиращите техники засягат пряко личността при изпълнение на конкретна дейност. Те придават усещането за готовност и съсредоточаване по отношение на предстоящо важно събитие (делова среща, сключване на сделка или прецизно изпълнение на обикновена задача, явяване на изпитна комисия и т.н.). Подобни специални словесни формули на самовнушение настройват постепенно мисловната дейност за изпълнение на една или друга задача: „Аз съм напълно готов за този ден“, „Обмислил съм всички основни моменти“, „Във форма съм и всичко ще върви добре“, „Готов съм за действие“ и т.н. физическият тонус също съдейства за владенето на духа и психическото равновесие. Неговото поддържане изисква съответна предварителна подготовка в зависимост от интереса и изградените навици на личността. За тези с непрекъсната седяща работа е необходимо периодично през 1-2 часа да редуват упражнения за напъгане и отпускане на бездвижените мускулни групи по тяхна преценка. По този начин се стимулира кръвообращението, снижава се съдържанието на стресови хормони в организма и се дава усещането за отдых преди следващото изпитание. За други подходящо средство за настройване на мисълта и цялостния тонус са регулярните разходки в собствения офис, непосредствено преди важна среща. Начинът на разположение на стола около масата за преговори също съдейства за активното или по-пасивното участие в тях. Отпуснатото тяло в мекия фотьойл подхожда повече за релаксация, а не за водене на сериозни преговори. Затова се препоръчва при подобен род беседи тялото да бъде изнесено леко напред в първата половина на стола (фотьойла), за да се съхранява енергичността и внимателното следене хода на разговорите.

За някои фирми може да е истински разкош създаването на условия за психическо разтоварване. Но тези, които искат да успеят, задължително трябва да се погрижат за общата настройка и концентрация на сътрудниците.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- организационен конфликт
- причини
- методи и тактики
- стрес
- профилактика
- правила
- психоконфорт

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Опишете разновидностите на организационния конфликт.
2. Направете класификация на основните причини за конфликт с кратко пояснение на всяка една от тях.
3. Какви методи и тактики се използват най-често за разрешаване на конфликтите в организациите?
4. Опишете състоянието на стрес, като използвате посочените фази на развитие.
5. Посочете най-често срещаните източници на стрес и съответните приоритети в профилактиката на съвременните организации.
6. На основата на правилата на оптимума и техниките за психоконфорт изградете своя собствена система за психозащита.

ТЕМА 10

ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ОРГАНИЗАЦИОННО
РАЗВИТИЕ

Цели: След усвояване на материала по тази тема, вие ще можете:

- да систематизирате основните аспекти и подходи за изследване на организационното поведение;
- да разграничавате елементите от системата за подбор и оценка, техните предимства и недостатъци;
- да получите познание за спецификата на тестовете (диагностични и прогностични възможности);
- да формирате умение за прилагане на различни форми и методи за организационно развитие.

10.1. УВОД

Развитието на организацията се свързва с нейното непрекъснато усъвършенстване, с подобряването на производствената ефективност, интеграцията във взаимодействието на структурните ѝ елементи и повишаването на равнището на мотивираност у сътрудниците. Затова всичко, което засяга човешките ресурси в организацията, стимулира нейното позитивно развитие. В най-голяма степен това означава прилагането на програми и стратегии, съобразени с основните ценности на организацията, които оптимизират стила, методите на управление и климата, като отчитат динамиката в индивидуалното и груповото поведение, съчетават интелектуалната и емоционалната ангажираност на сътрудниците. По своята същност това отразява въвеждането и усъвършенстването на системите за подбор и оценка, мотивирането, развитието и управлението на човешките ресурси.

10.2. ПОДБОР И ОЦЕНКА

Първи етап: **изготвяне на длъжностни характеристики и спецификации.**

Първото изискване, за да започне този процес е анализът, свързан с диагностиката и предвиждането на потребностите от какъв тип сътрудници се нуждае организацията, точното описание на работата и длъжността. Схемата за изготвяне на длъжностните характеристики задължително включва следните базови данни:

- наименование на длъжността, което да прецизира адекватната същност на работата; принадлежността към съответна структурна единица;
- отговорностите и задълженията на тази длъжност в сравнение с останалите;
- описание на основните дейности, които представляват ключовите елементи на работата, изискващи специфичните знания и умения.

На всяка длъжностна характеристика е необходимо да съответства и персонална спецификация, която да играе ролята на базов модел и критерии към кандидата в процеса на приемане, подбор и оценка. Тя трябва да дава отговор най-малко на шест въпроса:

- Какви са знанията, уменията и персоналните качества, необходими за извършването на работата (могат да се класифицират на задължителни и желателни)?
- На необходимата степен ли е взаимодействието между образованието, натрупания опит и специализацията, за които се предполага, че могат да дадат тези знания и умения?
- Какъв е възрастният диапазон за заемането на длъжността?
- Какви са перспективите за развитие на съответната длъжност?
- Какви са условията за работа (основно местоположение, работно и извънработно време и т.н.)?
- Какви са основните параметри на договора (заплата, премии, продължителност на пробния срок, осигуряване и т.н.)-?

Втори етап: **използване на интервюта (събеседвания), анкети и препоръки.**

Те са може би най-често прилагания инструментариум при подбора. Но „любовта от пръв поглед“ едва ли е най-обективното измерение за трайността и ценността на отношенията. Валидността и достоверността на тези подходи нерядко се поставят под съмнение, особено ако се търси дълбочина в обхвата от знания и умения за длъжността. Докато анкетата разгръща основните биографични данни на кандидата, които са обективни като факти, но без вътрешен живот, то препоръките страдат със своята едностранчивост, субективистичност и вкоренена доброжелателност на тези, които ги правят, още повече, че те са избрани предимно от самите кандидати. Интервюто (събеседването) има своето значение, ако дава допълнителна информация по отношение на това, което се е изплъзнало при анализа от други методи, от полученото усещане за празноти или различия в попълнените формуляри, бланки, анкети. Едновременно се узнават някои детайли, които помагат за

евентуалното приспособяване към организацията, по-доброто разбиране на личностните нагласи и очаквания на кандидата, неговата мотивация за успех и кариера (бързина на израстването) и т.н. В този смисъл интервюто има своето място и ефект в цялостния инструментариум, ако насочва въздействието предимно върху интегрирането (приобщаването) на кандидата към организацията. В крайна сметка дори и да бъде отхвърлен, остава впечатлението, изпробването на силите, персоналните преценки и обективните критерии, възможностите за защита на собствения престиж и имиджа на организацията. Затова този метод може да повиши своя принос, ако се прилага не като първа, а в качеството на последна стъпка в процеса на подбора.*

Трети етап: **използването на тестове.**

Те са най-съществената, но и най-атрактивната част от инструментариума за получаване на директна информация, систематизирано и по-глобално отражение на индивидуалните различия, слабостите, особеностите и тенденциите в личността.

С най-голям рейтинг в изследванията за личността се ползва концепцията на Айзенк за трите нейни дименсии: екстраверсия -интроверсия /Е - И/, невротизъм /Н/ и психотизъм /П/. Тук различните комбинации между тях изразяват определени състояния, неповторимото своеобразие и трайните тенденции в личността. Обикновено в по-нататъшната дименсия „Е - И“ се включват следните по-значими черти:

Екстрровертът е с подчертана насоченост към другите, към външния свят, изключително подвижен, общителен, импулсивен, * По -подробно за техниката на въпросите и методиката на подбор виж: Панайотов Д., Психология на успеха, С, 1992.

действа според настроението, предпочита разнообразието и често става нетърпелив по отношение на бавните и монотонни процедури, търси предизвикателства, сравнително леко се приспособява (адаптивен).

Интровертът е в известен смисъл обратен образ на екстраверта, насочен към вътрешния си свят, самовглъбен, резервиран и дистанциран по отношение на другите, трудно се поддава на моментни подбуди, сравнително уравновесен, контролира чувствата си, склонен да планира жизнените си цели, привързан към нормата, към установения за себе си порядък и затова предпочита да избягва евентуалните вълнения.

Невротизмът в скалата на Айзенк се използва като синоним на тревожността, която се проявява под формата на емоционална възбудимост, неустойчивост, напрегнатост, депресивност; неспокойна личност, изпадаща често в мрачни настроения и ирационално поведение (по-високите показатели отчитат изразена нестабилност, а по-ниските - по-приглушено емоционално отреагиране и по-бързо възвръщане на уравновесеността).

Психотизмът е последното понятие, което въвежда Айзенк, като под него разбира склонността на субекта към агресивност, жестокост, екстравагант-

* По-подробно за техниката на въпросите и методиката на подбор виж: Панайотов Д., Психология на успеха, Ц, 1992.

ност, демонстративност в отговор на безусловно наказание или предизвикващо фрустрация ненаграждаване.

Посочените променливи и тяхното взаимодействие имат широко приложение при управлението на човешките ресурси, подбора и оценката на персонала, мотивацията на сътрудниците, психическата им съвместимост на работното място и в екипното действие. За изследването на организационно-поведенческите измерения на тези фактори е необходимо да се имат предвид следните основни изводи от известната концепция:

1. Възнаграждението подобрява изпълнението на екстравертите повече, отколкото на интровертите; наказанието разстройва изпълнението на интровертите повече, отколкото на екстравертите;

докато интровертите функционират най-добре, когато са сами, то екстравертите са развили до голяма степен уменията за сътрудничество.

2. Интровертите са по-чувствителни към разсейване на вниманието, засягат се повече от екстравертите в условията на конкуренция; интровертите поначало имат по-високи равнища на аспирации от екстравертите.

3. Интровертите се нуждаят от повече време за извличането на информация от дългосрочната памет; екстравертите показват по-добро изпълнение при тестове за запаметяване, но само при кратки интервали на възпроизвеждане, докато при дълги интервали е обратното.

4. Интровертите имат по-висока мотивация при изпълнение на задачите, отколкото екстравертите; нормалното мобилизиране на усилията и използването на капацитета на работещата памет у интровертите са близки до максималните, затова те имат по-малки резерви, когато се повишат изискванията на преработката.

5. От мотивационна гледна точка важен е също фактът, че изпълнението на Интровертите се влияе извънредно слабо от парични стимули или от положително подкрепление; екстравертите обикновено насочват вниманието си към печалбата, свързана с правилното изпълнение, докато Интровертите се насочват към загубата, произтичаща от неправилното изпълнение.

6. Лицата с висока степен Н (невротизъм) обикновено страдат от социална тревожност, която пречи на трудовите им занимания, особено ако те са свързани с високи изисквания и напрежение. Тези със степен на Н в някои отношения изглеждат немотивирани и самодоволни и затова там, където се изисква артистичност и прояви на творчество, изпадат в неизгодна позиция.

7. Индивидът с висока степен на П (психотизъм) търси нови усещания, своеобразно поведение на доказване (което често му навлича неприятности), подчертани творчески наклонности и инициативност, докато този с нисък П може да изглежда плах и нерешителен. Следователно човекът с висок П може да се изяви в някои области на изкуството, науката, деловия живот и политиката.

8. "Е - И" е в зависимост от възрастовото развитие, културните детерминанти, националните особености, условията на живот, психическото здраве и всеобщото преуспяване на личността.

9. Има различие във взаимодействията на "Е - И", "П и Н":

докато екстраверсията е добра за самия екстравертен индивид, същото не може да се каже за околните, които понасят последствията от поведението му (например шумността му не може да не дразни интровертите, които биха предпочели по-уединено и по-спокойно съществуване); тези с висока степен на П са способни да объркат живота си и да разстройват хората около себе си, без това да се отрази върху самите тях; Н от своя страна обикновено създава повече тревоги на самия себе си, отколкото на другите.

10. Отсъства всякаква генетична доминантност, която да преминава от единия до другия край на измерението "П, Е и Н". Веднъж страхът улеснява приспособяването (същото важи и за високата степен на Н), друг път е необходимо човек да бъде смел и да поема рискове (висока степен на П). Стабилността и в двата случая е еднакво значима и при други условия. Това още един път подсказва многообразието от движещи сили в човешкото поведение.

В подкрепа на тази последна теза е и засиленият интерес към цялостното обхващане на стойности и параметри относно личността.

Личностният тест на Кател (известен като "16-факторен" - 16 PF) свежда 17 953 думи, отразяващи според Олпорт всички черти в поведението на личността, до 171 променливи. Всяка една от тези променливи Кател измерва с 10-степенна скала, при която нормата е в средата между две полярности: "весел - мрачен", "мнителен - доверчив" и т.н. В крайна сметка той успява да намали измеренията до 16 черти (източника) - оттук идва и името на теста.

Един от най-утвърдените психометрични инструментариуми от интегрален тип е ММРІ (Многофазен въпросник за личностните качества). Той включва около 500 стандартизирани въпроса и представлява методика за анализ на стойности по 10 скали, обхващащи основните измерения от структурата на личността. Поради използването на сложни методи за обработка, а и поради необходимостта от по-голяма оперативност, в съвременните агенции и отдели по персонала се прибегва до такива модифицирани форми като РРІ, който е построен на основата на споменатите по-горе 16 PF, ММРІ, ЕРІ и др. Скалите (общо 12) на въпросника (114 въпроса) отразяват съвкупността от взаимосвързани фактори и са предназначени за диагностиката на състоянието и свойствата на личност-та, които имат първостепенно значение за процеса на социалната адаптация и регулация на поведението. Систематизацията на скалите може да даде представа за подхода и намеренията на авторите (представители на европейската школа):

- *I скала (невротичност)* - характеризира равнището на невро-тизация, синдроми от астеничен тип, психосоматични нарушения.
- *II скала (спонтанна агресивност)* - посочват се предпоставки за импулсивно поведение.
- *III скала (депресивност)* - дава възможност да се диагностицират признаците, характерни за депресивните синдроми.
- *IV скала (раздражителност)* - да се преценява емоционалната устойчивост - неустойчивост, склонността към афективно отреа-гирване.
- *V скала (общителност)* - посочва наличието на изразени потребности

от общуване и постоянна готовност към удовлетворяване на тази потребност.

- *VI скала (уравновесеност)* - отразява устойчивостта към стрес, защита от стресфакторите, самоувереността и оптимистичните усещания.
- *VII скала (реактивна агресивност)* - степени на агресивно отношение към социалното обкръжение и изразени стремежи към доминиране.
- *VIII скала (стеснителност)* - предразположения към стресово отреагиране от пасивно-отбранителен тип, наличие на тревожност, скованост, неувереност, трудности в социални контакти.
- *IX скала (откритост)* - стремежи към доверително-откровено взаимодействие с другите, равнището на самокритичност, искреност.
- *X скала (екстраверсия-интроверсия)* - изразена екстравертираност или интровертираност на личността.
- *XI скала (емоционална лабилност)* - колебания в настроенията, възбудимостта, степента на саморегулация.
- *XII скала (маскулинизъм - феминизъм)* - за протичането на психични процеси предимно от мъжкия или от женския тип поведение.

Въпреки високия си коефициент на достоверност, все пак при използването на тестове е необходимо да се отчита и допускането на възможни грешки, свързани с нагласата на хората да дават отговор съобразно това, което мислят че е правилно, вместо да дадат верен отговор. (да споделят откровено за себе си); едни проявяват склонност да се съгласяват с почти всеки въпрос, други обратно - да не се съгласяват; при скалирането също възникват тежнения към центъра (като стремеж да се избегнат крайностите в оценката); прехвърлянето на дадена оценка от една скала върху друга скала и т.н. Това още един път доказва, че увлеченията по отношение на тях, спирането на тестовете като единствен източник или използването им за "екзекутор" при крайната оценка само принижават тяхната ефективност. Докато приложението им в рамките на комплекс от инструменти повишава вероятността за обективност. Именно тази съвкупност от получени данни от интервюто

10.3. КОНСУЛТИРАНЕ (СЪВЕТВАНЕ)

В организационното поведение консултирането (съветването) предполага ангажираност под формата на конкретна помощ по отношение на персоналните или груповите проблеми в организацията. Различават се шест вида стратегии за подпомагане на хората в преодоляването на проблеми, изясняването на възникналата ситуация и постигането на поставените цели:

- **Консултиращият /К/** предлага мнение, което смята (от негова гледна точка) за най-добрия начин за действие на **човек или група с проблем /П/**;
- К предоставя директно на П информация, от която се нуждае, за да действа в конкретна ситуация;
- К извършва нещо от името на П, като се намесва пряко в кризисната ситуация;
- К предлага знания или формира определени умения на П, които да

подобрят неговото положение;

- К лансира подходи за усъвършенстване на организацията, тъй като именно тя поражда кризисната ситуация при П;
- К насочва усилията си към анализ на самия проблем, който да изясни противоречията и да разкрие алтернативните пътища с цел П да си помогне сам.

В тези варианти се откроява от една страна подходът на експерт-консултант, който смята, че ключът за решаването на проблема се намира в самия него (това предполага П да изпадне в някаква зависимост от К) и от друга страна подходът на консултанта, даващ помощ **под формата на съвет**, при което се осигурява възможност на човека или групата с проблем сами да намерят необходимото решение. Естествено, последният аспект е с по-голя-

ЛИЧНОСТЕН ПРОФИЛ НА КАНДИДАТА

1. Комуникативност

2. Работоспособност

и преследване на целта

3. Лоялност и надеждност

4. Толерантност и уважително отношение

5. Отговорност към поетите задължения

6. Оперативност в осъществяване на задачите

7. Усет за разумен риск

8. Личностна увереност

9. Други особености

10. Професионална и финансова рамка на кандидата, взаимни споразумения

Сх. 10.1. Примерна форма за изразяване обобщената картина на личностния профил

ма резултатност, той е формиращ и развиващ аспект, тъй е като налице удовлетворението на П от това, че кризисната ситуация е разрешена самостоятелно.

Затова, според Роджърс, консултантът трябва да владее инструментите на психотерапията, но и да притежава изцяло положително отношение към нуждаещите се от помощ, откритост и способности към емпатия (съпричастност, съпреживяване). Основният модел за въздействие в тази насока обхваща три етапа: 1. Изследва се проблемът; 2. Разбира се точно неговата същност; 3. Активират се силите за действие. Тази логика следват и съвременните методи на позитивната психотерапия - те използват в началния старт психоанализата в търсенето на основния конфликт и стигат на изхода до позитивиране на ситуацията, личността или групата. Изграждането на профила (или свързването на екстремните точки) е главно на основата на две сфери, засягащи: а) качествата на самата личност; б) взаимоотношенията с другите. Третият и четвъртият критерий при определянето на профила отразяват съответно начина на отреагиране при конфликт и релацията "семејство - личност". В предложената схема (10.2.) по WIPPF (Инструментариум по позитивна психотерапия - Wiesbaden) и 12-степенна скала се анализира динамиката на конфликта в следните качества от споменатите сфери:

А. По отношение на личността	РЕД	небрежен	педантичен
	ЧИСТОТА	неподдържан	стерилен
	ТОЧНОСТ	неточен	свърхточен
	ВЕЖЛИВОСТ	безцеремонен	прекалено налагащ се
	ОТКРОВЕНОСТ	неискрен	словоохотлив
	ЧЕСТНОСТ		
	СТАРЕНИЕ	мързелив	свърхактивен
	ДЕЙСТВИЕ		
	БЛАГОНАДЕЖДНОСТ	неблагонадежден	свършен
	ПЕСТЕЛИВОСТ	разсипник	стиснат
	ПОСЛУШНОСТ	неавторитарен	авторитарен
	СПРАВЕДЛИВОСТ	несправедлив	мания за справедливост
	ВЯРНОСТ	неверен	мания за вяръност
Б. По отношение взаимодействието с другите	ТЪРПЕНИЕ	нетърпелив	ангел на търпението
	ВРЕМЕ	недостатъчно	излишно
	КОНТАКТ	неконтактен	мания за контакти
	ДОВЕРИЕ	недоверчив	сляпо доверяващ се
	НАДЕЖДА	нямащ надежди	наивно оптимистичен
	НЕЖНОСТ	отхвърлящ ги	зависим от тях
	СЕКСУАЛНОСТ		
ЛЮБОВ	изискващ	изнехващ	
ВЯРА	равнодушен	абсолютизиращ	
	РЕЛИГ. СМИСЪЛ		

Сх. 10.2.

С профила започва самоанализ, който преминава през динамично осмисляне и завършва с подпомагане на действията за разрешаване на конфликта. Този процес може да изглежда примерно така:

В началото	Краен резултат
"Нещата не са така, както искам да бъдат."	"Нещата са се променили. Те са по-близо до това, което искам да бъдат."

Има съществена разлика между индивидуалното и груповото консултиране. Докато първото позволява да се развие максимален личен контакт с консултиращия, то второто включва занимания с повече хора - групите варират от 4 до 16 души. И двата вида имат една и съща цел: постигането на самоориентация, интеграция, поемането на отговорност за себе си, самоодобрение (повишаване на самооценката), осмисляне на собствената мотивация и водещите модели на поведение. Но при груповите консултации вече се изисква и владенето на груповата динамика, играта на роли, груповите процеси на възприятие и комуникация.

Общото, което обединява всички видове консултации е достигането до идеята за промяна: по отношение на себе си или на дадената ситуация, но също и приспособяване към нея, ако тя не може да се измени; в начина, по който се чувства човек (или изменение на атмосферата в групата), но и като освобождаване на напрежението, натрупаните усещания за безпокойство, негативните чувства и състояния; постепенното развитие на способностите да се взема решение и позитивира действието.

10.4. ТРЕНИНГ

Консултациите се превръщат в тренинг, когато предаването на знания и умения се извършва под формата на упражняване на роли, ситуации и казуси за въвеждане, запознаване и получаване на увереност при изпълнение на определена задача в контекста на организацията и цялостното личностно развитие. В тренинга има усвояване на модели на поведение в зависимост от необходимата потребност за конкретния тип сътрудник и изискванията на организацията като цяло, отдел или длъжност. Според предназначението тренингът може да се определя като:

- *T - въвеждащ* (не само съдържателно, но и процесно ориентиран) - първоначално ориентиране не само към основните характеристики на длъжността, но и с пренасянето на умения в действителна работна ситуация; възприемането на общата философия (стратегия, организационна политика, правила и т.н.) не само като познавателен, но и като ценностен ориентир от всеки сътрудник и структурна единица, което засилва организационното единство, но и чувството за сигурност и увереност.

- *T - групова динамика* - формиране на екипно мислене, което да съ-

действия за решаване на стратегически и конкретни задачи в условията на промени; вграждане на корпоративен дух; правила на поведение в различни комуникативни ситуации, мотивационни техники и т.н.

- *Т-управление* - насочен предимно към уменията за организационно поведение на мениджъра; формиране на усет за човешки отношения в организацията; стилове на взаимодействие "мениджър - сътрудници"; умение за справяне с конкретни ситуации и т.н.

Тренингът достига своите оптимални граници на въздействие, ако се използва като отворена система: първо, като форма на взаимодействие между теоретичен синтез, събеседване и практически занимания и второ, съставянето на модулите да се извършва върху основата на заявените потребности от главните направления и отдели на организацията. Възможно е да се провежда както в по-широк аспект, който поставя по-глобално нещата (I етап), така и по функционален признак (II етап). Това означава, че финансово-счетоводните звена например ще водят и специална подготовка (специализирани модули), а оперативното - изпълнителските или търговските - по директно насочени теми и практически занятия (примерно за модели на поведение между търговец и клиент, умения за делови срещи, преговори, сделки и т.н.). Като следствие от горните два етапа и преминалите модули може да се породят потребности от сформиранието на групи по желание с цел получаването на допълнителна подготовка или нови умения (знания), което фактически представлява III етап на тренинга. Провеждането на трите етапа като логическа последователност и относителна самостоятелност във времето е в зависимост от зрелостта на организацията. За всеки един от тях (като краен резултат) е от значение да стимулира изготвянето на лични проекти, а самото участие в тях да се води за степен на квалификация и съществен принос в организационното развитие.

КЛЮЧОВИ ДУМИ И ТЕЗИСИ

- подбор и оценка
- длъжностни характеристики
- интервю
- тестове: (Е - И - Н - П); РРІ
- консултиране
- психотерапия: WIPPF
- тренинг

ВЪПРОСИ ЗА ДИСКУСИЯ И ПРОВЕРКА НА ЗНАНИЯТА

1. Посочете основните етапи (елементи) от системата за подбор и оценка в организацията, като поясните предназначението на всеки един от тях.
2. Кои са характерните акценти в концепцията на Айзенк и съвременните ѝ модификации за организационно поведение?
3. От изходните позиции на "Е - И - Н - П" разиграйте казуси и роли за взаимоотношенията - взаимодействия - конфликтите в организацията,
4. Кои са основните функции на консултирането и тренинга?
5. Изгответе сценарий за водене на консултация и провеждане на тренинг (във всичките му разновидности).

КОНСПЕКТ - ВЪПРОСНИК ПО „ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ“

1. Организационно поведение. Предмет и етапи на развитие. Основни аспекти на организационното поведение.
2. Ценности и модели на поведение.
3. Личностни компоненти на организационното поведение.
4. Аспекти на междуличностните отношения в организационното поведение.
5. Комуникационен процес. Бариери в общуването и типове събеседници.
6. Източници на интуицията. Интуиция и невербална комуникация.
7. Мотивационни модели. Специфика на мотивацията в индивидуалното и груповото поведение.
8. Система за стимулиране (теоретико-приложен проект).
9. Измерения на имиджа и основни функции на организационната култура. Подходи за моделиране на имиджа и организационната култура.
10. Управление на груповите процеси. Организационни структури.
11. Роли, статус и стил на мениджъра. Закони на управленското изкуство.
12. Същност на организационния конфликт. Типология. Методи и тактики за разрешаване.
13. Управление на стреса. Система за психозащита.
14. Подходи за изследване на организационното поведение.

ПРИМЕРЕН ТЕСТ ПО „ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ“

1. Организационното поведение е предимно:

- а) знания по мениджмънт на човешките ресурси;
- б) знания по психология на междуличностните отношения;
- в) знания по управление на персонала;
- г) интердисциплинарна област;
- д) знания по социология на труда.

2. Културната стимулация определя:

- а) динамиката на организационното поведение;
- б) ценностната насоченост на организационното поведение;
- в) диапазона от параметри на организационното поведение.

3. Личностният базис на организационното поведение зависи най-голяма степен от:

- а) средата, в която живее човек;
- б) генетичната обусловеност на мисленето;
- в) външните и вътрешните детерминанти.

4. Същността на комуникационния процес се свързва с:

- а) пренасяне на идеи и факти;
- б) междуличностните отношения в организацията;
- в) предаване и получаване на информация;
- г) взаимодействие между хората.

5. Мотивацията в организацията зависи от:

- а) потребностите и интересите на сътрудниците;
- б) постиженията на целия състав;
- в) индивидуалното и груповото поведение;
- г) климата и атмосферата на работа, но и от способностите на екипите;
- д) външни и вътрешни стимули.

6. Импиджът на организацията произтича от:

- а) стила и методите на работа;
- б) управлението на дейността;
- в) идентификационните процеси;
- г) моделите на поведение.

7. Организационната култура се изгражда на основата на:

- а) въздействието на рекламата;
- б) нагласите и качествата на персонала;
- в) съвременните тенденции;
- г) традициите и правилата.

8. Управленските способности означават предимно:

- а) изразен статус и необходими качества;
- б) маниер на поведение;
- в) широк диапазон от роли;
- г) усет в междуличностните отношения.

9. Най-добрият вариант за изход от конфликтна ситуация е:

- а) игнорирането на различията и подчертаване на общото;
- б) налагането на аргументи;
- в) приемането на компромис;
- г) използването на тактиката на отклонение;
- д) анализ на проблема.

10. Инструментариумът за организационно развитие включва:

- а) комплект от длъжностни характеристики и спецификации;
- б) прилагането на разнообразие от тестове;
- в) системи за подбор, оценка и обучение;
- г) използването на подробни анкети;
- д) постоянно консултиране и събеседване.

ОТГОВОРИ:

1. г); 2. б); 3. в); 4. в); 5. д); 6. в); 7. г); 8. в); 9. д); 10. в).

ЛИТЕРАТУРА

1. Аргайл М., М. Хендерсън. *Анатомия на човешките отношения*. С., 1989
2. Армстронг, М. *Управление на човешките ресурси*. 1993
3. Бланчард К., Сп. Джонсън. *Едноминутният мениджър*. С., 1989
4. Бланчард К., Уилям Онкен Младши, Хъл Бъроус. *Мениджърът и маймуната*. С., 1991
5. Дако Пиер. *Фантастичните победи на модерната психология*. ИК „Колибри“ С., 1995
6. Льо Бьоф, М. *Да работим умно*. С; 1993
7. Майлоу, О Франк. *Как да заседаваме без да губим време*. С., 1991
8. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. *Основы менеджмента*. Пер. с англ. М., „Дело“, 1992
9. Панайотов, Д. *Психология на успеха*. С., 1992
10. Паркинсън, С. *Как се преусява в бизнеса*. С., 1980
11. Паунов, Д. *Организационно поведение*. С., 1997
12. Рустомджи, М. К. *Умеем ли да ръководим*. С., 1982
13. Смит Хенри, Джан Уейкли. *Психология на организационното поведение*. Варна, 1992
14. Стойков, Л. *фирмена култура и комуникация*. С., 1995
15. Тичи Н., М. А. Деванна. *Лидерът на организацията (Из опыта американских корпораций)*. М., 1990,
16. Тръмп, Д. *Изкуството на бизнеса*. С., 1991
17. Якокка, Л. *Карьера на мениджъра*. М., 1990
18. Alderfer, C. *Group and Intergroup Relations*. In: Improviing Life at Work, Santa Monica, Callif., Goodyear, 1977
19. Cary L. Cooper and Peter Makin. *Psychology for Managers*. The British Psychological Society, 1985
20. Cattell, R. *The Sixteen Personality Factor Questionnaire*. Institute for Personality and Ability Training, Illinois, 1963
21. Cohen A., S. Fink, H. Gadon and R. Wilits. *Effective Behaviour in Organizations*. IRWIN, Honaewood, III, 1988
22. Davis, K. *Organizational Behaviour*. New York, MacGraw - Hill, 1991
23. Duana Schltz. *A History of Modem Psychology*. Academie Press, New York, 1975
24. Dunette, M. *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago, Rand McNally, 1976
25. *Handbook of Economic Psychology I* End. W. Fred van Real, G. M. van Veldhoven, K E. Wameryd, Kluver Academic Publishers, Dodrecht-Boston-London, 1988
26. Leslie Rae. *The skills of training. A guide for managers and practitioners*. Wild Wood House, 1983

-
27. Nossrat Peseschkian. *Psychotherapy des Alltagslebens*. S. Fischer Verlag, 1985
 28. Schein, E. *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco, 1985
 29. Schein, E. *Organisational Psychology*. Prentice Hall, NJ, 1980
 30. Thorwald Dethlefsen, R. Dahlke. *Krankheit als Weg*. Export Verlag, 1991
 31. Toplis, J., V. Dulewicz and C. Fletcher. *Psychological Testing*. Institute of Personnel Management, London, 1987
 32. Wemer Siegert, Lucia Lang. *Führen ohne Konflikte*. Export Verlag Ehningen bei Boblingen, 1987
 33. William S. Sahakian. *Psychotherapy and Counseling. Techniques in Intervention*. Rand McNally College Publishing/ Chicago, 1976

● **НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

Доц. д-р Димитър Панайотов

ОРГАНИЗАЦИОННО ПОВЕДЕНИЕ

Българска
Първо издание

Рецензент: **проф. д-р Дончо Градев**

Предпечатна подготовка: **НБУ**

формат 60/84/16
Печ. коли 9,75