

ПОВЕДЕНЧЕСКИ МРЕЖИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИ ФОБИИ В УПРАВЛЕНСКИЯ ПРОЦЕС

При реализацията на управленския процес възникват формални и неформални отношения. Междуличностните им прояви създават и съответни поведенчески мрежи. В зависимост от това как си съответстват формалните и неформалните поведенчески мрежи до голяма степен се предопределят и управленските резултати. Изтъкнато е, и че вътрешната и външната неопределеност на средата, в която се реализира управленския процес, е основание за проявата на поведенчески фобии. Дефинирани са фобийните обекти като едно от важните условия за вземането на адекватни мерки с цел ефективната реализация на управленския процес. С особено значение са междуличностните отношения като източник на фобийно състояние.

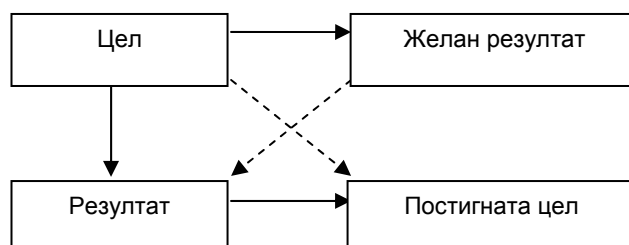
JEL: L20; L23

Поведенчески мрежи и управленски резултати

Управленският процес е насочен към постигането на конкретни резултати. Те са дефинирани като цели, които се постигат в различна степен. Така целта може да се определи като желан резултат, а резултатите като постигната цел (вж. схема 1).

Схема 1

Връзката “цел – резултат”



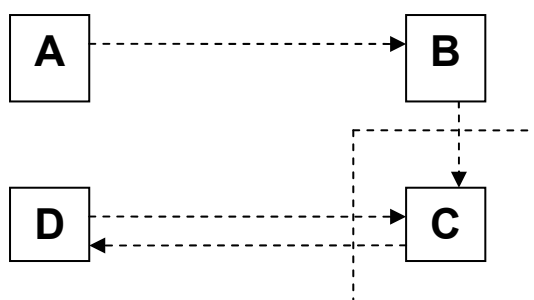
Управленският резултат най-общо е продукт на управленско решение. Последното от своя страна е изработено и взето от субекта на управление, който действа в рамките на определени правомощия, дадени му от съответната институция. Вече взетото управленско решение се трансформира в конкретен резултат чрез административния процес – възлагане на решението за изпълнение; ръководене на изпълнението и изпълнение. Така в определен ред се постига в различна степен предварително планираната цел. Какво ще бъде съответствието между цел и резултат, зависи от множество външни и вътрешни фактори. С определено значение обаче са мрежовите взаимодействия между участниците в реализацията на управ-

ленския процес. Това, което може най-общо да характеризира тези взаимодействия, е, че те имат формален и неформален характер и се осъществяват както в организациите, така и извън тях. В този смисъл може да се говори за формални и неформални поведенчески мрежи.

Формалната се предопределя от съдържанието на длъжностните характеристики, колективната квалификация, технологията на управленския процес и действащата нормативна база. Субектите и обектите на отношения в тези мрежи са определени от съдържанието на управленския процес. Регламентирането на начина на взаимодействие до голяма степен се свързва с налагането на конкретни форми на поведение, произтичащи от служебните задължения. Така поведенческите взаимодействия могат да се наблюдават и контролират в известна степен. Не всичко обаче може да се постави под контрол. Например неефективната активност в мрежата може да се установи по-късно, когато вече са налице някои негативни резултати или пропуски, макар и на междинен етап. Още по-трудно би се дефинирала ефективната пасивност в мрежата. Тя би имала определена полза, когато ръководещите изпълнението на управленските решения или самите изпълнители забележат пропуски, несъвършенства или стремежи към лични изгоди от взелите решенията, което обяснява и настоятелността за неговото срочно и стриктно изпълнение.

Във формалната поведенческа мрежа до голяма степен отношенията се предопределени, но са възможни форми на административно поведение, които повлияват съществено на средата около обекта на отношение. Например между страните "А" и "С" може да няма преки служебни отношения, но това не пречи да се формира друг тип отношение – неформално, което да повлияе върху служебния статус на "С" чрез други субекти в мрежата. Така и във формалната поведенческа мрежа ролята на субекта и обекта на отношения могат да се сменят като резултат от сложно преплитане на служебни и лични отношения. Или между две страни може да няма преки служебни контакти, но да е налице отношение. Връзките са показани на схема 2:

Схема 2
Отношения в поведенческата мрежа

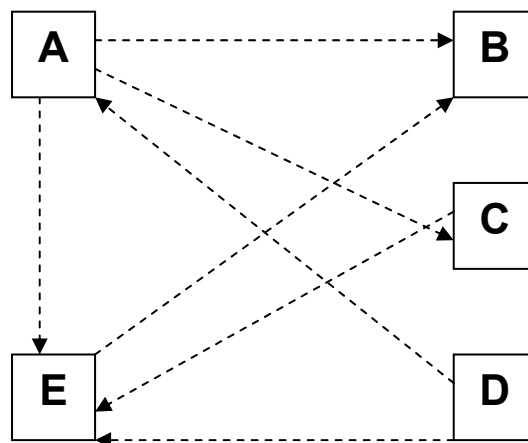


Тук обект на отношение е "С", но това не означава, че такива не могат да бъдат и другите от мрежата. За да се даде още един зрителен ъгъл към сложните междуличностни отношения във формалната поведенческа мрежа, определена роля имат неформалните отношения.

За неформалната поведенческа мрежа са съществени личностният потенциал, основаващ се на знанията, уменията и общочовешките ценности и морал, а също и проявата на подвижна благосклонност, използването на неконтролирани слухове за манипулиране на поведението и на очакването като инструмент за въздействие. Докато при формалната поведенческа мрежа са налице сравнително постоянни и регламентирани отношения, то при неформалната се проявява голяма динамика в контактите. Това означава честа смяна на субектите и обектите на отношения и встъпването на отделната личност в различни роли на субект и обект на отношение, което трудно се установява при външно наблюдение. Или една и съща личност може да бъде източник на отношение към различен брой обекти, както и самата тя да бъде обект на отношение към различни страни. По този начин неформалната поведенческа мрежа се формира от множество отношения, за които отделните страни встъпват в различни роли на активно и пасивно поведение. Особеното в случая е, че една страна може да бъде обект на отношение от множество други, без да е провокирала на пръв поглед с нещо интереса към себе си или най-малкото да не си дава логично обяснение за това. Това не изключва същата тази страна да провокира отношение към други, които да встъпят в ролята на обект на отношение. Така в неформалната поведенческа мрежа се създават разнообразни отношения, характеризиращи се с голяма динамика. Водещ при това най-често е интересът. Част от подобни отношения са представени нагледно на схема 3.

Схема 3

Отношения в неформалната поведенческа мрежа



От схемата се вижда, че “А” е източник на отношение към “В”, “С” и “Е”, в същото време е обект на отношение от “D”, “В” е обект на отношение от “А” и “Е”, докато “Е” е обект на отношение от “А”, “С” и “D”. В неформалните човешки отношения всеки сам си избира човека, на когото може да се довери за определени неща – лични мнения за колеги и ръководители; семейни проблеми и др. Ако приемем от схема 3, че за “D” това е “А”, то “А” има такова отношение към “В” и “С”, а “С” към “Е”. Така довереното на “А” от “D” става достояние на всички страни в поведенческата мрежа. Именно това е един от най-бързите начини за разпространяване на неконтролираните слухове, като е доста трудно да се определи източникът, защото страните в мрежата си взаимодействат почти хаотично.

Във всяка управленска структура могат да се дефинират и двата вида мрежи – формална и неформална. На практика е налице едно наслагане на двете поведенчески мрежи, което оказва пряко влияние върху управленския резултат. Поведението на всяка личност е в непосредствена зависимост от равнището, на което си съответстват формалната и неформалната поведенчески мрежи. Вариантите на несъответствие могат да се проследят на табл. 1.

Таблица 1

Равнище на съответствие на поведенческите мрежи

№	Равнище на съответствие	Влияние върху междуличностните отношения	Управленски резултат
1	Пълно несъответствие	Напрежение, конфликти, отчуждаване	По-скоро не се постигат
2	Добро	Разбирателство по основните проблеми	Възможни отклонения от целта
3	Много добро	Взаимопомощ и решаване на проблемите и целенасочени действия	Целите се постигат с минимални отклонения
4	Пълно съответствие	Екипност, основаваща се не само на професионализма, но и на безупречните междуличностни отношения	Целите се постигат напълно

● *Вариант 1.* Това е по-скоро теоретичен вариант, но не са изключени близки до него ситуации в управленската практика. Най-често е резултат от грешен подход при изграждането на управленските структури и подбора на персонала. В случая несъответствията могат да бъдат провокирани както от формалната поведенческа мрежа, така и от неформалната. При първата са възможни такива отклонения от принципите за изграждане на управленски структури, които да нарушават нормалното взаимодействие между звената, изразено например в пропускане на функции и дейности, или тяхното дублиране. Допълнително усложняване може да се получи от неправилно разработени длъжностни характеристики, което води до разминаване между дейността на персонала и технологията на управленския процес. Липсата на

регламентиран информационен вход на всяко звено, респ. длъжност, може да усложни допълнително отношенията във формалната поведенческа мрежа. Съществени могат да се окажат и пропуски в нормативната база, както и неспазването на изискванията за колективна квалификация при екипната дейност. Това би довело до усложнени отношения, породени от допуснатите нарушения при изграждането на структурите.

Несъответствието може да бъде провокирано и от причини, свързани с неформалната поведенческа мрежа. Всъщност тук става въпрос за другата поведенческа роля на личността, тази извън формалните отношения. Липсата на ясно изразени базови ценности може да направи и от най-добрия професионалист нежелан партньор. Това води до изместване на човешките отношения от чисто формалните, което влияе пряко върху социалния климат в организациите. Още по-опасен прецедент е, когато неформалните отношения вземат връх и се налагат като водещи за корекции в чисто професионалните отношения. В такива случаи се създава подходяща среда за проява на подвижна благосклонност и неконтролирани слухове, които могат да се приемат от отделни личности и като възможност за добра професионална реализация.

При пълното несъответствие между формалната и неформалната поведенчески мрежи междуличностните отношения са изложени на висока степен на неопределеност, което се съпътства от напрежение, конфликти и отчуждаване. Вероятността планираните цели да се трансформират в управленски резултати е минимална. Ако това се случи, ще бъде следствие от отработени схеми на взаимодействие в управленската структура, които не се влияят съществено от формалната и неформалната поведенчески мрежи, но ще бъде за кратко. На трайни положителни управленски резултати при пълното несъответствие на поведенческите мрежи не може да се разчита.

• *Вариант 2.* Този вариант е сравнително често срещан. При него са налице съответстващи форми на поведение във формалната и неформалната поведенчески мрежи. Известно напрежение може да се създаде от отношенията в неформалната поведенческа мрежа. Това се свързва повече с несъвместимост на характерите, стремеж към лични изяви и отдаване на по-голямо значение на личния успех пред груповия. Налице е обаче разбираемост по основните проблеми. Формалната поведенческа мрежа се базира на добре изградени управленски структури, ясни отношения между звената, респ. длъжностите в тях. Външната и вътрешната нормативна база съответстват на поставените цели и не съществуват нормативни пречки за тяхното трансформиране в управленски резултати. Възможните отклонения от целите могат да бъдат на отделни еднолично взети решения, както и на неформални въздействия, резултат от междуличностни отношения, насочени към обслужването на малко групови интереси. Вземането на регулативни мерки в рамките на правомощията на съответните управленски звена в структурите може да реши проблема с възможните отклонения и те да се трансформират в желания резултат.

●*Вариант 3.* В случая е налице много добро равнище на съответствие на формалната и неформалната поведенчески мрежи. Това се изразява във взаимно подпомагане при решаването на проблемите и ефективни целенасочени действия. Наличието на подходящ социален климат се отразява благоприятно както при осъществяването на формалните отношения, така и при чисто човешките. Проблемите за реализацията на крайните цели могат да имат за източник предимно външни въздействия, но те се решават своевременно от звената и екипите, участници в управленския процес. За преодоляването на възникващите проблеми от вътрешен характер се създава атмосфера на взаимно разбиране и професионална помощ. Отвореността за общуване и стремежът към съчетаване на уменията правят подобни управленски структури устойчиви на негативния външен натиск. Високият професионализъм, проявен в конкретни знания и умения, съчетан с общочовешки ценности и морал, прави управленския процес високоефективен.

●*Вариант 4.* Това е вариант, към който по-скоро може да има стремеж за постигане, отколкото утвърждаването му като управленска практика, защото каквото и съвършенство да е постигнато при изграждането на структурите за управление, конкретизирано в ясни професионални отношения между звена и длъжности в тях, колкото и да е съвършена нормативната база и правилно съчетани индивидуалните квалификации, винаги ще има, макар и незначителни, елементи на несъответствие между формалната и неформалната поведенчески мрежи. Това се налага от факта, че всеки участник в управленския процес е със строго индивидуална ценностна система и каквито и обединяващи формални и личностни механизми да се търсят, винаги ще останат, макар и минимални, различия. Всъщност те са в основата на конструктивните противоречия, чрез които се усъвършенства и управленският процес. Така пълното съответствие между формалната и неформалната поведенчески мрежи е по-скоро стремеж към управленско съвършенство. Когато звената и екипите са изградени не само на основата на професионализма, но и на изключително добрите междуличностни отношения, трансформирането на планираните цели в управленски резултат е реално постижимо.

Установяването на фактите, имащи отношение към съответствието между формалната и неформалната поведенчески мрежи, не означава оценяване. Оценъчният момент се свързва с човешкия фактор и конкретно с въпроса от какво се определя поведението на личността сега, защото човек живее с настоящето. Във връзка с това ще бъдат разгледани условия и фактори, влияещи върху поведението на личността сега. Когато се прави оценка, се обръща внимание на конкретните факти като проявление на поведението на личността. Зад тях обаче се крият сериозни мотиви, една част свързана с миналото на личността, друга - с бъдещето, а трета - с конкретните дадености сега. За да се изгради по-пълна картина на модела на поведение на личността сега трябва да се вземат под внимание определящите фактори и условия. Като най-съществени могат да се посочат:

1. *Историческото време на личността.* Разсъждавайки за краткостта на живота, Сенека пише: “Животът се дели на три части: минало, настояще и бъдеще. Частта, която минаваме в момента, е кратка; тази, която ще преминем – неясна; която сме преминали – сигурна.”¹ Историческото време на личността е едно от най-важните условия за конкретното поведение сега. В случая не става въпрос за време, а за интензивност на живеене. Общочовешките ценности и моралът на личността сега са продукт на нейното минало. Влиянието на външната и вътрешната среда сега само ще предопределят какъв да бъде подходът за реакция. Знанията, уменията, натрупаният опит и базовите ценности са продукт на историческото време на личността. Те са основата, върху която се изгражда поведенческата реакция при всяка конкретна ситуация. Естествено, че влияние оказват както текущите условия, така и мотивацията за развитие, но отношението към тях се основава на историческото време. И понеже за всяка личност то е строго индивидуално, е налице различие в поведението сега. Въпреки че изминалите години са в основата на историческото време, те не могат да се свържат пряко със съдържателната му страна. Така персонал с голям трудов стаж може да се окаже с далеч по-малко историческо време от други, които за по-кратко време са вградили повече в своя потенциал – знания, умения, общочовешки ценности и морал. В този смисъл оценката за историческо време на личността не може да бъде количествена, а качествена. Дефицитът на историческо време обаче оказва влияние върху поведението на личността сега, и то главно при ситуации с рутинен характер, за които има слабо променящи се средства и механизми за въздействие. Несъмнено в случая натрупаният опит във времето е важен, но рутинността на свършената работа може само да подпомогне динамичната насоченост на управленския процес към целите, без да бъде ключов фактор.

2. *Времеви хоризонт.* Така както всяка личност има различно историческо време, различия са налице и във времеви хоризонт. Това по същество е стремежът на отделната личност да “погледне” в бъдещето и да определи опорните си точки в развитието. Разбира се, в случая важно значение ще има и историческото време. Едва ли хора без съдържателно историческо време биха могли да погледнат надалеч в своето бъдеще. Изключенията в тази насока могат да бъдат плод на случайно действащи фактори, но това само потвърждава принципа, че за правилния и по-далечен поглед напред е необходим потенциал, продукт на историческото време. Разбира се, не липсват и бързи, дори неочаквани успехи в развитието на отделни личности, но погледнати от дистанцията на времето, те са краткотрайни и най-често са обслужвали нечий по-мощен интерес.

Вярната преценка на времеви хоризонт позволява и по-бързо и по-сигурно развитие на личността. Обратното води до неуспехи, разочарования и негативно отношение към социалната среда. Мисловният модел, който всяка

¹ Сенека, Л. А. Избрани диалози, философско наследство. С., 1987, с. 312.

личност си изгражда за времевия хоризонт, се влияе от множество фактори. С по-голямо значение са съответствието между формалната и неформалната поведенчески мрежи, ключовите текущи мотивиращи условия и ключовите стратегически мотивиращи условия. Тяхното правилно съчетаване с историческото време може да даде вярна преценка за времевия хоризонт на личността.

Ако приемем тристепенна скала за оценяване на историческото време и времевия хоризонт, то комбинациите за поведението на личността сега са следните:

Таблица 2

Поведение на личността сега във връзка с историческото време и времевия хоризонт

№	Историческо време на личността	Времеви хоризонт	Поведение на личността сега
1	Дефицит на съдържателно историческо време	Кратък времеви хоризонт	По-скоро пасивно
2	Дефицит на съдържателно историческо време	Средносрочен времеви хоризонт	По-скоро активно
3	Дефицит на съдържателно историческо време	Дългосрочен времеви хоризонт	Активно
4	Добро съдържание на историческото време	Кратък времеви хоризонт	По-скоро пасивно
5	Добро съдържание на историческото време	Средносрочен времеви хоризонт	По-скоро активно
6	Добро съдържание на историческото време	Дългосрочен времеви хоризонт	Активно
7	Много добро съдържание на историческото време	Кратък времеви хоризонт	По-скоро пасивно
8	Много добро съдържание на историческото време	Средносрочен времеви хоризонт	По-скоро активно
9	Много добро съдържание на историческото време	Дългосрочен времеви хоризонт	Активно

● *Вариант 1.* “Дефицит на съдържателно историческо време - кратък времеви хоризонт”. Това е вариант, при който се съчетават двата основни фактора за поведението сега в комбинация, съдържаща най-малко потенциал за ефективно въздействие върху управленския процес. Дефицитът на съдържателно историческо време се отразява върху ефективното поведение на личността, а краткият времеви хоризонт ограничава инициативите за развитие. Поведението на такива личности е по-скоро пасивно, а ако е налице активност, най-често тя се оказва неефективна. В управленските структури за такъв персонал са подходящи длъжности, изискващи повече оперативни действия с рутинен характер, които не се влияят съществено от опита, знанията и творческото отношение.

●*Вариант 2.* “Дефицит на съдържателно историческо време – средносрочен времеви хоризонт”. При този вариант дефицитът на съдържателно историческо време е съчетан със стремеж към по-далечен поглед в бъдещето на личността. Такава комбинация може да бъде адресирана към новоназначен персонал и млади специалисти. Липсата на достатъчно историческо време е съчетана със стремеж към развитие, което по-скоро е балансирано във времето. Това е реална възможност за инвестиране в човешкия фактор за осигуряване на бъдещи професионалисти. Като изключение към тази комбинация може да се отнесе и персонал без достатъчна квалификация, умения и ниска професионална подготовка въпреки немалкия трудов стаж. В случая средносрочния времеви хоризонт е повече стимул за бъдеща позитивна промяна, отколкото реално покрит със съдържание. Поведението на такъв персонал е по-скоро активно.

●*Вариант 3.* “Дефицит на съдържателно историческо време – дългосрочен времеви хоризонт”. Интересна комбинация от малък личностен потенциал – знания, умения, общочовешки ценности, и стремеж да се погледне далеч в бъдещето. При такива личности е по-голям ентузиазмът и емоцията, отколкото реалните възможности сега. Във фирмите и организациите това са предимно млади хора, на които не липсват инициативи и идеи, чиято съдържателна и стойностна страна трябва да бъдат сериозно проверявана. Една част от тях могат да се окажат наистина с възможност за натрупване на сериозен потенциал във времето. Тяхното откриване и насочено развитие е въпрос на управленска политика спрямо персонала. Поведението сега е активно.

●*Вариант 4.* “Добро съдържание на историческото време - кратък времеви хоризонт”. Комбинацията се отнася за личности с реален потенциал, но слаби инициативи за лично развитие и това на организацията. Обикновено такива хора са добри специалисти и изпълнители, могат да се усъвършенстват, но инициативите трябва да дойдат отвън. Макар и в отделни случаи, краткият времеви хоризонт може да се дължи и на слабости в ръководството, което намалява инициативите на персонала, като налага приоритетно собствената политика за развитие. Липсата на гъвкавост и ограничаването на инициативите отдолу може да доведе до сериозно текучество на персонала. Поведението сега е по-скоро пасивно.

●*Вариант 5.* “Добро съдържание на историческото време – средносрочен времеви хоризонт”. В случая е налице баланс между натрупания във времето потенциал и погледа в бъдещето. Само въпрос на управленска политика е как този баланс ще се съхрани и развие във времето. Поведението сега е по-скоро активно.

●*Вариант 6.* “Добро съдържание на историческото време – дългосрочен времеви хоризонт”. В случая стремежът към бъдещо развитие и очакванията изпреварват реалния потенциал сега. Ако сериозната активност и напористост бъдат правилно регулирани, се създават условия за ефективно развитие на персонала. Обратно – липсата на правилна управленска политика може да

доведе до сериозни разочарования, понеже с такова поведение са предимно младите хора.

●*Вариант 7.* “Много добро съдържание на историческото време - кратък времеви хоризонт”. При тази комбинация сериозният потенциал на личността не кореспондира със стремежа към промяна и развитие. Причините могат да бъдат от различно естество – удовлетвореност от сегашното положение; усещане за липсата на перспектива за развитие в организацията; поставяне на умишлени бариери в резултат на страх от бъдещи конкуренти; приближаващо пенсиониране и др. За да се установи реалната причина, важно значение има правилният поглед на ръководството на организацията върху персонала от всички равнища. Безперспективността, особено при младите хора, може да доведе до сериозни кадрови проблеми в бъдеще. Поведението сега е по-скоро пасивно.

●*Вариант 8.* “Много добро съдържание на историческото време – средно-срочен времеви хоризонт”. При тази комбинация е налице добро съчетаване на личностен потенциал и стремеж към развитие. Към нея могат да се отнесат както кадри с достатъчно опит в организациите, така и млади специалисти. Умението да се насочва развитието на всяка личност съобразно индивидуалните особености може да доведе до цялостно подобряване на ефективността от управленския процес. Диференцираният подход на всяко ръководство при управлението на персонала може да осигури максимално използване на потенциала на човешкия фактор. Поведението сега е по-скоро активно.

●*Вариант 9.* “Много добро съдържание на историческото време – дългосрочен времеви хоризонт”. Това е възможно най-добра комбинация на съответствие между личностен потенциал и стремеж към развитие. Нейното осигуряване във фирмите и организациите е резултат от правилната политика на ръководствата за управление на персонала. Съчетаването ѝ с подходяща възрастова структура може да гарантира устойчивост на организациите във времето. Поведението сега е активно.

3. *Ключови текущи мотивиращи условия.* Влиянието на стимулите сега има важно значение за активното поведение при възникването на ситуации – проблем в оперативен порядък. Тяхното своевременно решаване може да се активира от предварително определяне и своевременно използване на ключовите текущи мотивиращи фактори, които за всяка личност са строго индивидуални. Умението на ръководните екипи да ги открият и правилно да ги насочат е едно от съществените условия за постигането на ефективни управленски резултати.

4. *Ключови стратегически мотивиращи условия.* Те са свързани преди всичко с очакването.² Понеже то има отношение към емоционалния живот на човека, възниква въпросът и за възможността да се използва като инструмент за управленско въздействие за формирането на личностното

² Каменов, К., А. Асенов. Човек и организация. В. Търново: “Абагар”, 2001, с. 55, 56.

поведение сега. Всяко управленско въздействие е резултат от съответно решение и е насочено към формирането на определено поведение в личността и групата. Управленският резултат от всяко решение е да се реализира поставената цел. Това става чрез активното поведение на всяка личност в групата и екипа. Мотивирането на поведението може да се свърже с конкретно очакване на всеки неин член. Известно е, че измеренията са в областта на материалните и моралните очаквания. За всяка отделна личност те са специфични и се определят от множество фактори като материално състояние, общочовешки ценности и морални норми, социален статус и т.н. Именно спецификата в индивидуалността на очакванията обезсмисля управленските решения, които не се отнасят диференцирано към тях, т.е. вероятността да се постигне активност сега на базата на очаквания ще засегне само една част от персонала. За да изпълни предназначението си на инструмент за управленско въздействие и да повлияе на личностното поведение сега, ръководителят, респ. управленският екип, трябва да съобразят следните по-важни негови особености:

- Очакването се свързва с емоционалния живот на личността и породените от това реакции са строго индивидуални. В този смисъл при едни и същи потребности различните стимули могат да предизвикат различна активност у подчинените.

- Подчинените не са с еднаква морална сила, т.е. по различен начин реагират на емоциите, което означава, че всяка отделна личност си има собствена философия за очакванията. Без нейното отчитане ефективността на управленското въздействие може да се окаже на доста ниско равнище спрямо поведението, което искаме да изградим у личността сега.

- Формирането на активност чрез очакване от страна на подчинените трябва да се отчита като кредит на доверие. Ако последното не бъде оправдано, следва дълбоко и трайно демотивиране. В този смисъл обещанията на ръководителя (екипа) трябва да бъдат добре обмислени и оценени във времето.

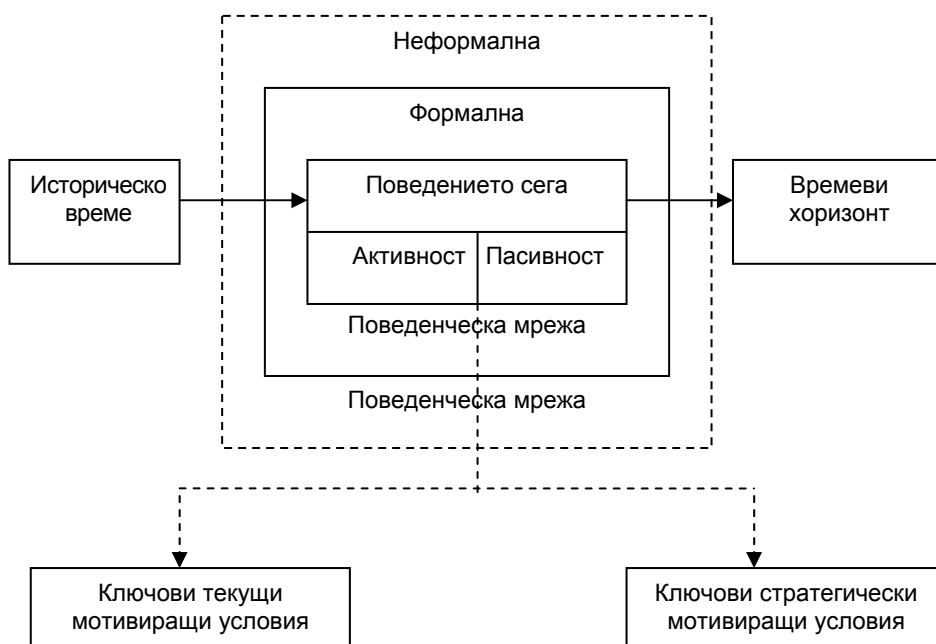
- Динамиката на личните потребности променя и отношението към очакването. Това, което в даден момент е стимул за активност, в друг може вече да не е такъв.

- Отделната личност по различен начин контролира емоционалната енергия на очакването, т.е. еднаквите потребности и еднаквото им удовлетворяване могат да породят различна активност у подчинените сега.

Очакването е сериозен инструмент за управленско въздействие. В условията на кризисни ситуации то е подходящо за активизиране на персонала. Важното в случая е ръководителят (екипът) да държи сметка за неговото удовлетворяване във времето. Нереализираното очакване е по-опасно от липсата на такова.

Разгледаните съществени фактори и условия, определящи поведението на личността сега, могат бъдат свързани в един модел (вж. схема 4).

Модел на поведението на личността сега



От представения модел се вижда, че поведението сега е ключов комплексен фактор за постигането на крайните управленски резултати. От една страна, то изпитва силно влиянието на съдържателната страна на историческото време, а от друга, се влияе от времевия хоризонт на личността. Поведението сега е продукт на съответствието на формалната и неформалната поведенчески мрежи и в същото време е част от тях. Изводът, който може да се направи, е, че трансформирането на планираните управленски цели в резултати е следствие както от изпълнението на формалните изисквания на управленския процес, така и от същественото влияние на съответствието на поведенческите мрежи и поведението сега. Докато за първото са изградени управленски механизми и може непосредствено да се контролира самата технология на управленския процес, то за второто такава практика е трудно установима поради спецификата в поведението на човешкия фактор. Това обаче не означава, че не могат да се търсят решения и в тази посока. Усилията трябва да се съсредоточат върху изследването на отношението в поведенческите мрежи с оглед тяхното правилно насочване към постигането на управленските резултати. Що се отнася до съдържателната страна на историческото време и обосноваването на времевия хоризонт, това е въпрос на добре изградена система за подбор и

управление на персонала. Само така би се постигнало съответствие между формалната страна на технологията на управленския процес и поведението на човешкия фактор.

Поведенчески фобии и управленски процес

В личната си и професионалната си дейност човек е в пряка или косвена връзка с различни ситуации. Една част от тях му дава възможността за развитие и позитивни изяви, друга го изправя пред сериозни, често пъти непреодолими проблеми. И в двата случая обаче средата, в която личността реализира своя потенциал, съдържа в една или друга степен неопределеност. Когато става въпрос за междуличностни отношения, тя се засилва от обстоятелството за невъзможността да се предвиди напълно поведението на другата страна. И колкото това е по-ясно изразено, толкова личността става по-предпазлива и по-несигурна в действията си. Този процес може да се развие така във времето, че човек да изпитва страх от общуване с другите. Това е известно в специализираната литература като социална фобия. Общото ѝ с поведенческата фобия е, че и двете се свързват с определен страх от социални контакти, но докато при първата това може да се асоциира само с личностно изживяване, то при втората се засягат значими социални интереси, най-вече когато това се отнася до реализацията на управленския процес.

За да се дефинират принципните положения, имащи отношение към поведенческата фобия, свързана с управленския процес, е необходимо да се вземат предвид някои основни моменти от философията на проблема "страх". Най-общо той се приема като чувство на неудоволствие, което съпътства човека през целия му живот. Определя се в две основни направления – нормален, породен от събитията на живота, и болестен, свързан с телесни и психични заболявания.³ Към поведенческата фобия има отношение първият, като засяга непосредствено страха на всяка личност, породен от конкретно лице в управленската йерархия или някои групови настроения както и очаквани събития, които пораждаат висока степен на неопределеност.

От гледна точка на психоанализата страхът се поражда всеки път, когато психиката се претовари от възбуди, които тя не може да овладее, като дразнителите могат да имат както външен, така и вътрешен произход. В специализираната литература се говори за конкретен страх, свързан с определен предмет, лице, ситуация, и безпредметен (общ) страх, който няма конкретен адресат. Именно вторият е в основата на т. нар. тревожност. Фройд я свързва с два вида ситуации – "травматична ситуация" и "ситуация на заплаха".⁴ Проф. Т. Ташев разглежда два варианта на нормалния страх: реален – при наличие на действителна, обективна опасност, и страх от съвестта, което е страх от самия себе си. Според него фобийното състояние се изразява в изживяването

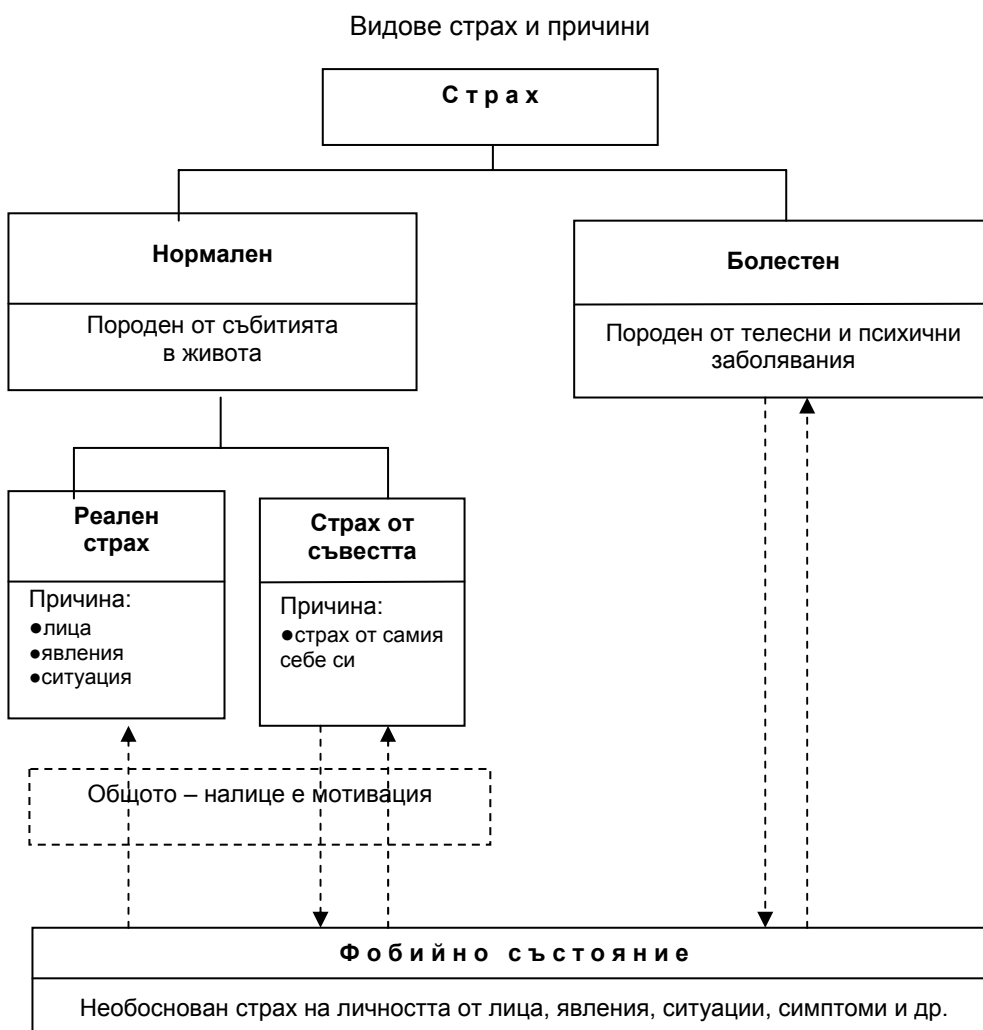
³ Ташев, Т. *Метаморфоза на страха*. С.: Изд. "Медицина и физкултура", 1989, с. 7.

⁴ Бренър, Ч. *Психоанализа*. С.: Фондация "Отворено общество", 1993, с. 69.

на необоснован, неадекватен или несъразмерно голям страх пред различни обекти – лица, явления или ситуации, които поначало не крият и не носят никаква опасност за личността.⁵ Това обаче силно понижава нейната активност, което се съпровожда с проява на мнителност и отчуждаване.

Видовете страх и причините, с които се свързват, могат да се проследят на схема 5.

Схема 5



⁵ Бренър, Ч. Цит. съч., с. 15, 22.

Двата вида нормален страх – реален и страх от съвестта, въпреки съществените различия се обединяват и от една обща характеристика – и двата са мотивирани, т.е. за тяхната поява съществува някакъв повод. За първия това е обективната действителност, а за втория – самосъзнанието.⁶

Имайки предвид видовете страх и характеристиката на фобийното състояние, може да се извърши анализ на управленския процес с оглед на възможността да се провокира фобиен страх и да се дефинират възможните фобийни обекти - източници на фобии.

За субекта на управление обективната действителност, която може да провокира страх, са институциите, което най-често се свързва с недоверие в тях поради неясни или недостатъчни правомощия. Това се възприема като ограничаване на инициативите за изработване и вземане на съответни управленски решения, при което се прави преценка, че отговорността, която се поема за крайните резултати, не съответства на правомощията. Трайният стремеж да се прехвърлят всички причини за неефективния управленски процес върху институциите, може да измести фокуса на вниманието от други по-съществени причини по веригата. Така самите институции стават фобиен обект, защото се враждат в съзнанието на субекта на управление като основна причина за съществуващите проблеми. Това естествено се съпътства с критично отношение към наличната нормативна база и искания за промяна, които често нямат ясен адресат. При наличието на фобиен страх от институциите се ограничават силно и задълбочените анализи и дискусии при изработването на управленските решения. Този страх лишава от творчески инициативи цялата верига на управленския процес, защото началото се поставя с изработването и вземането на управленско решение. Един от начините да се диагностицира наличието на фобиен страх от институциите е липсата на конструктивни предложения за промени в тях и най-вече на нормативната база от страна на субекта на управление. В случая безадресното недоволство от институциите е доказателство, че макар и в тях да са налице проблеми, не те са основната причина за неефективния управленски процес.

Кризата в банковата система в края на 90-те години на XX век обаче превърна банковите институции във фобиен обект за много ръководители на фирми, организации и обикновени граждани. Тяхното фобийно състояние продължи доста дълго време въпреки последвалото стабилизиране на институциите.

Когато се разглежда субектът на управление, не е за подценяване и другият вид нормален страх – този от съвестта. Разбира се, в случая се стига до самосъзнанието - това как се мисли и разсъждава за собственото поведение и какви преценки могат да се правят отвън за това поведение. На фона на трайни неуспехи или възникването на сериозни и трудно разрешими проблеми у ръководителя могат да възникнат съмнения в личните и професионалните качества. Тяхното съчетаване с фобийния страх от институциите може да

⁶ Бренър, Ч. Цит. съч., с. 15.

постави сериозно въпроса за мотивацията от заеманата длъжност. Невъзможността да се преодолее това състояние води до преждевременни оставки, а за тези с по-лабилна психика - и до сериозни здравословни увреждания. Фобийният страх в случая е провокиран от наслагването на ред от негативни отношения към институциите и от личната представа за преодолимост на възникналите проблеми. Може би подобни причини провокират и трайния стрес у ръководния състав, водещ до специфични за него заболявания.

Възлагането на управленското решение също може да бъде съпроводено с фобиен страх, произтичащ от различни причини. Сред по-значимите могат да се посочат:

- Висока неопределеност на средата, в която ще се адресира за изпълнение управленското решение. В случая фобиен обект е самата среда, а фобийното състояние е възможно за възлагащия решението. Това състояние може да се породи при неразбирането на същността на управленското решение в съответствие с начина му на проектиране в средата. При подобна ситуация е възможно и самото решение да се превърне в източник на фобиен страх. Такова състояние се поражда при трайно несъответствие между замисъла на решението, респ. целите, които трябва да постигне, и преценката, която прави възлагащият в процеса на разпределяне на конкретните отговорности. В случая фобийното състояние на последния може да бъде и резултат от неразбирането от неговата страна на философията на самото решение, което не му позволява творческо интерпретиране на възможностите на управленското решение. Невъзможността да се преодолее фобийното състояние може да повлияе съществено на ефективността на управленския процес.

- Субективна преценка на управленското решение от страна на възлагащия неговото изпълнение. В този случай самото решение може да бъде фобиен обект поради недотам изяснената необходимост от намеса на възлагащия. Често това може да доведе до деформации в предварителния замисъл на решението, а допуснатите нарушения по веригата да вградят траен страх у възлагащия поради чисто субективната оценка за намеса в решението. Подобна неефективна активност не е за предпочитане, а невъзможността да се овладее налага кадрови промени.

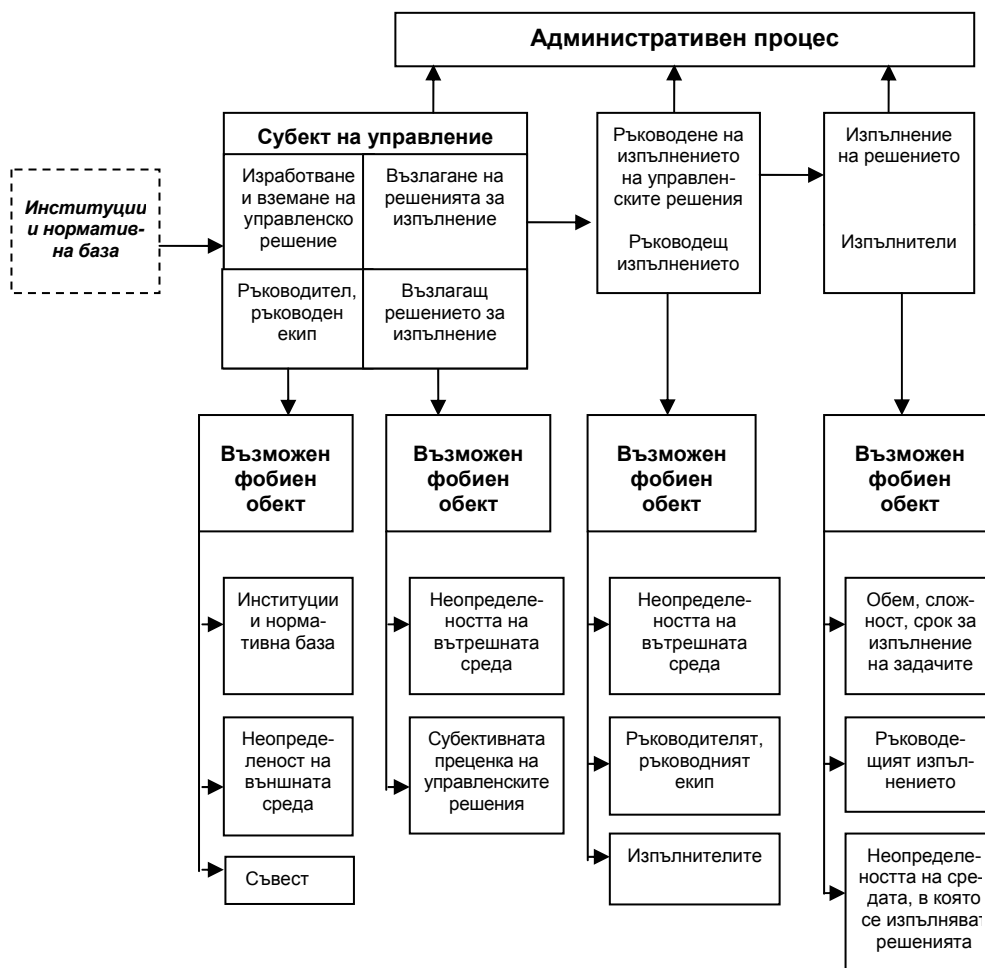
Фобийният страх при ръководенето на изпълнението на управленското решение може да има за източник както субекта, изработил и взел решението, така и самите изпълнители. Тяхното разглеждане като фобиен обект означава необоснован страх от ръководителя, респ. управленския екип, взел решението, както и от дейността на изпълнителите. Подобна ситуация може да се провокира, от една страна, от съмнения в ефективността на взетото решение и от друга, от резултатите, които ще постигнат изпълнителите на решението. Фобийният страх в случая е израз на съществени проблеми по веригата на управленския процес, породени от липсата на екипност. Отговорността за резултатите от изпълнението е тази, която може да бъде провокатор на фобийния страх у ръководещия. И колкото неопределеността на средата, в

която се работи, е по-голяма, толкова чувството за притеснение и страх се засилва. Естествена реакция на ръководещия изпълнението в такива случаи е вината да се търси по веригата и когато това се прави в аванс, ръководителят, респ. екипът взел решението, и изпълнителите могат да се превърнат във фобийни обекти. Трайното присъствие на такива отношения оказва влияние върху цялостната ефективност на управленския процес.

Възможните източници на фобиен страх в управленския процес могат да се проследят на схема 6.

Схема 6

Възможни източници на фобиен страх в управленския процес



Фобийният страх у изпълнителите може да се провокира както от обема, сложността и сроковете за изпълнението на задачите, така и от ръководещия изпълнението на управленските решения. В първия случай това означава липса на обективност при възлагането на задачите, а във втория – недоверие и съмнения в качествата на прекия ръководител. Силното субективизиране на подобна преценка, означава по-скоро липсата на мотивация у изпълнителите, но като цяло има негативно влияние върху управленския процес.

Фобийното състояние на личността се свързва с психическата устойчивост. Тя има граници на проявление и поради това за отделните личности е различна. Клиничното обяснение на фобийния страх е преживяна психотравма, съпроводена със страхова емоция.⁷ На практика фобийният обект е този, който провокира този страх, като това става при конфронтиращ контакт с него. Наличието на фобиен страх при реализацията на управленския процес засяга преди всичко междуличностните отношения. Необоснованият страх има причини, които го провокират. След като разгледахме възможните фобийни обекти за компонентите на управленския процес, ще анализираме и тези, свързани с отношенията “човек – човек”.

При сериозни сътресения на общественения ритъм на живот (каквито са например световната икономическа криза, преходът от централизирано към пазарно стопанство у нас) и като се прибавят към тях и генетично заложенният у човека егоизъм за оцеляване на индивида, може да се приеме за естествено наличието в по-малка или по-голяма степен на кризи в човешките отношения. Те могат да имат явен и скрит характер. Първите се регулират в рамките на държавата от изградени механизми за това, като основен регулатор са правораздавателните. За вторите обаче няма общоприети механизми, защото тук става въпрос за етика, морал, ценности, които са обект на враждане в личността от различни институции и по различен начин я засягат през отделните периоди от живота ѝ. До голяма степен именно те създават подходяща среда за фобиен страх, когато не се вписват в общоприетите формални и неформални норми на поведение. С други думи, в случая се засягат както чисто професионалните отношения (на лекаря, учителя, съдията и т.н.), така и неформалните, основаващи се на общочовешките ценности и морал. Скрытата криза в човешките отношения е проблем, който на пръв поглед може да не се забележи, но за него се съди по резултатите. Често добрият професионален, образователен и квалификационен атестат не са достатъчни, за да се избегне подобна криза. Има личности, които с поведението си създават среда (социална и професионална) за съществуването на други, но има и такива, които я разрушават. Именно те са в основата на социалната фобия, респ. поведенческите фобии в управленския процес. При неблагоприятна социална среда и наличието на проблеми в личен план последните се усещат многократно по-силно, което

⁷ *Ташев, Т.* Цит. съч., с. 28.

допълнително увеличава фобийния страх. Освен личности съществуват и организации, които вграждат ценности в живота на човека – за това са призвани всички, имащи явен формален характер и приети от закона. Има обаче и такива (предимно неформални), които отнемат ценностите и внасят страх. Въпреки тяхното преследване от закона те съществуват и са в основата на разрушаването на нормалната социална среда. Страхът от тях прави обикновения човек мнителен, кара го да приема хората около себе си за опасни, т.е. за потенциално виновни. Така всеки нормален човек с поведение в нормите може да се превърне във фобиен обект. Насаждането на подобна мнителност води до отчуждаване в обществото, а хората във фирмите и организациите стават подозрителни в отношенията помежду си. При такова поведение не се изключва възможността една немалка част от персонала да се превърнат във фобийни обекти. И това става проблем с критично значение за съществуването на фирмата (организацията), защото се поражда необоснован страх от колегата, прекия ръководител или ръководния екип.

Между членовете на една организация съществуват формални и неформални отношения, които са в основата на изграждането на съответни поведенчески мрежи. Ако за първите могат да се търсят форми и механизми за регулиране, то при неформалните поведенчески мрежи се създават отношения с различна плътност, които са трудно установими. Именно те могат да се превърнат в своеобразен източник на фобиен страх. Едва ли има някой, който да не е бил информиран съвсем доброжелателно за нещо, което източникът на информация е чул от друг, той пък от трети и т.н., докато се загуби интересът към действителния автор. Така в неформалната поведенческа мрежа се разменя информация за неща, които са станали в действителност или пък са полуистини, а много често в публичното пространство се пускат съвсем недостоверни сведения. Целият процес на подобно неформално придвижване на информацията се захранва от неконтролираните слухове. При това всеки опит да се стигне до действителния източник на слуха обикновено е обречен на неуспех. А много често при предаването му по информационната верига в неформалната поведенческа мрежа той така се променя в зависимост от интересите, че дори и създателят му може да не го познае.

Неконтролираните слухове са обществено явление, продукт на определени обществени условия. Тяхната поява се свързва с благоприятната среда, в която могат да се развият, и са източник на необикновен страх, неадекватен на действителните ситуации в обществения живот и междуличностните отношения. Тази среда може да се провокира от следните по-важни условия:⁸

- Несигурност за бъдещето. Съмненията за това какви промени ще настъпят и до какво степен ще бъдат благоприятни или не, са едни от

⁸ Каменов, К. Поведение в управлението. В. Търново: "Абагар", 2002, с. 167, 168.

основните компоненти на средата, благоприятстващи създаването на неконтролирани слухове. Несигурността в поведението на хората и страхът от промените позволяват използването на неконтролираните слухове за внасяне на страх и съмнения в бъдещето. Липсата на достоверна информация от управляващите дава възможност да се вярва на псевдопромени и нереалистични цели.

- Липса на стабилност в настоящето. Желанието у хората за промяна към по-добро е естествен процес и доказателство за неудовлетвореност от настоящето. Естествено е, че липсата на стабилност, изразена както във взаимодействието на личността и външната среда, така и в субективната преценка за сигурността на личното "Аз" кара хората да са недоволни от конкретните дадености. Силата на желанието за промяна е в пряка връзка с липсата на стабилност в настоящето. Когато на този процес се придаде и емоционален оттенък, се създава подходяща среда за неконтролирани слухове. Нещо повече, в стремежа си към по-добро, без да преценява собствения си потенциал и даденостите на средата, човек може да допусне и фатални грешки. Така на пръв поглед чисти и добри намерения за промяна могат да се превърнат в източник на фобиен страх. При това наистина не може да се дефинира неговият източник, което позволява мнителността на личността да превърне всеки от заобикалящите я във фобиен обект.

- Изопачаване на миналото. От трите компонента – бъдеще, настояще и минало, в човешкия живот най-сигурно е миналото. Така както историята на обществото е една, и миналото на човека е едно, но различни могат да бъдат авторите, които ги представят. Естествено е, че на тази основа биха могли да бъдат създадени немалко неконтролирани слухове. Всеки автор от собствен ъгъл може да оценява миналото, а пренесено като информация по хоризонтала в социалните структури, то може да получи допълнително интерпретиране и деформация. Подобно отношение към миналото може да бъде източник на страх за активно поведение сега. И когато наистина са налице смущаващи факти от миналото на личността, съвсем естествено е в заобикалящите да се търсят фобийни обекти, често пъти внушаващи необоснован страх у личността заради това минало. Такова състояние се подсилва от известни в публичното пространство случаи на използването на факти от миналото с цел манипулиране на отделни личности.

Хората с по-лабилна психика могат да се поддадат на внушенията на неконтролираните слухове, а в отделни случаи това може да бъде съпроводено и с психотравми, които са в основата на фобийния страх.

Когато един човек мисли и разсъждава по-малко за резултатите от собственото си поведение за сметка на съобразяването с чужди мнения, той е склонен към проява на нестабилно поведение в отношенията си към другите. Това проличава особено в екипите и групите, където очакванията са за отношения на съмишленици и единни позиции по основните въпроси

и крайните цели. “Нищо не ни докарва такива злини, както това, дето се вслушваме в хорската мълва и смятаме за най-добри нещата, които са били приети с общо одобрение...”⁹ В тези мисли на Сенека е заложена философията на подвижната благосклонност. Общата ѝ характеристика се свежда до това да приемаш и одобряваш или да отричаш и не одобряваш едно и също нещо. Такова поведение е източник на неопределеност, а тя пък от своя страна може да провокира фобийно състояние у тези, които контактуват с хора, имащи нестабилно поведение.

Ако съобразяването с чуждото мнение може да се приеме като един от основните катализатори на подвижната благосклонност, то естествено следват въпросите *кога това е така и трябва ли да се съобразява човек с мнението на другите?* Разбира се, че би било немислимо да се живее в някаква организирана социална форма, ако не е налице съобразяването с мнението на другите членове на групата, респ. екипа. Акцентът в случая не е в самото съобразяване, а в това кога то се трансформира в подвижна благосклонност и като поведение може да създаде фобийна среда. В тази насока могат да се определят следните по-важни случаи:¹⁰

- Когато липсват ясно формулирани лични цели за развитие. Известна е мъдрата мисъл, че който не знае къде отива, за него по пътен вятър няма. В тези случаи вслушването в мнението на другите не би помогнало с нищо, макар и в определени внушения да има много добър потенциал. Подвижната благосклонност се изразява в случая в конюнктурното поведение и нестабилност на отношенията с членовете на групата. Това създава недоверие, което във времето може да се хронифицира и превърне в благоприятна среда за възникване на междуличностен фобиен страх.

- Когато се формират нереалистични цели. Не са редки случаите, когато поради непознаване на собствените възможности, в представите на човека се експонират желания, които на практика са нереализуеми. Непознаването на собствения потенциал обикновено се свързва и с нереална оценка на заобикалящата действителност. При такава ситуация на несъответствие между цели и възможности за тяхното реализиране на един първоначален етап поведението може да отговаря на намеренията, но с течение на времето се разбира разминаването между желания и възможности. Когато това се осъзнае и при липсата на личен коректив на намеренията, следващата стъпка е към подвижна благосклонност. Най-често поведението се променя съобразно преценката за определени очаквания, които биха съдействали за реализацията на целите. И понеже това може да стане само като резултат от използването на личните способности и променяне на средата, в която се работи, чрез подвижна

⁹ Сенека, Л. А. За щастливия живот. С., Държавна печатница, 1927 г., с. 5.

¹⁰ Каменов, К. Цит. съч., с. 159, 160.

благосклонност се търси своеобразно компенсиране и на едното, и на другото. Разбира се, че такова поведение, съпътствано с неуспехи, може да породи и психотравми, съпроводени със страхова емоция от всеки неуспешен опит за промяна в положителна посока на статуквото. Така фобийните обекти могат да получат различен адресат, определен съвсем субективно, когато в съзнанието на проявяващия подвижна благосклонност се експонират причините за неуспеха.

- Когато се следват “утъпкани пътеки”. Обикновено положителните примери и постигнатите добри резултати от другите “заразяват” останалите да приложат вече изпитани средства. Най-често очакванията не се сбъдват, а разочарованията са големи, защото всеки постигнат успех е бил при точно определени параметри на средата и съответстващи на нея лични качества. Обикновено следването на “утъпканите пътеки” е едно нереалистично поведение, защото не може да се търси устойчивост в неща, чиято природа се намира в движение. В такива случаи подвижната благосклонност е една възможност да се компенсират вече променените условия. Когато това се развие в неблагоприятна посока, се разбира грешката в избраната стратегия за успех. И понеже пътят към успеха е строго индивидуален, всеки опит за сляпо подражание поставя човека в среда на още по-голяма неопределеност. Това естествено представлява сериозно изпитание за психиката и липсата на устойчивост може да създаде психотравми и фобиен страх от обектите, с които се свързват неуспехите.

- Когато се осъзнава недостатъчността на собствения потенциал за постигане на определени цели. В такива случаи обикновено се търсят външни катализатори, чрез които да се реализират поставените цели. Това е поведение преди всичко на амбициозни личности, които си поставят по-високи цели. Стремехът да промениш външната среда така, че да благоприятства постигането на личните цели, само по себе си е достойно за уважение качество. Не са редки случаите обаче, когато това става чрез агресивно поведение, целящо елиминирането на външните бариери (конкуренти, неблагоприятни фактори на средата и др.). Такова поведение не изключва подвижната благосклонност, а точно обратното – тя е неделима част от една по-голяма гъвкавост в името на поставените цели. Много често това е на ръба на закона и се определя като изключително рисково поведение. Амбициозните личности, които имат такова поведение, обикновено го оправдават с мотива, че то може да бъде приложено и спрямо тях. Всичко това обаче създава една изключително сериозна среда на неопределеност, в която е въпрос за качества кой ще успее. В такава среда всяка страна в неформалната поведенческа мрежа може да бъде фобиен обект, а фобийното състояние е характерно за психически неустойчивите.

Оценъчната система е друг възможен източник на фобиен страх. Това се проявява най-вече при т. нар. в специализираната литература

фундаментална атрибутивна грешка. В случая се дава оценка на качествата на личността, без да се вземат под внимание обстоятелствата (ситуациите). Така поведението става претеглено не на базата на лични качества, а често на стекли се външни обстоятелства, които, ако са неблагоприятни, могат да попречат на дефинирането на действителните личностни качества. По този начин ръководители, специалисти, изпълнители могат да бъдат оценени негативно независимо от потенциала, който притежават. В случая фобиен обект могат да бъдат както извършващите оценката, така и системата, която се прилага. Това е особено изразено в междуличностен план, когато оценяваните се страхуват не от нормативната база, а от хората, които я прилагат.

Специфично място като източник на фобиен страх заема и самооценката. Типичен случай е т. нар. ценностна конфузия, т.е. личността да изпитва неудобство от ценностите, които притежава. Нейното развитие може да премине в когнитивен дисонанс - страхът да се признае нещо през личното "Аз", защото е твърде болезнено. Наличието на такива случаи в управленската практика е проблем, чието решаване е важно за формирането на нормални междуличностни отношения. За добри резултати може да бъде необходима и клинична намеса.

*

Ефективният управленски процес е резултат не само от добре разработена технология, висококвалифицирани специалисти и техническа осигуреност. Това е преди всичко човешка дейност и за нея са характерни сложни междуличностни отношения от формален и неформален характер. Тяхното изследване от широк кръг специалисти ще даде отговор на въпроси, чието решаване като проблеми може да се е смятало за маловажно, но всъщност те да имат решаващо значение за управленските резултати.

15.XII.2008 г.