

Проф.д-р ик. н. Камен Каменов\*

## УПРАВЛЕНСКА УСТОЙЧИВОСТ ЧРЕЗ КОНТРОЛИРАНО ВРЪЩАНЕ НАЗАД

*В живота е по-добре да знаеш защо се връщаш назад,  
отколкото да не знаеш защо бързаш напред.*

*Авторът*

Дефиниран е проблемът за устойчивостта на управленския процес и за задължността в човешките отношения в социалните системи. Анализирани са причините за неразбраната политика. Разгледани са проблемите при изпълнението на задачите през призмата на екипната дейност. Всичко това дава основание при определени обстоятелства, описани в изследването, контролираното връщане назад да се приема като фактор за управленска устойчивост.

*Ключови думи: устойчивост; управленски процес; задължност; социални системи*

JEL: D03; D21

Устойчивостта на управленския процес има връзка, от една страна, със структурата на институциите, а от друга, с начина на тяхното функциониране. Тя е резултат както от съществуващата нормативна база, така и от степента на нейното спазване. Всичко това в съвкупност е следствие от провежданата управленска политика. Нейната насоченост определя характера и вида на институциите, които се свързват с конкретни резултати от изпълнението на задачите. Ако тази политика е неразбрана от участниците в управленския процес и той се реализира на базата на компромиси и задължност в отношенията, с течение на времето се появяват проблеми при изпълнението на конкретните задачи, което рефлектира в резултатите, отразяващи неразбраната и грешно водената политика. Това, че управляващите са имали позитивни мисли и нагласи при очертаването на политическите рамки, не означава, че такива ще бъдат и резултатите, произтичащи от изпълнението на задачите на политиката. Контролираното връщане назад на всеки етап, когато се открият проблеми във връзка с провежданата политика, може да се окаже с по-голям ефект от продължаването напред. В този смисъл по-важното е да се разбере защо се налага връщане назад, отколкото да не се знае защо се бърза напред.

В обозримо бъдеще революционни технически и технологични решения в икономиката не се очакват. Сравнително големи резерви обаче има по отношение на поведенческите подходи и действия на управленските екипи. На

---

\* СА „Д. А. Ценов“-Свищов, kamenov2007@abv.bg

практика това са резерви в поведението на човешкия фактор, чрез които може да се осигури устойчив икономически растеж. За разлика от ресурсната икономика тук инвестициите имат специфичен характер и освен с материални измерения се свързват с действия за промяна в поведението на хората, т.е. необходим е специфичен подход към личността и групите, за които технологичните предписания не са универсални. Те са въпрос на знания, практически умения, житейски опит, усет за реакция на отсрещната страна, проницателност и т.н. Част от тези умения не могат да се придобият по рецепти в книгите, а се дължат на вродени качества и талант. Това обуславя извода, че поведенческата икономика има неизчерпаеми резерви, ако се води гъвкава и ефективна работа с персонала. И тук се стига до проблема за хората, които подбират хора – тези, които очертават рамките на политиката и чрез нея създават възможностите за разкриване на човешкия потенциал.

### **Неразбраната политика при реализацията на управленския процес**

Политиката като мащабно идейно въздействие върху функционирането на организациите трябва да съдържа философия за обяснение и система за изпълнение. Най-често проблемите се появяват при дефинирането на идейната основа на политиката. В стремежа си да блеснат с приемлива визия авторите на политическите идеи нерядко ги извеждат извън реалните граници на мисленето на хората, към които са насочени, и тогава те остават неразбрани. А да продължи да се прави политика при такива дадености, е просто неадекватно действие, често съпроводено с непредвидими резултати. Тези процеси се усложняват още повече, когато се намесят и политическите партийни пристрастия. Много често, за да се демонстрират стратегически инициативи пред обществото, се представят такива политически идеи, които целят да повлияят върху емоционалното му състояние и го активират с очаквания във времето. Ако всичко това е извън определени принципи, които да водят последователно към набелязаните стратегически цели, отрицателният ефект от политиката е неизбежен.

Понеже всяка политика насочва организациите към очаквания във времето, на практика тя се превръща в инструмент за управленско въздействие. За да изпълни това свое предназначение, е необходимо да се отчете фактът, че чрез водената политика се влияе върху отделната личност във всяка структурна единица на обществената система. И тъй като става въпрос за очаквани резултати във времето, всяка политика може да остане неразбрана, ако не се отчетат някои особености, свързани с човешкото поведение. По-конкретно това се отнася до следното:

- Всяка политика като очаквана промяна във времето се свързва и с емоционалния живот на личността. Породените от това реакции са строго индивидуални. В този смисъл при едни и същи потребности и равните стимули

могат да предизвикат различно поведение и активност у отделните индивиди. Когато се пренебрегнат проучванията в тази насока, възниква опасност водената политика да не бъде разбрана.

- Провежданата политика има отношение към хора с различна морална сила, които реагират по различен начин на проблемите и емоциите. Това означава, че всяка отделна личност има собствена философия на очакванията. Основният проблем в тази насока е да се намери обединяваща кауза, в която ще се фокусира позитивното отношение на водената политика. Много често липсата на такава предизвиква масово неразбиране на идейната основа на политиката.

- Политиката като широка рамка за бъдещи промени е и своеобразен кредит на доверие. Ако то не бъде оправдано, следва дълбоко и трайно демотивиране на масите. Поради това при евентуални положителни промени във времето вероятността за неразбиране на водената политика остава.

- Политиката трябва да отчита динамиката на потребностите и отношението към очакваните промени. Това, което в даден момент е стимул за активност, в бъдеще може да се окаже, че не е такъв. Ето защо гъвкавостта е важно условие водената политика да се възприема по-добре от масите. Липсата на гъвкавост води до възникването на негативни реакции от засегнатите страни, тъй като не се отчитат техните интереси. Когато тези хора се превърнат в мнозинство, липсата на разбиране за водената политика може да предизвика сериозни социални и икономически проблеми.

- Отделните личности контролират емоционалната енергия на очакването по различен начин, т.е. очакваните потребности и еднквото им удовлетворяване могат да породят различна активност в обществото. С други думи, водената политика не може да разчита, че ще се възприема по един и същи начин както от отделната личност, така и от различни групи. Заблудата на управляващите в тази посока може да ги изненада с различни реакции във времето. Проблемът е да се уловят предварително сигналите и при необходимост да се направят евентуални корекции или да се мобилизират усилията за преодоляване на възможните негативни последствия.

- По време на кризи очакването може да се използва като инструмент за активизиране на персонала. Важното в случая е как това ще се осъществи във времето. Празните или частично изпълнените обещания се превръщат от активатор в демотиватор. В този смисъл, за да бъде разбрана и подкрепена водената политика, тя трябва да се опира на реалистични обещания. Не са редки случаите, когато, за да се постигне конюнктурен резултат, политиците внушават на масите нереалистични очаквания. Не по-малко опасно е и бъдещето да се описва с прекомерно „тъмни краски”, разчитайки на мобилизация на силите за по-висока активност и по-добри резултати. И в двата случая водената политика може да остане неразбрана, защото в предложеното от нея липсва реализъм. Във връзка с това трябва да се има предвид, че нереализираното очакване е по-опасно от липсата на очакване.

За да се превърне в инструмент на водената политика за управленско въздействие, очакването се свързва преди всичко с активно поведение на човешкия фактор. Логично би било такова поведение да се реализира с конкретен резултат във времето. В този смисъл очакването като че ли се свързва с потребността. Това е вярно дотолкова, доколкото в човека генетично е заложена нуждата от промяна с цел удовлетворяване на определени духовни и материални потребности. Когато водената политика ги осигурява, естествено е да се възприема позитивно. В обратния случай тя остава неразбрана, защото очакването се трансформира в чакане. Разликата тук е повече в психологическата нагласа на личността. Докато при очакването има известна доза оптимизъм за положителни промени в резултат от водената политика, при чакането позитивните нагласи значително намаляват, което води и до повишаване на недоверието в политиката.

Доколко водената политика ще бъде разбрана, зависи също и от обстоятелството дали поведението на управляващите е приоритетно функция на взетите решения, или е резултат от възникващите ситуации при реализацията на управленския процес. Изпълнението на всяка политика се свързва със съпътстващи ситуации, които могат да променят в значителна степен нейната насоченост. Във връзка с това поведението на управляващите може да бъде провокирано в две направления: първо, да е функция на вече взетото решение; второ, да е резултат от проявилата се ситуация.

Ако се приеме, че при водената политика то е винаги функция на вече взетото решение, при реализацията на управленския процес могат да се проявят съществени проблеми, които да повлияят върху неговата устойчивост. В среда на неопределеност (каквато е пазарната) може да се окаже, че с едни и същи средства (предопределени от вече взетото решение) ще се атакуват различни по съдържание проблеми. В такива случаи възниква опасност водената политика не само да остане неразбрана, но и да се провали с течение на времето. В България негативно въздействие на водената политика изпитват онези сектори на стопанството, където чрез централизирани решения (нормативна база) се правят опити за решаването на всички проблеми. Примери могат да се вземат от здравеопазването, образователната система, ограничените в някои сектори правомощия на местната власт и т.н. При положение че водената политика е функция на вече взети решения за бъдещи промени, на успех може да се разчита единствено когато е налице адекватност между проблема и средствата за неговото решаване. В такива случаи обаче, тъй като последните са ограничени от самите решения, изборът е малък и водената политика обикновено остава неразбрана.

По отношение на втория вариант – когато поведението на управляващите е функция на ситуацията, трябва да се направят две уточнения. Първото се отнася за случаите, когато политиката се свързва с взето решение при ясно дефинирани цели, но при реализацията на управленския процес се налага отклонение от технологичното предписание за изпълнение на решението и се

съблюдават конкретно възникналите ситуации. Те предопределят на практика и управленските действия. Второто уточнение е свързано със случаите, когато не са налице конкретни решения, но изпълнявайки общата политика, се реагира по един или по друг начин на възникващите ситуации. Политика, която приоритетно е ориентирана към ситуационно поведение, обикновено изчерпва стратегическия си потенциал и се превръща в средство за „авариен кърпеж“ на отделни проблемни ситуации. Тогава доволните или недоволните от водената политика ще се определят, от една страна, от броя на подобни ситуации, а от друга – от това в чия полза са решени. В общи линии обаче такава политика остава неразбрана.

От казаното дотук става ясно, че трудно може да се стигне до еднозначен отговор на въпроса дали поведението на управляващите във връзка с водената политика трябва да бъде функция на решението, или на ситуацията. Възприемането на варианта, че то винаги е функция на решението, означава придържане към кауза, която вече може да губи позиции. При това самото решение встъпва в ролята на детерминанта. Ако пък се излезе извън конкретните предписания, следват негативи за тези, които са ги нарушили. При другия вариант – когато поведението е функция на ситуацията, са налице асиметричен резултат и липса на последователност във водената управленска политика. В обществото това се проявява като неконтролиран демократизъм, който при липса на регулации води до хаос в институционалните отношения. Отчитайки негативните страни на двата подхода към водената политика, разумното решение е проявата на гъвкавост. Това означава да се използват положителните страни на всеки от тях и не по-малко важно – да се вземат под внимание и очакванията на масите. Така ще се осигури и по-добро разбиране за водената политика.

С вземането на дадено управленско решение управляващите слагат край на неопределеността от гледна точка на конкретната ситуация, изразявайки отношението си към нея като проблем, който трябва да се реши, или като възможност, която трябва да се използва. Формата на поведение (активно, пасивно или гъвкаво) и мотивите при всяко управленско решение са пряко свързани с факторите „необходимост“ и „време“, които в зависимост от приоритетите на водената политика и от това дали се действа свободно, или принудително могат да се отразят върху съответното решение. Едно управленско решение може да е продукт както на свободното, така и на принудителното действие на тези определящи фактори, което от своя страна оказва влияние върху устойчивостта на управленския процес и рефлектира пряко върху ефективността на политиката.

Логично е да се очаква, че при свободното действие на факторите „необходимост“ и „време“ управленските решения ще бъдат продукт на протичането на управленския процес в среда с висока степен на определеност и устойчивост на самия процес, т.е. налице е съответствие в потенциала на институциите, субекта и обекта на управление. В практиката на управлението това се

пречупва през такива дадености като вид на проблемната ситуация, мотивация и състояние на вземащия решение и т.н., което оказва влияние върху факторите „необходимост“ и „време“. По този начин те могат да действат както еднопосочно, така и разнопосочно, което налага съобразяване с конкретната ситуация. В противен случай има опасност водената политика да остане неразбрана.

Устойчивостта на управленския процес до голяма степен се предопределя от характера на функциониращите институции. Именно те поставят началото на устойчивостта като нормативно регламентирана и определяща законовата рамка на човешкото поведение. Всъщност поведението в рамките на действащата нормативна база създава основните предпоставки за целенасочената реализация на управленския процес. Ако това не се осъществи, каквито и институции да се структурират, както пише Гюстав Льо Бон, „имената са ненужни етикети“ и по-нататък продължава: „...Следователно да си губи човек времето за правене на конституции е детинщина, излишно упражнение на реторика. Необходимостта и времето се заемат с изработването им, когато тези фактори действат свободно“ (Льо Бон, 2002, с. 64).

Нерядко при изработването на дадена политика не се отчита свободното действие на факторите „необходимост“ и „време“. Това се случва най-често, когато политическата конкуренция налага да се предприемат спешни мерки за себедоказване на отделна политическа сила, или корпоративни интереси налагат прибързани действия с оглед на пазарната ситуация. В такива случаи възниква голяма вероятност политиката да бъде неразбрана, което от своя страна предизвиква трудности при реализацията ѝ във времето и се отразява пряко върху устойчивостта на управленския процес. Следователно несъобразяването с фактора „необходимост“ може да доведе до съществени загуби във времето, ако не се коригира или дори прекрати водената политика.

Чрез избора на управляващите сега на практика се проектира поведението им в бъдеще, защото реализираните в настоящето действия са основа за бъдещето, което се базира на вече постигнатото. Изборът сега пък е продукт на поведението в миналото, както, разбира се, и на средата с нейните характеристики в момента. От гледна точка на основното положение в психоанализата, че „всяко поведение е проективно“, поведението в миналото има проективно значение за избора сега, а чрез избора сега се проектира поведението в бъдеще. В такъв смисъл водената политика се основава не само на ценностната ориентация на управляващите, а и на продължителността на действие на различни параметри на средата – политическа, икономическа, социална, културна и т.н. Изключително трудно може да се провежда и да бъде разбрана политика, която не отчита тези фактори. В една или друга степен те са действали във времето и са дали своето отражение върху икономическата и социалната среда. От една страна, те са свързани с начина на мислене на хората до момента, а от друга, са налице и конкретни материални изражения в областта на икономиката и културата. Ако последните могат да бъдат пре-

махнати физически, то не така стоят нещата с ценностната ориентация на хората. Затова е изключително важно водената политика да има достъпна за масите философия за обяснение. Прибягването до неуместна употребата на клишета от рода на „системен“, „случване“, „стратегически“, „фалшива новина“ и др. могат само да усложнят възприемането ѝ и да породят безразличие у тези, към които е насочена.

При реализацията на целите на всяка политика са възможни отклонения, свързани със съпътстващи проблеми. Последните могат да се определят като текущо възникнали и действащи за кратко време и такива, които действат за по-дълъг период. Струпването на негативни признаци за проблеми, на които продължително не се е обръщало достатъчно внимание или са решавани непълноценно, превръща проблемите в хронични. Например, ако се тръгне от законодателната дейност, са налице или чести промени в отделни закони, или липса на такива от гледна точка на обществените потребности. Логично е по-нататък да се стигне до институциите, които чрез правомощията си трябва да осигурят действието на нормативната база. По този начин би трябвало да се постигат целите на водената политика. Доколкото тя ще бъде разбрана или не, зависи, от една страна, от това как ще се мотивират изпълнителите на всички равнища, а от друга (не по-маловажна), от общуването при нейната реализация.

За да бъде успешна, всяка политика предполага извършване на промени и избор на подходящо поведение. Без промени политиката се концентрира върху статуквото и води до диктатура. Би било нереалистично да се очаква, че дадена политика ще се възприема по еднакъв начин от масите, както и че в процеса на реализацията на отделни стратегии и тактически действия управляващите ще бъдат безгрешни. При разминаване в поведението на управляващите и на изпълнителите по-голяма гъвкавост трябва да се прояви от страна на първите. Те трябва добре да осмислят философията на това, че да си прав, не означава да си адекватен на ситуацията, което би допринесло и за запазването на устойчивостта на управленския процес.

### **Синдром на задължността в отношенията в социалните системи**

Реализацията на управленския процес се свързва с възникването на различни отношения – междуличностни, междугрупови, формални, неформални, вътрешноинституционални, между отделните институции и т.н. За да се осигури необходимата устойчивост и реализация на целите на политиката, е важна равнопоставеността в отношенията, т.е. всяко отношение като форма на поведение да получи адекватна реакция от другата страна. Понеже такъв баланс е трудно постижим, се поражда и задължността в отношенията. Тя се изразява като неадекватност в тяхната проява и с времето се натрупва, което влияе пряко върху ефективното протичане на управленския процес. Нещо повече, задължността може да се развие във времето така, че да се образуват вериги

от неадекватни отношения. По същество, от една страна, те са своеобразен компромис, а от друга, потенциална заплаха за възникването на конфликти. Натрупването на задължнялост в отношенията прави социалните структури по слабоефективни, а управленския процес неустойчив.

Независимо за какъв тип отношения става въпрос, задължнялостта по същество е поведенческа реакция. Тя може да се развие както по хоризонтала, така и по вертикала и да провокира възникването на масови компромиси или конфликти в социалните системи. В този смисъл поведенческите аспекти на устойчивостта на управленския процес са едни от най-важните за регулиране на отношенията между субекта и обекта на власт. Като страни, между които възникват отношения във връзка с решаването на конкретни проблеми на водената политика, между тях се създават реални възможности за задължнялост в отношенията. Устойчивостта на управленския процес се изразява в умението на субекта на власт да намери полето на общи интереси и по този начин да стимулира активността на управляваните. Именно тук се налага и умението за прилагане на гъвкав подход, защото хората са с различни ценности и за да се обединят в общи действия, не може да се разчита на равнопоставеност в отношенията.

На тактическо равнище в социалните системи политиката се реализира от ръководния състав и изпълнителите. Ръководителят не може да се заобиколи от хора с едни и същи ценности, професионален и личностен потенциал. За да се изработи правилно отношение към всеки от подчинените, е необходимо те да се познават добре. Ако дълго време са търпени недостатъци, които са позволили едни да израснат, а други да бъдат задържани в развитието си, то това на практика формира задължнялост в отношенията между ръководителя и подчинените. Тя може да се прояви в различно време и по различен начин като форма на конфликт, ако не се удовлетворят определени очаквания. В този смисъл Макиавели пише: „...за ума на всеки владетел може да се съди по хората, които го заобикалят” (Макиавели, 1991, с. 80).

Умението да се ръководи обаче се състои в това не само да се използват положителните страни на подчинените, а управляващият да успее да трансформира предимства от техните недостатъци. На пръв поглед това може да се оцени като непосилна или невъзможна задача, но не е така. Ръководителят може да направи ценни изводи и от най-безсмисленото противопоставяне от стоящите по-ниско в йерархията – например докога може да разчита на определен кръг подчинени и дали задължнялостта в отношенията не е достигнала вече критично ниво, което е опасно в развитие и оказва негативно влияние върху управленската устойчивост. Предимство би било, ако управляващият преосмисли част от недостатъците на подчинените си и чрез корекция в личното му поведение при взаимоотношенията с тях се постигне еднопосочност в мисленето и действията.

В основата на задължнялостта в отношенията са неизпълнението на задълженията и компромисите. Изпълнението на възложените задачи от страна



на подчинения го правят свободен, а всяко отклонение от него го поставя в някакъв вид зависимост. Това е най-честата форма на задължнялост между ръководител и подчинен. Друго измерение на задължнялостта в отношенията е авансирането на доверие. То може да се прояви в двете посоки – от страна на ръководителя към подчинените, и обратно. Авансирането на доверие е свързано с очакването като възможна промяна във времето (вж. Каменов, 2002, с. 151).

Всяко очакване се асоциира най-често с благоприятна за личността промяна, т.е. човек очаква промяната, понеже не е удовлетворен напълно от настоящето. В повечето случаи в очакването се крие оптимизъм. При определено стечение на обстоятелствата могат да са налице и песимистични настроения, но оптимизмът е този, който стимулира човека към активност. Най-добрият вариант на очакването е реалистичният, особено когато са засегнати отношенията между ръководителя и подчинените. Той обаче е най-труден за вграждане като човешко поведение. Зад него се крият опит, професионализъм, разум, философски поглед върху живота и други качества, което не се култивира лесно у човека. Най-често задължнялостта в отношенията се поражда от нереалистични очаквания – например силен вътрешен мотив за постигане на определено равнище на професионално израстване, но слаб потенциал, или много добър личен потенциал, но неподходяща среда.

Във всеки колектив или група могат да се обособят два вида отношения – човешки и функционални (вж. Каменов, 2003, с. 15). Привържениците на социалното инженерство смятат, че при наличието на обосновани цели на водената политика и регламентирани функции би могло до голяма степен да се моделира поведението на личността или групата и в този смисъл задължнялостта в отношенията да се сведе до минимум. Замяната на човешките отношения с функционални обаче отдалечава от системата на моралните ценности. Да се направи човек придатък на предварително замислена схема на поведение, като че ли не е най-подходящият начин за разкриване на творческия му потенциал. Да се разчита само на свободно организиране и импровизиране по пътя на реализацията на целите на политиката също не е добра алтернатива. Много често това може да доведе до хаотично поведение и трудно контролирана задължнялост в отношенията. Когато се отнася до човешки отношения, основани на ценности, възпитание, обща култура, професионална култура, етичност и т.н., не може да се направи количествена оценка и да се моделира поведението. В случая едно изразяване на мнение или направено внушение могат да променят поведението и дори социалния статус на другата страна. Нещо повече, дори липсата на реакция във връзка с възникналата ситуация, засягаща другата страна, може да се приеме като отношение, защото човек е отговорен не само с това което прави, а и с това, което не прави.

Във всяка социална система се формират различни отношения извън формалните. При тях също може да се създаде задължнялост, която да бъде пренесена в професионалните отношения. Това пренасяне може да има както

позитивен, така и негативен характер. Наслагването на формалната задлъжнялост (свързана с професионалните отношения) с неформалната (отношенията извън служебните) влияе съществено върху устойчивостта на управленския процес. Преплитането на формалните с неформалните отношения може да стане причина за влошаване на социалния климат независимо от професионалната подготовка на участниците, защото въздейства върху тяхната мотивация.

Един от най-характерните катализатори на задлъжнялостта в отношенията между хората е поведението на подвижна благосклонност, в чиято основа съществено място заема съобразяването с чуждите мнения. Когато човек мисли и разсъждава по-малко за резултатите от собственото си поведение за сметка на съобразяването с чужди мнения, той е склонен да проявява нестабилно поведение в отношенията си към другите. На един начален стадий подвижната благосклонност може да генерира позитивна задлъжнялост, но с времето тя се трансформира в негативна. Естествен е въпросът откъде идват негативните оценки за нея? Отговорът се съдържа в това, че тя е източник на изненади спрямо очакванията на другите, което не позволява да се очертаят ясни рамки на възникващите отношения. Преминаването им от позитивни в негативни и обратно създава голяма неопределеност в задлъжнялостта както между отделните личности, така и във връзка с трети лица, които могат да бъдат страна в отношенията. „Мъдрите винаги са твърдели, че няма нищо по-слабо и по-неустойчиво от силата, която не се обляга на самата себе си” (Макиавели, 1991, с. 49).

От голямо значение за устойчивостта на управленския процес е институционалната задлъжнялост. Докато междуличностната и междугруповата задлъжнялост оказват въздействие върху отделни страни на социалните системи, то институционалната може да повлияе върху целия управленски процес, защото при нея се засяга водената управленска политика, което рефлектира върху крайните му цели. Нелоялната конкуренция или немотивираната подкрепа относно решенията и действията на определени институции поражда задлъжнялост в отношенията. Когато се отнася до институциите, това докъде може да се простират границите на задлъжнялостта, е въпрос на управленска политика. Ако тя не се води правилно, може да се стигне до сериозно нарушаване на устойчивостта на управленския процес.

Докато за финансовата и материалната задлъжнялост са създадени нормативи и механизми за търсене на отговорност по законов път, то за задлъжнялостта в човешките и груповите отношения такива няма. Това обаче не изключва съществуването на тези отношения и формите на задлъжнялост, които се проявяват в тях. Когато става дума за морал и ценности, като че ли се усеща безсилие да се посочи адресат, пряко отговорен за нарушенията. Причината е, че в случая става въпрос за верига от институции, които са формирали човека такъв, какъвто е – като се започне от семейството и се премине през всички форми на обучение, социалната среда и се стигне до колектива, където се оценява личността. Ето защо предимство за всеки мениджър би

било, ако в своите действия вземе под внимание задължността в отношенията. Това би му помогнало да придобие по-ясен поглед върху „тесните“ места при реализацията на управленския процес, което несъмнено има връзка и с неговата устойчивост.

### **Проблеми при изпълнението на задачите и екипната дейност**

Резултатите от всяка обществена дейност са в непосредствена зависимост от правилното съвместяване на квалификацията, опита и мотивацията. Не без значение са равнището и формите на задължност в отношенията както между отделните личности, така и между групите. Трябва обаче да се прави разлика между кадровото обезпечаване на различните дейности и тяхното управление и осигуряването им с хора. Първото изисква да се вложи ако не научен, то поне разумен подход на съвместяване на индивидуалните квалификации, като в същото време се отчитат индивидуалната и груповата мотивация. Необходимо е да се вземе предвид и едно друго, много важно съответствие – между личностния и вещния фактор. Няма по-неблагоприятна ситуация за една организация от събрани на едно място висококвалифицирани, но зле мотивирани работници. Или друг парадокс – изразходват се немалко средства за придобиване на висока квалификация, а в работата техниката и технологиите са далеч от съвременните изисквания. Така на практика се получава, че и при добри намерения на водената политика определени инвестиции в обществено-икономическата система могат да се окажат неефективни. Не по-малко неефективен е и подходът, при който поради проблеми на пазара на труда дейностите се осигуряват с хора, несъответстващи нито с квалификацията, нито с мотивацията си на сложността и срока за реализация на поставените задачи. Деформациите на водената политика във връзка с персонала често са свързани с компромисите, които се правят, за да се изпълнят поети от политически субекти обещания, да се тушират възникнали недоволства и да се внуши активно поведение у масите от страна на управляващите.

За да се ограничат и да се сведат до минимум проблемите при осъществяването на всяка дейност в обществено-икономическата система, трябва дълбоко да се осмисли философията, че крайният резултат от изпълнението не може да превиши равнището на фактора с лимитиращо значение. Или както се казва, „тясното място“, което на практика предопределя величината на крайния резултат. Това важи както за квалификацията на персонала, така и за състоянието на оборудването и технологиите. Не на последно място по важност е и съответствието между автмотивация и групова мотивация. Ако подобен подход се осмисли в практиката на мениджмънта на всички равнища, ще бъдат спестени немалко неефективни разходи. В този смисъл съответствието между елементите на цялото може да се окаже с по-висока ефективност от стремежа към постигане на върхова резултатност в отделни негови части. Това позволява промяната във факторите, определящи резултатите

от дейностите, да се контролира по-добре, което влияе пряко върху тяхната ефективност и върху устойчивостта на управленския процес.

Динамиката на процесите в общественно-икономическите системи налага да се търсят пътища за управлението им съобразно поставените цели в съответствие с водената политика. Ето защо промяната в тях изисква да се изследва организационното им развитие. Едно от смисловите значения на това понятие се отнася до специфичния начин на подготовка за адаптация към промените. За да се намалят проблемите при изпълнението на дейностите, от значение е как ще се изгради моделът на колективната квалификация в общественно-икономическите системи. На практика това се реализира чрез формирането на екипи. За целта е необходимо:

- обединяване на специалисти с различна квалификация във връзка с изпълнението на поставените задачи;
- мотивиране на високоефективна комуникативност между отделните изпълнители;
- създаване на чувство за сливане на колективната с личната отговорност при изпълнение на задачите;
- използване на квалификацията на участниците в екипа, съответстващо на сложността и характера на задачите;
- обвързване на поставените цели с личните интереси.

Проблемите при изпълнението на водената политика реално могат да се появят както на равнище модел на колективна квалификация, така и при избора на участници в екипите. Моделът на колективната квалификация е съвкупност от индивидуални квалификации, на базата на които се изгражда екипът. Не без значение е и нагласата (мотивацията) за работа в екип. В много случаи моделът на колективната квалификация може да бъде напълно покрит с изискваните индивидуални квалификации, но липсата на мотивация да се окаже пречка за екипната дейност. Често допускана неточност в практиката е с понятието „екип“ да се обозначава група от хора със съответстваща на обема, сложността и срока за изпълнение на дейностите квалификация. Това е необходимо, но не е достатъчно условие. Като характеристики за наличие на екипност могат да се посочат още: единомислие относно характера на проблемите; консенсус за степенуване на задачите по важност; единно мнение при разработване на плана за действие и т.н.

Понеже екипите са тези, които реализират целите на политиката на тактическо равнище, тяхното правилно изграждане е отговорна и нелесна задача. Най-често срещаните проблеми в практиката се свеждат до неразбиране на ролята на отделния участник в екипа при комуникирането с останалите членове. Нарушаването на комуникационните връзки както по хоризонтала, така и по вертикала може да доведе до грешки при изпълнението на задачите. Проблеми при изграждането на екипи могат да се породят и от липсата на ориентация на членовете на екипа за характера и същността на целите, които трябва да се постигнат. Работата „на спяпо“ и концентрацията на вниманието

само върху текущите задачи лишава членовете на екипа от поглед във времето. Това несъмнено се отразява върху инициативите и креативността в екипната дейност, както и върху темповете за постигане на целите, защото „късите светлини“ не позволяват бързо придвижване напред. Не без значение е и прекаленото фокусиране върху задачите, които трябва да се изпълнят, за сметка на взаимоотношенията в екипа. Поддържането на подходящ социален климат е съществено условие за ефективност и устойчивост на ръководенето на изпълнението.

Ако се обособят две групи изисквания за изграждането на екипи – формални и неформални, то последните са свързани с ценностите. При тях, ако не се постигне съвместяване, трудно би се осигурила екипна дейност. Дори и при напълно изпълнени формални изисквания неформалните истини за екипа могат да бъдат други, защото ценностите на отделните му членове не могат да се променят по нормативен път и за кратко време. Колкото по-големи са различията в ценностните системи на участниците в екипа, толкова повече групата от хора се отдалечава от същинската екипна дейност. Естествено е в такива случаи изпълнението на задачите да не е на необходимото равнище, което се отразява върху ефективността и устойчивостта на управленския процес.

### **Контролираното връщане назад – фактор за управленска устойчивост**

Човешката психика е устроена така, че както в личен, така и в групов аспект вниманието е насочено към успеха. Да се говори за връщане назад е най-малкото странно. Все пак, за да се мотивира такова необичайно поведение, трябва да се дефинира философията на успеха. Това, което би могло да се приеме в най-общ план, е, че успехът е субективно възприятие на определено състояние на личността, в което се включват състоянието на духа и начинът на възприемане от околните. В този смисъл успехът е свързан със самосъзнанието, т.е. със способността на човек да мисли и разсъждава за собственото си поведение и да прави преценка за отношението на другите към него. Независимо дали става въпрос за личност, група, или социална система, успехът се свързва с преодоляването на нещо, с постигането на определена цел. Това, което е преодоляно, решено като проблем, е обектът на успеха, а страната, която го е преодоляла, встъпва в ролята на субект.

Успехът като желание за развитие и напредък е лимитиран. Ограниченията са пряко свързани с потенциала на личността, респ. на групите и организациите. Да не се разбира водената политика, да се натрупва задлъжнялост в отношенията или да се допускат грешки при изпълнението на задачите, е сериозна пречка пред успеха. Не по-малко съществен ограничител е и неподходящата среда за проява на действителния потенциал. Пряката връзка между потенциала и успеха подсказва, че едно от основите различия между лоялната и нелоялната конкуренция се дължи именно на определени несъответствия между

тях. Това пък от своя страна поставя въпроса за нормативната база и нейната връзка с морала и успеха. Най-добре е, когато моралните и правните норми във всяка социална система си съответстват. Не са редки обаче и случаите на разминаване, т.е. някои резултати от поведението могат да се приемат като морални, но несъответстващи на нормативната база, а други да й съответстват, но да се определят от обществото като неморални. Не е изключено и в личен или в групов план да е налице резултат, смятан за успех, но той да не съответства например на глобалните цели на организацията, както и обратното – глобалните цели да се реализират, но в отделни личности или групи да се породи чувството на неудовлетвореност. Казаното потвърждава субективното усещане и относителния характер на успеха.

Субективното усещане за успех произтича от това, че понякога субектът на успеха може да засегне интересите на цялата организация и да е свързан със стратегическото ѝ развитие, но отделни нейни членове или групи да чувстват неудовлетвореност за определен момент или период. В такива случаи личният или груповият интерес се разминава със стратегическите цели и е възможно да доведе до демотивиране на част от персонала. Не е изключен и обратният вариант, когато перспективите са неясни, стратегическите цели не са дефинирани правилно, върви се, образно казано, на „къси светлини“, но за отделни личности или групи това е изгодно и в субективен план те дават позитивна оценка за състоянието на организацията. Отчитането на подобен псевдо-успех е временна заблуда или нездрав интерес на определени среди, но същевременно е и сигнал за приближаващи конфликти или криза.

Успехът трябва да се разграничава от конкретния резултат, въпреки че последният е част от него. Стойността на успеха се изразява във времето и се свързва със състояние и тенденции като комплекс от изменения, докато резултатът е по-конкретен и засяга определен период. В този смисъл философията на успеха налага всеки конкретен резултат да бъде съпоставен с перспективата за развитие. Ако не е налице стратегия за развитие обаче, той се приема буквално и липсата на възможност за съотнасяне във времето го прави основен ориентир за развитието. При такова поведение трудно може да се разчита на устойчиво развитие. Нещо повече, ако не се анализират и поддържат като състояние във времето, отделни положителни резултати могат да се окажат решаващи за неуспеха в перспектива.

Разграничаването на успеха като тенденция от конкретните резултати е свързано с теорията за контролираното връщане назад. Съгласно тази теория успехът може да включва и контролирано връщане назад, или с други думи, не всяко връщане трябва да се смята за неуспех. Приемайки, че успехът е система от конкретни резултати, логично е някои от тях да имат различни стойности във времето и различен относителен дял при неговото формиране. Разбирането за успеха не като конкретно състояние, а като непрекъснат процес във времето, означава, че той не може да се фиксира. Ако това се направи, той се превръща в стратегически резултат – краткосрочен, средносрочен или

дългосрочен, а тези резултати са заложи в управленската стратегия като цели. В този смисъл един успешен период на развитие се отчита и с конкретни резултати.

Представените разсъждения определят и непосредствената връзка на успеха с управлението на промяната и приспособяването към нея. Успехът като състояние и поведение на личността, групите и организациите се свързва с определени периоди, в които действат различни сили на промяна – вътрешни и външни. Част от тях имат посока, обратна на възходящото развитие, и се отчитат като фактори за връщането назад, чиято философия може да се търси в различни направления:

- изчерпан потенциал и невъзможност за поддържане на досегашните темпове на развитие;
- наличен потенциал, но отчитане на неблагоприятни външни и вътрешни фактори, чието преодоляване може да доведе до по-интензивно изчерпване на потенциала;
- преценка, че избраната стратегия е неподходяща съобразно настъпилите промени и се налага нейното преосмисляне или формирането на нова;
- грешна стратегия – колкото по-интензивни са темповете на реализация на нейните цели, толкова по-голямо е отдалечаването от действителните цели. Спирането само по себе си е успех, а връщането назад означава приближаване към действителните цели.

За да е налице контролирано връщане назад, трябва да бъде даден ясен отговор на следните въпроси:

- Къде се намираме, т.е. каква е ситуацията в момента?
- Можем ли да влияем и с какво върху ситуацията в момента?
- В какво се изразява стратегическото ни поведение?

Отговорът на първите два въпроса може да определи и връщането назад като част от стратегическото поведение. Без това да стане, всяко връщане назад ще бъде хаотично и извън контрол. С други думи, то трябва да бъде обвързано с определен стратегически дивидент.

Ако приемем, че в най-широката рамка всеки резултат от дадена дейност е функция на времето и разходите, логично би било да се конкретизира в какво ще се изрази стратегическото поведение на управляващия субект. Като негови основни характеристики могат да се определят:

- промяната, при която има две възможности – процесът на реализация на стратегическите цели (очакваните резултати) да се управлява или да се приспособява;
- импровизацията – промяната във времето може да отхвърли едни и да даде шанс на други дейности, които не са включени в предварителната преценка на техния брой.

От гледна точка на посочените две възможности се налага изводът, че връщането назад може да се разглежда като компонент на стратегическото поведение. Неговото прилагане в практиката на организациите е подходящо,

когато е невъзможно да се влияе (управлява) върху действието на определени външни и вътрешни фактори или когато се прецени, че даден кръг от дейности вече не е актуален за реализацията на стратегическите цели. Това налага съответните действия за тяхното попълване с нови. Именно в тези периоди е възможно не само задържане на развитието, но и връщане назад.

Мотивите за връщането назад могат да бъдат различни. По-важните са:

- оценка за лисващ стратегически потенциал за ситуацията в момента;
- при настъпване на промени – преценка дали наличният потенциал съответства на поставените цели;
- силна и трудно преодолима конкуренция, която налага преосмисляне на дейностите;
- грешна насока в развитието и свързани с това грешна стратегия и цели.

Самото решение за временно спиране или връщане назад натоварва с отговорност определени ръководители или екипи. Решението обаче е само един момент и докато се достигне до него, биха могли да се открият доста сигнали, които да се отразят предварително при изготвянето му. Решенията за връщане назад могат да имат различни конкретни измерения като:

- забавяне на темповете на развитие;
- насочване на усилията към други дейности, оценявани до момента като второстепенни;
- спиране на основната дейност и търсене на нейни алтернативи;
- прилагане в действие на елементи от концепцията за стратегическа измама с цел въвеждане в заблуда на конкурентите и др.

Поведението на организациите при връщането назад трябва да бъде контролирано. В противен случай може да се стигне до временни кризи и дори до фалит. Последният се изключва от теорията за контролираното връщане назад, защото при него причините могат да бъдат от друго естество, което не е обект на разглежданата теория. Връщането назад може да се представи като философия за успех в бъдеще и в този смисъл то изключва фалита. При него се търси по-скоро проявление на гъвкавостта и приспособителния потенциал на организациите. То може да бъде също компонент на стратегията за развитие, т.е. всяка стратегия трябва да бъде отворена за подобно поведение. Ако това се пренебрегва и се преследва запазване на темповете на развитие с цената на всичко, е възможно да се стигне и до фалит.

Въз основа на представеното дотук смисълът и съдържанието на теорията за контролираното връщане назад могат да се обобщят в няколко насоки:

- първо, тя регулира стремежа към растеж и максимална печалба на всяка цена, от които на практика в глобален мащаб могат да произтекат редица отрицателни ефекти – от екологичните до крайните състояния, например много богати и много бедни;
- второ, тя позволява повече организации да се предпазят от фалит;



- трето, тази теория е в основата на нов подход, свързан с балансиране на ресурсното осигуряване и с отношението към изчерпващите се природни богатства;

- четвърто, има съществен ефект върху безработицата, социалната отговорност, нелоялната конкуренция и др.

При конкурентната пазарна икономика както по независещи от организациите причини, така и въз основа на собствената им преценка контролираното връщане назад е елемент на стратегическото им развитие. Ако този факт се осъзнае, при самото разработване на управленската политика, респ. на стратегическите планове за развитие, може да се предвиди и такова поведение. Това означава предварителна нагласа за него, включваща алтернативност, т.е. да се предвиди поне още един вариант на поведение, ако настъпи съответна ситуация, налагаща контролирано връщане назад. Неподготвените за подобно поведение рискуват да станат жертва на стремежа към доказване на всяка цена на статуквото, което допълнително изчерпва техния потенциал. В този смисъл контролираното връщане назад по своеобразен начин спомага не само за съхраняване, но и за възстановяване на потенциала на организациите. Разбира се, това може да стане, ако на определен етап от тяхното развитие се е превърнало в осъзната необходимост и преди всичко, ако е поставено под контрол. При всеки друг случай връщането назад ще се свързва с неуспех, а както беше посочено, може да доведе и до фалит.

В заключение може да се обобщи, че даденостите на конкурентната пазарна икономика формират и съдържанието на логическия потенциал на теорията за контролираното връщане назад. Ако водената политика е неразбрана, ако е натрупана висока степен на задлъжнялост в отношенията в социалните системи и са налице проблеми при изпълнението на задачите на политиката, то контролираното връщане назад става необходимост. Запазването на управленската устойчивост минава и през такъв етап от реализацията на управленския процес. Неподготвените може би ще понесат негативи, защото не са осъзнали, че контролираното връщане назад е предпоставка за успех в бъдеще.

*Използвана литература:*

*Льо Бон, Г. (2003) Психология на тълпите. Изд. „Жарава 2002“.*

*Каменов, К. (2002). Поведение в уравнението. Велико Търново: „Абагар“.*

*Каменов, К. (2003). Управленският процес. Велико Търново: „Абагар“.*

*Макиавели, Н. (1991). Владетелят. „Еспас – 2007“.*

7.III.2018 г.