

Йоана Петрова\*

## **ПРОМЯНА В ОРГАНИЗАЦИЯТА И ПРИСПОСОБИТЕЛЕН ПОТЕНЦИАЛ НА ЛИЧНОСТТА В ГРУПАТА**

Разгледан е модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на личността в групата и са представени методи и подходи за съчетаване на личностното и груповото поведение. Анализирана е връзката „потенциал – цели на промяната – оценка за съответствие“, както и възможните ѝ варианти. Направена е характеристика на типовете реакции и поведение, които може да проявява отделната личност при наличие на промяна в организацията. Обособени са отделните етапи на приспособяване на човешкия потенциал.<sup>1</sup>

JEL: Z00; Z1

В условията на динамично изменяща се среда развитието на организациите изисква бързо и адекватно приспособяване на отделните субекти към настъпващите промени. Това от своя страна налага изменения в поведението и потенциала, който притежават. На преден план изпъква умението на личността да улавя промените, които настъпват в организациите, и адекватно да реагира на тези процеси. Реализацията на промените в организацията се предопределя от успешното съчетаване на личностното и груповото поведение. Във връзка с това приспособителният потенциал на отделната личност може да се дефинира като основен регулатор на груповата дейност.

### **Модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на личността в групата**

Успешното функциониране и управление на организациите в съвременния свят е трудна и отговорна задача. Това произтича от факта, че XXI век е векът на динамичните политически, социални, икономически, производствени, технологични и демографски процеси. За да оцелеят организациите в подобна среда, е необходимо непрекъснато да извършват промени. Успешното им осъществяване зависи от участието на специалисти с високо равнище на компетентност и квалификация. Това налага изменения в потенциала на най-важния компонент на организациите, а именно отделните субекти. За потвърждаване на тази теза е разработен модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на отделната личност в групата (вж. фиг. 1). Той трябва да отговаря на следните условия:

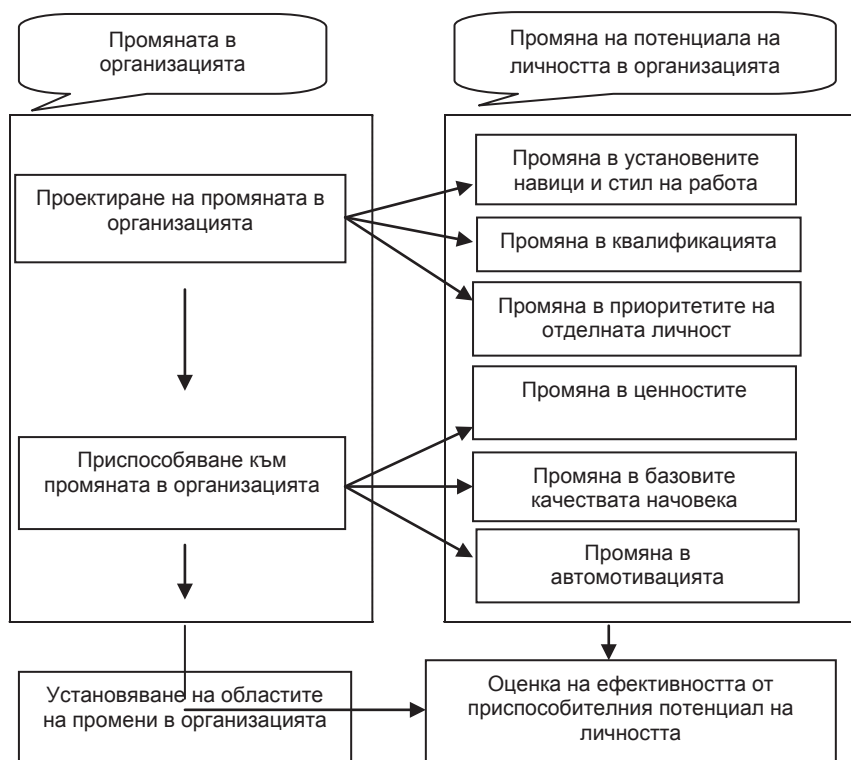
\* Докторант към катедра „Мениджмънт“, СА „Д. А. Ценов“ – Свищов, ypetrova@uni-svishtov.bg

<sup>1</sup> Yoana Petrova. CHANGES IN THE ORGANIZATION AND ADAPTATION POTENTIAL OF THE INDIVIDUAL IN THE GROUP. *Summary*: The article studies the pattern of changes within the organization in view of the adaptation potential of the individual in the group and deals with methods and approaches of aligning the behaviour of the individual and the group. The relationship „potential – aims of the change – conformity assessment“, and the possible alternatives are monitored. The reaction and conduct types of the person in case of changes in the organization are emphasized.

- да е съгласуван с целите и стратегията за развитие на организацията;
- да осигурява промяна в поведението и потенциала на отделните участници в положителен аспект;
- всеки от етапите на промяна в организацията да е обвързан с определени изменения в потенциала и поведението на отделната личност. Висока ефективност на приспособителния потенциал се постига чрез последователни промени;
- средствата, които ще бъдат изразходвани за внедряването му в организацията, да бъдат сведени до минимум.

Фигура 1

Модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на отделната личност в групата



Представеният модел илюстрира трите основни етапа при осъществяване на промяната в организацията, както и измененията, които е необходимо да настъпят в потенциала на отделния субект. През първия етап се установява потребността от промяна в организацията. Най-общо промяната е

продължителен процес на преминаване от едно състояние в друго, чиято основна цел е постигане на високи крайни резултати. Поради тази причина „промяната не е вече изключение, а правило”.<sup>2</sup> Тя би могла да допринесе за устойчивото развитие на организациите, а също и за нарастване на уменията им максимално да се възползват от интензивните процеси в социално-икономическата среда. Промените в потенциала на отделната личност през този етап се свързват с установените навици и стил на работа, квалификацията и насоката за развитие.

*Вторият етап* обхваща определени изменения в потенциала на личността, които трябва да бъдат предприети с цел успешно приспособяване към промяната в организацията. Те се свързват с ценностите, базовите качества и автмотивацията. *Третият етап* от представения модел включва установяване на областите на промени в организацията. Необходимо е всички звена и служители, намиращи се в обсега на промяната, да бъдат запознати с ролите и задълженията, които трябва да изпълняват с цел ефективното функциониране на организацията. След успешното приключване на този етап се изготвя оценка за ефективността от приспособителния потенциал на отделния субект. Тя може да се дефинира като заключителен етап на разглеждания модел. Особеното тук е, че на базата на тази оценка се установява степента на съответствие между целите на промяна в организацията и потенциала на конкретната личност, който трябва да се реструктурира и приспособи към нововъзникналата ситуация (фиг. 2).

Фигура 2

Връзка „потенциал-цели на промяната-оценка за съответствие”



Пълно съответствие съществува тогава, когато отделната личност притежава нужния потенциал, на базата на който успешно се постигат целите на промяната. Това от своя страна означава, че внедреният модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на личността функционира с висока степен на ефективност. Непълното съответствие е резултат, който се постига при липсата на необходим потенциал и цели, които са нереализирани или са частично постигнати. Липсата на съответствие олицетворява неосъществените цели на промяната и дефицита на потенциал у конкретната личност. На табл. 1 са представени по-подробно различните степени на съответствие, които се постигат при разглежданата връзка.

<sup>2</sup> Холънд, 2000, с. 22.

Таблица 1

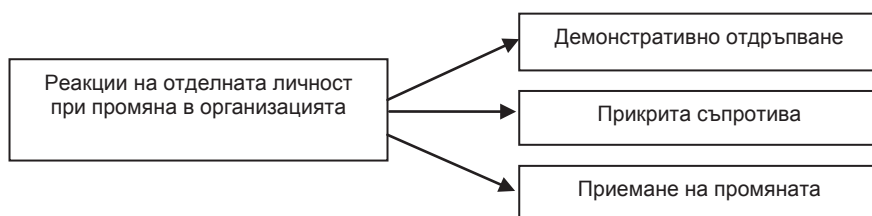
Възможни варианти на връзката „потенциал-резултати от промяната-оценка за съответствие”

Потенциал	Резултати от промяната	Оценка за съответствие
Липса на потенциал	Непостигнати цели	Липсва съответствие
Липса на потенциал	Частично постигнати цели	Непълно съответствие
Недостатъчен потенциал	Непостигнати цели	Непълно съответствие
Недостатъчен потенциал	Частично постигнати цели	Непълно съответствие
Наличие на необходим потенциал	Непостигнати цели	Липсва съответствие
Наличие на необходим потенциал	Частично постигнати цели	Непълно съответствие
Наличие на необходим потенциал	Постигнати цели	Пълно съответствие

Всеки от субектите, който е засегнат от промяната, в една или друга степен е подложен на определени емоции, които могат да бъдат с положителен или отрицателен заряд. Това се дължи на факта, че отделната личност възприема промяната в организацията през призмата на своята собствена психика, което до голяма степен предопределя и различията в реакциите на отделните участници. Те могат да варират от демонстративно отдръпване до прикритата съпротива срещу промяната или напълно приемане на процеса по осъществяването ѝ (фиг. 3).

Фигура 3

Реакции на личността при промяна в организацията



Демонстративното отдръпване е преднамерена и целенасочена реакция, характерна за субекти, които напълно игнорират промените. Те често проявяват безразличие и по този начин поддържат дистанция с останалите участници в организацията. Освен това демонстративното отдръпване може да бъде съпроводено с недоволство и раздражителност. Подобен тип реакция би могла да се разглежда като форма на активна съпротива срещу промяната, тъй като отделната личност предприема действие, с което изразява липсата на желание за успешното осъществяване на този процес. Личности, за които са характерни подобни реакции, се стремят да изострят вниманието върху себе си и да провокират определени реакции у останалите субекти. Те са склонни да прикриват или преувеличават определени факти и обстоятелства и често

изпитват затруднения при комуникация с останалите членове. Демонстративното отдръпване би могло да бъде продукт на вътрешна неувереност на отделната личност за справяне с промяната. Увереността в собствените възможности е особено важна психологическа категория, в която индивидът съсредоточава енергийния си потенциал. Тя играе ролята на ориентир при задаване на правилната посока за постигане на конкретна цел. Липсата на увереност често води до неефективно използване на този потенциал. В подобни случаи реакцията демонстративно отдръпване се трансформира в неутрално поведение. Характерно за хора с такова поведение е отсъствието на ясно изразена позиция по отношение на промяната. Те са пасивни и безпристрастни и изчакват развоя на събитията в организацията, без да проявяват никакви емоции.

Другата форма на реакция при промяна в организацията е прикритата съпротива. Тя също представлява преднамерена реакция, с която отделната личност се стреми да прикрие недоволството си във връзка с промяната. Подобни реакции се забелязват трудно или на по-късен етап от ръководителите, а това от своя страна може да затрудни преодоляването им. Прикритата съпротива най-често цели избягване на евентуални конфликти и противоречия. Тя може да се разглежда като форма на пасивна съпротива срещу промяната, тъй като отделната личност не изразява открито позициите си. Съществуват ситуации, в които емоциите във връзка с промяната надделяват и прикритата съпротива се трансформира в явна. Тогава поведението, което приема съответната личност, е съпротивително. В специализираната литература са описани различни методи, които могат да бъдат използвани за овладяване на съпротивата срещу промяната: обучение и комуникация, улесняване и подкрепа, преговори и съгласие, манипулиране и кооптиране, категорична и косвена принуда.<sup>3</sup> Всеки един от посочените методи има своите предимства и недостатъци. Те не притежават универсален характер и поради тази причина във всяка специфична ситуация е необходимо да се използва конкретен метод, който да бъде адекватен на възникналите събития.

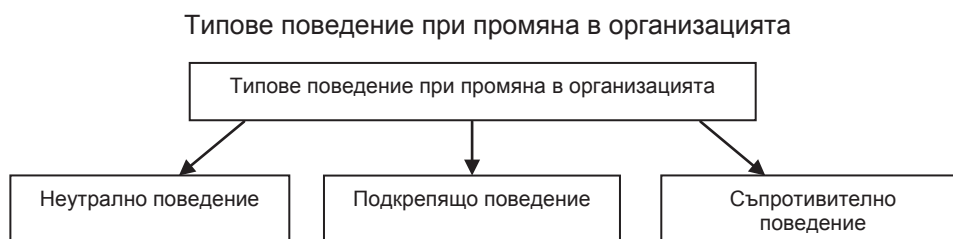
Особено голямо значение за организацията имат служителите, които приемат промяната. Такава реакция е типична за хора, които смятат, че промяната е вид необходимост, тъй като чрез нея ще се постигне определено равнище на стабилност и устойчивост в организацията. Те са активни и могат да се определят като източник на уникални идеи и предложения за по-бързо осъществяване на промяната в организацията. Тази тяхна реакция най-често се трансформира в подкрепящо поведение. Сътрудничеството с личности, проявяващи подкрепящо поведение, е основен фактор за успех в организацията, тъй като те са лоялни и притежават високо равнище на отговорност. Този тип хора могат да се разглеждат като съдеатели с позитивно действие<sup>4</sup> при осъществяване

<sup>3</sup> Вж. по-подробно Донъли, Гибсън, Иванчевич, 1992, с. 405 – 407; Пипер, Рихтер, 1993, с. 65; Каменов, 1999, с. 241; Андреева, 2003, с. 349 – 350; Илиева, 2006, с. 40 – 41.

<sup>4</sup> Вж. по-подробно Каменов, 2012, с. 7.

вяване на промяна в организацията. Ето защо е необходимо ръководителят да стимулира тяхната личностна мотивация и да генерира позитивната им енергия. Ако той не се възползва от подкрепящото поведение на своите подчинени, това ще доведе до неефективно използване на личностния им потенциал. Разгледаните типове поведение, които може да приеме отделната личност при промяна в организацията, са представени на фиг. 4.

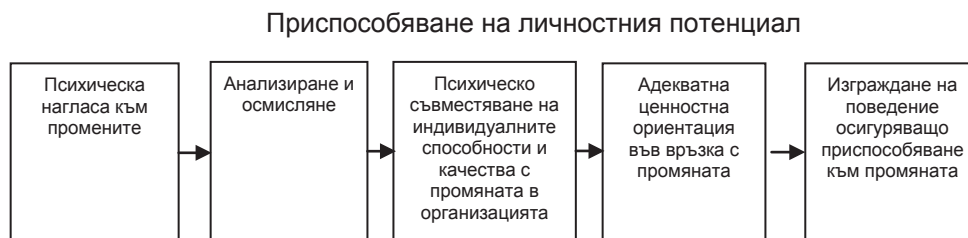
Фигура 4



Изводът, който можем да направим във връзка с разгледаните реакции и поведение, е, че различни причини могат да провокират една и съща реакция, която от своя страна може да се трансформира в различни типове поведение. Това се определя не само от психологическата нагласа на отделната личност, но и от заобикалящата я среда.

Представеният модел за промяна в организацията налага поетапно приспособяване на човешкия потенциал (фиг. 5).

Фигура 5



Изграждането на психическа нагласа към промените е първият най-важен етап, без който не може да се осъществи приспособяването на личностния потенциал. Тази нагласа най-често е съпроводена с различни очаквания: предоставяне на възможности за развитие и усъвършенстване на потенциала, създаване на подходящи условия за работа в екип, получаване на по-високо възнаграждение и морално удовлетворение от приспособяването на потенциала към промяната в организацията. Отделната личност трябва да изрази своята собствена позитивна нагласа към промените в организацията, каквато биха могли да имат единствено субектите, проявяващи ентузиазъм. Такъв тип служители могат да се определят като модел за подражание.

Позитивната психическа нагласа към промените моделира поведението на отделната личност и същевременно рефлектира върху комуникацията с останалите участници в организацията. По този начин тя се превръща в съдия-судия с позитивно действие при изграждане на благоприятен социален климат в организацията. Психическата нагласа към промените може да се разглежда в познавателен, оценъчен, адаптивен и защитен аспект. Благодарение на нея отделната личност придобива представа за предимствата и недостатъците на промяната и оценява необходимостта от нейното осъществяване. Психическата нагласа към промените съдейства за успешно адаптиране към промяната в организацията и осигурява определена защита на субекта от останалите членове, които не възприемат необходимостта от приспособяване на човешкия потенциал. След изграждането на такава нагласа отделната личност *анализира и осмисля* потенциала, който притежава, както и промените в организацията. През този етап индивидът е изправен пред предизвикателството да направи преценка на собствения си потенциал, като изследва и наблюдава своите положителни и отрицателни качества. Това му дава възможност да поеме отговорност по отношение на тяхното усъвършенстване и да преосмисли приспособяването на потенциала от различни гледни точки.

Третият етап от приспособяването на личностния потенциал се свързва с *психическото съвместяване на индивидуалните качества и способности с промяната в организацията*. Успешното преминаване през този етап зависи от социалното, нравственото и интелектуалното развитие на личността. Липсата на подобна съвместимост е предпоставка за възникване на затруднения при адаптация в групата, респ. в организацията, а нейното наличие е израз на увереност и проява на гъвкавост от страна на отделните субекти. След установяване на психическата съвместимост между индивидуалните качества и промяната в организацията настъпва *четвъртият етап* - личността си изгражда *адекватна ценностна ориентация*, което от своя страна предопределя необходимостта от промяна в нейните приоритети. Всеки субект възприема промяната в организацията по различен начин в зависимост от собствената си ценностна ориентация.<sup>5</sup> Последната представлява израз на духовната култура на отделната личност. Индивидуалната ценностна ориентация се характеризира с относителна устойчивост, но въпреки това се изменя в зависимост от общоприетите ценности в организацията. Ето защо приемаме, че индивидуалната ценностна ориентация е краен продукт, който се оформя под въздействието на средата и общите ценности. Понякога отделната личност не е подготвена в психологически аспект за преориентация на ценностите си, което възпрепятства приспособяването на човешкия потенциал в организацията.

Адекватната ценностна ориентация изисква преход на индивидуалните ценности към колективните, тъй като „в деловия живот, във всяка фирмена среда процесите протичат съобразно доминиращите в общността цен-

---

<sup>5</sup> Вж. по-подробно Паунов, 1998, с. 62 – 67.

ности”.<sup>6</sup> Ценностната ориентация на личността може да се дефинира като основен регулатор на нейното поведение. „Когато последната е правилно и ясно структурирана, може да се очаква и съответстваща поведенческа реакция.”<sup>7</sup> Тя определя стила на поведение и отношението на личността към заобикалящата я среда. Във връзка с това приемаме, че липсата на адекватна ценностна ориентация възпрепятства изграждането на поведение, осигуряващо приспособяване към промяната. Единствено субектите, които са носители на богата информация по отношение на промяната, могат да приемат *поведение, осигуряващо им приспособяване към нея*. Проследявайки логиката на своето мислене, отделната личност разкрива потенциала си и по този начин се превръща в съдейтел с позитивно действие при промяна в организацията.

Предложеният модел на промяна в организацията поставя акцент върху връзката между интересите и потенциала на отделната личност (фиг. 6).

Фигура 6



Общоприето е, че интересите са основен мотиватор на човешкото поведение. За да предприеме отделната личност определени действия по отношение на реализацията на своя потенциал, е необходимо да прояви интерес към постигане на конкретна цел или резултат. Връзката е право-пропорционална, тъй като колкото по-силен интерес проявява субектът, толкова по-голямо количество от своя потенциал влага в съответната дейност. Различните варианти на връзката „интереси – потенциал – резултат” са синтезирани в табл. 2.

Таблица 2

Възможни варианти на връзката „интереси – потенциал – резултат”

№	Интереси	Потенциал	Резултати
1.	Наличие на интерес	Липса на потенциал	Ниски резултати
2.	Наличие на интерес	Недостатъчно количество потенциал	Ниски резултати
3.	Наличие на интерес	Наличие на необходим потенциал	Високи резултати
4.	Липса на интерес	Липса на потенциал	Не са налице резултати
5.	Липса на интерес	Недостатъчно количество потенциал	Ниски резултати
6.	Липса на интерес	Наличие на необходим потенциал	Ниски резултати

От табл. 2 на преден план изпъкват трети и четвърти вариант, тъй като те представляват двете възможни крайности на разглежданата връзка. Най-благоприятен е вариант 3, тъй като при него се наблюдава висока степен на съвместимост между интерес и потенциал. Провокирана от интереса, отдел-

<sup>6</sup> Йорданова, 2008, с. 84.

<sup>7</sup> Каменов, 2009, с. 49.



ната личност приема поведение, чрез което реализира максимално личностния си потенциал и по този начин постига високи резултати. Подобно съчетание е характерно за субекти, които са амбициозни, притежават ясна и точна представа за своите качества и възможности, бързо вземат решения и влагат максимални усилия за успешно приспособяване в организацията. Характерно за вариант 4 е, че отделната личност не проявява интерес към промяната в организацията, същевременно не притежава потенциал и поради тази причина не се постигат дори минимални резултати. При останалите варианти липсата на съответствие между потенциал и интереси води до ниски резултати.

Следвайки логиката на направения анализ, можем да обобщим, че успешната групова дейност се определя от способността на отделните субекти да проявяват гъвкавост по отношение на поведението си и потенциала, който притежават. Това от своя страна ще доведе до успешно съчетаване на личностното и груповото поведение. Липсата на подобно съчетание налага да бъдат използвани методи и подходи за реализацията на тази цел.

#### **Методи и подходи за съчетаване на личностното и групово поведение във връзка с модела на промяна в организацията**

Предложеният модел на промяна в организацията във връзка с приспособителния потенциал на личността в групата предполага съчетаване на личностното и груповото поведение. Отделната личност моделира, ръководи и регулира поведението си въз основа на неписани социални и духовни закони. Когато тя навлиза в конкретна група, е необходимо да се приспособи и придържа към установените ценности, норми и правила. Това налага промяна не само в поведението ѝ, но и в потенциала, който притежава.

*Промяната в установените навици и стил на работа* на конкретната личност е метод с първостепенно значение, който успешно може да се използва за съчетаване на личностното и груповото поведение. Реализацията на подобна промяна е съпроводена с различни трудности, тъй като изисква висока степен на прецизност и последователност. Това се дължи на факта, че установените навици и стил на работа на конкретната личност се формират под въздействието на групата и други фактори като индивидуална психологическа нагласа, начин на мислене и възприятие, степен на емоционалност, професионален опит и т.н. Най-общо, установените навици и стил на работа представляват заучени рутинни и автоматизирани действия, които се характеризират с повторяемост във времето. Те рефлектират не само върху резултатите, които постига конкретната личност, но и върху поведението, характера, реакциите и начина ѝ на живот. Установените навици и стил на работа превръщат дейността на отделния субект в строго подреден, организиран и структуриран процес, а това в определена степен създава чувство на увереност, спокойствие и целеустременост. Тук е мястото да се направи уточнението, че установените навици определят стила на работа на субектите. В това се изразява взаимната връзка и обусловеност между тези две понятия.

При навлизане в конкретна група настъпва момент, в който отделната личност се сблъсква с необходимостта от промяна в собствените си навици. Това я подтиква да отправи критичен поглед към своето собствено „Аз“ и да фокусира вниманието си върху необходимостта от подобен тип промяна. Причините за изграждане на деградирани навици се коренят в четири психологически процеса: „неспособност за разбиране на света от гледна точка на други хора; липса на преценка кога и как да се използва властта; неуспех, дължащ се на примирението с властта; изграждане на собствен отрицателен образ”.<sup>8</sup> Смята се, че е необходимо да бъдат преодоляни някои деградирани навици като липса на инициативност, прекомерно детайлизиране, отлагане на задачи и неправилно разпределяне на времето. За успешно съчетаване на личностното и груповото поведение отделният субект трябва да програмира в себе си такива градивни навици, които, превръщайки се в система, му осигуряват приспособяване в групата. Това до голяма степен подпомага възстановяването на вътрешния духовен баланс и хармония. Същевременно позитивните навици биха съдействали за повишаване ефективността на работа на конкретната личност.

В своята забележителна книга „Седемте навика на високоефективните хора“ Стивън Кови описва навици, които са характерни за поведението на успешните хора. Тези навици съдействат за постигане на собствените цели и са актуални за всички сфери на човешкия живот, вкл. и професионалния. Това са: „проактивност, предвидливост, определяне на приоритети и планиране, подходът печалба/печалба, емпатия, синергия, грижа за себе си”.<sup>9</sup> Промяната в установените навици и стил на работа зависи не само от конкретната личност, но и от ръководителя на групата. Той може да съдейства за осъществяването ѝ чрез различни подходи като мотивация, разпределяне на задачите, определяне на сроковете по изпълнението им, редуциране на задълженията, стимулиране на новаторството, колективна отговорност по отношение на възникналите проблеми и др.

Промяната в установените навици и стил на работа съдейства за отключване на потенциала на отделната личност. Във връзка с това по-нататък ще разгледаме *промяната в базовите качества на човека* като следващ метод за съчетаване на личностното и груповото поведение.

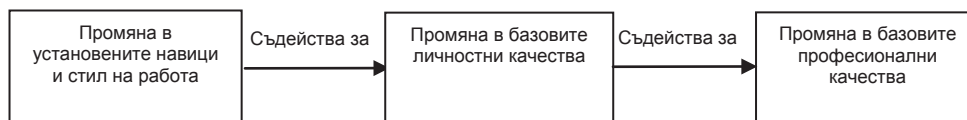
При наблюдаване и анализиране на собствените си навици отделната личност опознава себе си и преценява качествата, които е необходимо да изгражда или променя. Например инатът, който притежава личността, може да бъде трансформиран във воля, упоритост и амбиции. С изграждането на нови навици отделният субект променя базовите си личностни качества, които пък от своя страна рефлектират върху базовите професионални (фиг. 7).

<sup>8</sup> Вж. по-подробно Waldroop, Butler, 2000, p. 90 – 91.

<sup>9</sup> Вж. по-подробно Кови, 1999, с. 69 – 92.

Фигура 7

Връзка „установени навици и стил на работа – базови личностни качества – базови професионални качества”



Съществуват и такива качества, които трудно подлежат на промяна. Това са „генетично детерминирани качества, които са строго индивидуални за отделните личности”.<sup>10</sup> Промяната в базовите професионални качества би могла да се осъществи чрез обучение и преквалификация на субектите. В този смисъл обучението може да се разглежда като основен подход за промяна в посоката на развитие на конкретната личност. То може да се дефинира като процес на придобиване на знания и умения, които от своя страна обогатяват професионалните ѝ качества.

Обучението и преквалификацията са вид инвестиция в потенциала на субектите. В конкретния случай за успешно съчетаване на личностното и груповото поведение е необходимо да се използват методи без откъсване от работата. Към тях могат да бъдат отнесени: „инструктирането, демонстрирането, наставничеството, ротация на трудовите задачи и длъжности, обогатяването и разширяването на длъжностите”.<sup>11</sup> Тези методи се характеризират с различни предимства и поради тази причина се определят като високоефективни. Изборът на метод за обучение се извършва по преценка на ръководителя, като се имат предвид професионалните качества, които притежават отделните участници. Обучението и преквалификацията дават възможност да бъдат задоволени най-висшите човешки потребности - самоусъвършенстване и самореализация.

Промените в базовите качества, установените навици и стил на работа рефлектират върху приоритетите на отделната личност. В съвременния динамичен свят отделните субекти са изправени пред предизвикателството да изпълняват многобройни функции и задължения, като за тази цел е необходимо да организират времето, с което разполагат, по най-рационален начин. Това от своя страна провокира появата на стрес. За да постигне успех в такава среда, човекът трябва да владее *умението да управлява своите приоритети*, т.е. целенасочено да разпределя времето си, да подрежда своите цели и задачи по приоритет и да ги променя при необходимост. По този начин той повишава личностната си ефективност, развива способността да владее емоциите си, а поведението му се регулира от собствени вътрешни правила и наложени общоприети такива.

<sup>10</sup> Каменов, 2011, с. 16.

<sup>11</sup> Шопов, Евгениев, Атанасова и др., с. 72-73.

Разгледаните промени не могат да бъдат реализирани, ако *автомотивацията и ценностите на отделната личност не претърпят изменения в положителен аспект*. Автомотивацията е най-важният компонент от процеса по приспособяване на човешкия потенциал в групата. „Това означава да се провокира у личността такова поведение, което по вътрешна убеденост ще бъде проявено и поддържано.”<sup>12</sup> Анализът на тази мисъл показва, че автомативацията може да се разглежда като увереност в собствените възможности, провокирана от ентузиазма, волята и самодисциплината. Тя кореспондира с всеки аспект на човешката същност – духовен, емоционален, интелектуален, физически. При липсата на автомативация всяка промяна се приема за безмислена.

От изключително значение е да се определи типът мотивация, който подтиква личността към предприемане на конкретни действия и поведение. В специализираната литература е разработена матрица, в която са представени четирите възможни типа мотивация на личността (табл. 3).

Таблица 3

Матрица на типовете мотивация

Мотивация	Вън	Вътре
-	Външна негативна	Вътрешна негативна
+	Външна позитивна	Вътрешна позитивна

Източник: Маркова, 2005.

Особено впечатление прави четвъртият тип мотивация – вътрешната позитивна. Тя се характеризира с високо равнище на осъзнаване, при което усилията и стремежите на субектите са насочени към постигане на конкретна цел. Отделната личност изпитва особено силно чувство на удовлетвореност, тъй като не е изправена пред необходимостта да прави компромиси със своето собствено „Аз”. Поведението ѝ трябва да бъде насочено към запазване на статуквото, докато при всички останали варианти е необходимо усилията на личността да бъдат към трансформиране на съществуващия тип мотивация към вътрешна позитивна. Постигането на такъв тип мотивация е процес, който се състои от две стъпки. Първата основна стъпка по пътя към промяната е преодоляването на вътрешните страхове, което се свързва с промяна в мисленето. След като тя бъде направена, е необходимо субектът да предприеме активни и решителни действия за намиране на адекватни решения във връзка с възникналия проблем. За целта поведението му трябва да се базира на някои правила като: реална и точна самооценка; яснота по отношение на собствените качества, способности, амбиции и посока на развитие; адекватни реакции на промените; високо равнище на самоконтрол при

<sup>12</sup> Каменов, 2009, с. 52.

Промяна в организацията и приспособителен потенциал на личността в групата

попадане в конкретни ситуации и по-специално за управление на отрицателните емоции като гняв и страх.

Автомотивацията има тясна връзка с ценностите. Това твърдение се основава на факта, че ценностите до голяма степен определят равнището на автомативация на субектите и промяната в техните качества. Най-общо тази връзка е илюстрирана на фиг. 8.

Фигура 8

Връзка „качества – ценности – автомативация“



Промяната в ценностите рефлектира по различен начин върху автомативацията и качествата на личността. Най-благоприятният вариант е този, при който разглежданата промяна провокира изграждане на позитивна автомативация, водеща до стремеж към обогатяване на личностните и професионалните качества.

Най-общо ценностите представляват основен механизъм за регулиране на поведението и междуличностните отношения. Те се изграждат въз основа на личните морални устои на отделните субекти, които могат да се дефинират като индивидуални разбирания на личността за добро и зло. Измененията на моралните устои водят до промяна в ценностите на личността, която се свързва с тяхното обогатяване и протича на два етапа: осъзнаване на необходимостта от промяна в ценностите и действителната им промяна. Тя може да се осъществи чрез т.нар. модел на успеха,<sup>13</sup> при който се акцентира върху компенсациите, възнагражденията и конструктивните механизми за промяна в ценностите и поведението на конкретната личност.

\*

Предложеният модел има за задача да определи основните етапи, въз основа на които се осъществява приспособяването на човешкия потенциал при възникване на организационна промяна. Това от своя страна провокира необходимостта от съчетаване на личностното и груповото поведение. Подобно съчетание се постига чрез методи и подходи, като всеки един от тях може да се използва самостоятелно или в комбинация с други такива. Изборът на конкретен метод или подход до голяма степен се предопределя от уменията на ръководителя да съдейства за успешна адаптация на личността, психологическата ѝ нагласа, както и готовността ѝ за приемане на груповите норми, ценности и правила.

<sup>13</sup> Вж. по-подробно Илиева, 2009, с. 78.

*Използвана литература:*

- Андреева, М.* (2003). Основи на управлението. Варна: „СТЕНО”.
- Донъли, Дж. Х., Дж. Л. Гибсън, Дж. М. Иванчевич* (1992). Основи на мениджмънта. С.: „Отворено общество”,
- Илиева, Сн.* (2009). Ценности и трудова мотивация. С.: УИ „Св. Кл. Охридски”.
- Илиева, Сн.* (2006). Организационно развитие. С.: УИ „Св. Кл. Охридски”.
- Йорданова, Е.* (2008). Ценности и общуване в управлението. - Електронно списание „Диалог”. Свищов: Изд. „Д. А. Ценов”, бр. 3, <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2008/3.08.EJ.pdf>
- Каменов, К.* (2012). За философията на съдебното и поведението в социалните структури. - Икономическа мисъл, N 6.
- Каменов, К.* Мениджмънт. Абагар, В. Търново, 1999.
- Каменов, К.* (2011). Моделираща среда и човешки потенциал. - Електронно списание „Диалог”. Свищов: Изд. „Д. А. Ценов”, бр. 3, <http://www.uni-svishtov.bg/dialog/2011/3.11.2.KK.pdf>
- Каменов, К.* (2009). Управленски процес и мениджърско поведение. В. Търново: „Абагар”.
- Кови, Ст.* (1999). Седемте навика на високо ефективните хора. С.: КИБЕА.
- Маркова, Г.* (2005). Изграждане на автомативацията. - Лидер, юли.
- Паунов, М.* (1998). Организационно поведение. С.: СИЕЛА.
- Пипер, Р., Р. Рихтер* (1993). Мениджмънт (Управлението на прехода). С.: GABLER.
- Холънд, У.* (2000). Промяната – стилът на XXI век. С.: „ИнфоДАР” ЕООД.
- Шопов, Д., Г. Евгениев, М. Атанасова, и др.* (2002). Наръчник по управление на човешките ресурси. С.: ИК „Труд и право”.
- Waldrop, J., T. Butler* (2000). Managing away bad habits. - Harvard Business Review, N 9 – 10.

21.V.2013 г.