

THE ORGANIZATION, THE CHANGE AND THE MANAGER

Abstract: The article discusses the implications of change in the organization and the role of the manager in planning, organizing and implementing changes.

Author information:

Krasimir Markov

Prof. DSc

Konstantin Preslavsky – University of Shumen

✉ kr.markov@shu.bg

🌐 Bulgaria

Промените в организациите се пораждат под действието на определени вътрешни и външни фактори. Всяка организация повече или по-малко е в състояние на промяна. Необходимостта от промяна също е обусловена от конкретни причини. Най-общо могат да се изброят – политическата обстановка в света, региона и страната; икономическите трудности при формирането на бюджета; демографският фактор и др. Тези фактори налагат както кардинални промени, така и реорганизация, което изисква ръководителите от всички степени да бъдат запознати с процеса на промените, със съпротивата срещу тях и с методите за управление на промените.

Промяната в организацията

В психологията на управлението и мениджмънта на човешките ресурси от повече от 30 години е познат консултативният модел на промяната. Независимо от своята „старост“ той се приема за добър модел, който може да се прилага както глобално, така и в локални организации с личен състав с различна култура. В този смисъл той е подходящ и за условията на България. Този модел се осъществява в няколко стъпки:

1. Разузнаване – в тази стъпка ръководствата получават информация за необходимите промени и готовността на организацията да ги осъществи;
2. Навлизане – агентът на промяната влиза във връзка с органите, които ще я регламентират – парламент, министерства, кабинет, общински ръководства и т.н.;
3. Диагноза – съвместно всички от които зависи промяната определят проблемите, целта оценяват ресурсите и влиянието на външните и вътрешните фактори;
4. Планиране – планират се промените и се прогнозират резултатите от тях;
5. Действие – внедрява се най-добрият план (стратегия);
6. Оценка – на базата на обективна информация за природата и ефективността на промяната се преценява дали тя да продължи или се нуждае от корекции. Предварително са разработени критерии за успеха на промяната, което подпомага нейната оценка;
7. Край – определя се кога да се прекрати промяната.

За една организация, особено ако тя е голяма е необходимо прецизно да се диагностират силите влияещи на промяната. Обикновено се използва техника наричана „полеви анализ на

силите”. С помощта на тази техника се разглежда проблема като продукт на сили, често работещи в противоположни посоки. Това позволява да се определят силите движещи промяната и силите противници на промяната. Практиката показва, че това са обикновено ригидни (а в повечето случаи и паразитни) структури, в които хората действат по силата на навика, конформизма или от гледна точка на собствените си интереси. Като най-чести източници пораждащи у хората съпротива към промяната обикновено се посочват:

1. Несигурността за собственото бъдеще след промяната;
2. Възможни социални загуби (нарушаване на социалния уют);
3. Възможни икономически загуби;
4. Недоволство от засилващият се контрол и стягането на дисциплината;
5. Недостатъчна информация за промяната (страх от неизвестното);
6. Непредвидени трудности възникнали при осъществяването на промяната.

Познаването на съпротивите и причините, които ги пораждат позволяват да се реши ключовия проблем на текущото планиране на промяната, а именно преодоляване на съпротивата и осъществяване на комуникация с хората. Текущите планове по направление завършват със спецификация на всяка дейност в реда, по който трябва да се извърши.

Същевременно ръководствата трябва да се грижат за намаляване на съпротивата при промяна чрез:

1. Комуникация – подаване на низовите звена пълна информация за целта на промяната и задачите, които се решават;
2. Образователни програми – подготовка във ВУ и чрез курсове у нас и в чужбина на кадрите заемащи ключовите звена при промяната;
3. Осъществяване на еволюционна промяна – планово и поетапно;
4. Формиране на нова политика и процедури в организацията
5. Промени в ръководството;
6. Създаване на временни структури чрез които по-лесно ще се осъществи промяната.

Стъпки в организацията при промяната.

Какви подходи могат да използват ръководствата за туширане съпротивата при промяна [по 2 и 6]:

1. Образование и комуникация – използва се когато има недостатъчна или неточна информация и анализ;
2. Участие и включване – когато инициаторите нямат достатъчно информация от която се нуждаят, за да структурират промяната и когато другите имат достатъчна власт, за да се съпротивляват;
3. Улеснение и подкрепа – използва се там където хората се съпротивляват поради проблеми в съгласуването;
4. Манипулация и кооптиране – когато друг подход не работи или е прекалено скъп;
5. Използване на принуда – когато бързината е важна и инициатора на промяната притежава значителна власт.

След изясняване на стратегиите, определяне на факторите и съпротивите, както и подходите към тях, ръководствата следва да предприемат стъпките към промяна. Те представляват синтез от подходите и модела, и се заключават в:

1. Определяне на силите подкрепящи промяната;
2. Определяне на силите противопоставящи се на промяната;

3. Действия „брейнсторм“, за да се увеличат силите „за“ промяната;
4. Действия „брейнсторм“, за да се намалят силите действащи против промяната;
5. Оценка приложимостта на определените действия;
6. Очертаване на приоритетите на действията;
7. Изграждане на план за действие на базата на приоритетите;
8. Изготвяне на срокове и бюджет на плана за действие.

Като резултат от направените анализи и предприетите стъпки ръководствата на организациите следва да внедрят промяната. В психологията на управлението се разглеждат следните етапи в развитието на организацията при промяна, в които се очертават и ролите на действащите лица, и вероятните проблеми:

I Етап – Начало.

Цел – първоначален обмен на информация.

Роля на агента на промяна (парламент, правителство) – да осигури информация на базата на обратната връзка, експертизата и опита.

Роля на системата клиент – да осигури информация за потребностите, релевантните проблеми, интересите на мениджмънта и т.н.

Възможни проблеми – погрешно представяне на базата на консултантските умения и обратната информация; погрешно представяне на интересите на организацията.

II Етап – Изясняване.

Цел – по-нататъшно изясняване на началния етап.

Роля на агента на промяната – да осигури подробности за оперативните ценности, оптималните условия за работа, обучение на кадрите.

Роля на системата клиент – да осигури подробна информация за състава, вътрешната култура, подбора и политиката на организацията.

Възможни проблеми – неподходящо определяне на същността на промяната; избягване на експериментирането в действителни условия.

III Етап – Спецификация.

Цел – достатъчно изясняване на потребностите, интересите, икономическата страна на промяната (като цена), условията за дейност.

Роля на агента на промяната – да специфицира истинската цена на промяната във времеви отрязъци и да коригира съответно условията за работа.

Роля на системата клиент – да определи целите на промяната и възможните критерии за оценка на крайните резултати.

Възможни проблеми – неподходящо структуриране на връзките; недостатъчно дефиниране на проблема за промяна; тайно намерение да се изключат определени външни влияния.

IV Етап – Диагноза.

Цел – да се получи пряка и неизкривена информация за проблемите на организацията.

Роля на агента на промяната – да събере необходимата информация и да осигури обратна връзка.

Ролята на системата клиент – да подпомага агента на промяната при събирането на информация.

Възможни проблеми – заобикаляне на проблемите; изкривяване на информацията.

V Этап – Определяне на целите (планиране на дейността).

Цел – да се установят специфичните цели и стратегии, които ще се използват.

Роля на агента на промяната – взаимно съгласуване с организацията клиент на целите и стратегията на промяната.

Ролята на системата клиент – съгласуване с агента на промяната.

Възможни проблеми – неподходящ избор на цели; неподходящ избор на оперативни средства; неподходяща намеса.

VI Этап – Системна намеса.

Цел – намеса в поведението на организацията, структурата и процесите.

Роля на агента на промяната – да се намесва при възникване при специфични проблеми.

Ролята на системата клиент – да осигури планирането с необходимите ресурси.

Възможни проблеми – неподходяща дълбочина на намесата; манипулация на средата; прилагане на принуда вместо избор; асимилация в организационната култура.

VII Этап – Оценка.

Цел – да се определи ефективността на намесата.

Роля на агента на промяната – да събира данни захода на промяната и да ги свежда на клиента под формата на оценки.

Роля на системата клиент – да анализира оценките и да определя ефективността на намесата.

Възможни проблеми – погрешно използване на данни; изкривена информация.

VIII Этап – Промяна.

Цел – да се коригират или променят стратегията, целите или средствата.

Роля на агента на промяната – да направи корекции, за да се постигнат целите.

Роля на системата клиент – да направи известни потребностите.

Възможни проблеми – неуспех при промяната; недостатъчна гъвкавост за възприемане на определена стратегия.

IX Этап – Поддръжка.

Цел – да се наблюдава и поддържа приложената стратегия (проверки).

Роля на агента на промяната – да определя параметрите за продължаване на промяната.

Ролята на системата клиент – да осигури и разпредели необходимите ресурси.

Възможни проблеми – неподходящо намаляване на зависимостта; намаляване на усилията.

X Етап – Край.

Цел – освобождаване на агента на промяната и осигуряване на система за дълговременен контрол.

Роля на агента на промяната – да изпълни ролята си и да оцени цялостната ефективност.

Ролята на системата клиент – да определя състоянието на организационното здраве и дали се осъществява процеса на промяна.

Възможни проблеми – преждевременно приключване на промяната; неумение да се наблюдават промените.

Промените във всяка една организация са неизбежни. При ситуация на промяна винаги възниква въпроса доколко сме готови за нея? А това е въпрос на познаване на промяната от компетентните органи заели се с нейното осъществяване.

Ръководителят и неговите управленски роли и умения.

Известните изследователи на проблемите на управлението Кунц и ОДоналд отбелязват, че „управлението не е само функция на президента на корпорацията и генерала командващ армията, а така също и началника на цеха, и на командира на ротата” [4]. Ако се абстрахираме от обема и сложността на задачите, които се решават по всички звена на йерархията и потърсим общото между тях става ясно, че всички те изпълняват определени функции, постигат дадени резултати посредством създаване на условия необходими за ефективна дейност в съответното звено.

В този смисъл те са управленци, „мениджъри” на звеното. Значителна част от авторите проучващи проблемите на управлението приемат следното определение за управлението: „Управлението е процес на планиране, организиране, мотивиране и контрол необходими за достигане целите на организацията” [1]. Като социален процес управлението има своя обект и субект. Обектът на управление за ръководителя зависи от организационната структура, която ръководи. Този обект се характеризира с това, че има определени граници – той е точно ограничен от всички останали обекти на управление; има определено предназначение – в зависимост от вида на организацията; има определени връзки със субекта на управление и с други обекти. Субектът на управление е ръководителя, негови функции са планирането, организирането, мотивирането и контрола на дейността в организацията. За да реализира тези функции, мениджъра играе определени управленски роли.

Управленски роли на ръководителя.

Анализирайки същността на управлението Х. Минцбърг в своята книга „Природата на управленския труд” [12] разкрива десет роли, общи за всички ръководители, като ги обособява в три групи:

1. Междуличностни роли – те произтичат от функционалната власт на ръководителя, от неговото положение в йерархията като свързващо звено между подчинените и по-висшата инстанция. Такива роли са:

– Ролята на лидер, свързана е с използването на властта, заключаваща се за прилагане на управленски мерки за координиране, мотивиране и контролиране на подчинените;

– Ролята на връзка – това са междуличностните отношения, които ръководителя осъществява извън средата на своята организация. Тук са контактите с висшестоящите в йерархията, с останалите ръководители на организации или с външни на организацията лица;

– Роля на фигурант – ръководителя по сила на служебните си задължения изпълнява и функции, които са символични или церемониални по своята същност – присъства на срещи, събрания, тимбилдинги и т.н., при покани присъства на сватби на свои подчинени.

Изпълнявайки тези роли, ръководителя има представителна (фигуративна) функция.

2. Информационни роли – свързани са с получаването, обобщаването и разпределянето на информация. Такива роли са:

– Роля на наблюдател – тя включва събирането на информация от всички възможни източници, както формални, така и неформални, като информацията се отнася пряко или косвено до дейностите в организацията;

– Роля на разпространител – във всяка организация информацията е канализирана. Една се отнася само до ръководителя, друга се отнася до подчинените му звена. Ръководителят е този, който преценява важността на информацията, до кого се отнася и в какъв вид да му се предаде;

– Роля на говорител – ръководителят представлява интересите на организацията си, както в, така и извън нея, чрез представяне на необходимата информация. В тази си роля той обосновава естеството на задълженията при новопостъпили, търси спонсори във външни фирми и организации за решаване на финансови и материални проблеми, осъществява делови контакти и др.

3. Роли при вземане на решение – те се отнасят до естеството на вземаните управленски решения и в зависимост от това се разпределят на следните видове:

– Роля на инициатор – по-често срещаното название е роля на предприемач, но тъй като се разбира не длъжностна характеристика, а качеството предприемчивост, определянето ѝ като роля на инициатор е по-подходящо. В тази си роля ръководителя активно търси възможности и преднамерен риск стремейки се към изменения и усъвършенстване [6];

– Роля на разпоредител – това е ролята целяща да се осигури стабилност на управлението и функционирането на организацията. Имат се предвид случаите, в които ръководителя разрешава междуличностни конфликти, възникнали проблеми с други подразделения в организацията или нагоре по йерархията, които създават заплаха за нормалния живот на организацията;

– Роля на посредник – особено е характерна за ръководителите на самостоятелни звена, които вземат решения като посредници в преговори за доставки на продоволствие, отоплителни материали и т.н., и се стремят да ги получат при най-изгодни условия.

Управленски умения на ръководителя.

Управленските роли са като ролите на актьора, те задължително предполагат „актьорско майсторство”. В случая то се нарича „управленски умения”. Никой не се ражда с тях, те се придобиват в процеса на обучение, но най-вече в практиката с натрупване на управленски опит: според Д. Катц автор на едно от най-авторитетните изследвания за управленските умения в САЩ, те биват три категории [6]:

– Концептуални умения – този тип умения предполага разбиране и вникване в нещата на абстрактно равнище. Относителното им значение за ръководителите на низшите звена е сравнително малко, тъй като те намират израз в способността да се види цялостната картина при решаване на даден проблем, но тъй като това значение с израстването на ръководителя в йерархията се увеличава пропорционално, то тяхното развитие е необходимо в низовите звена;

– Хуманитарни умения – заключава се в способността за работа с хора, за постигане на разбирателство с тях, а в чисто управленски план да изпълнява лидерски функции, да мотивира, организира и контролира;

– Технически умения – ръководителите от по-низшите звена в организации действащи пряко в материалното производство се нуждаят от съответните технически умения както за да могат компетентно да поставят задачи на подчинените си, така и за да могат лично да участват при отстраняването на определени възникнали технически проблеми. С израстването в йерархията тяхното значение не намалява, но те се изтласкват на по-заден план за сметка на концептуалните и хуманитарните умения.

Практиката показва, че управленските умения на ръководителя опират до формирането и възпитаването у себе си на определени качества позволяващи тези умения да се използват най-ефективно с оглед най-доброто „изиграване” на ролите.

Тези качества трудно могат да бъдат изброени, но като най-важни могат да се посочат:

Способността да управлява себе си – трудно можем да си представим в ролята на управляващ, ръководител, който губи самообладание в кризисни ситуации, примирява се с трудностите или не е организиран в своята работа;

Наличие на ясни лични ценности – ръководител, който цени себе си като личност, своето семейство, приятелите си и подчинените си, който приема работата си не като бreme, а като обществена необходимост има по-голям авторитет сред подчинените си и в неговата организация по-рядко има конфликти;

Способност да определя ясни цели в своята дейност – трябва да знае какви цели и задачи решава организацията и какво е необходимо да постигне със своите подчинени през всеки етап или период на развитието на системата;

Способност да решава управленски ситуации – на базата на своя опит и знания, ръководителя е човека, който трябва да се ориентира в управленските ситуации, и да може интуитивно или рационално да вземе необходимото решение;

Способност за приложение на творчески подход в работата – един ръководител в новите условия винаги е принуден на основата на ограниченията във времето, недостатъчните човешки и материални ресурси да търси творчество при изпълнение на задачите с оглед на крайната им ефективност;

Умение да влияе на околните – способността да активира и мобилизира личния състав е основна за управленеца, независимо, че това се усвоява с опита, той трябва да търси пътища и средства за решаването и съобразно особеностите на организацията;

Умение за ясно разбиране на особеностите на управленската дейност – за да придобие това умение, ръководителя трябва да усвои минимум от знания по теорията на управлението и психологията на управлението;

Способност да ръководи – това всъщност е цялостната дейност заключаваща се в умението да се планират задачите, да се организира изпълнението им, да се мотивира и контролира персонала;

Умение да обучава хората – психологопедагогическите умения винаги са били изтъквани на преден план в неговата дейност и това не може да не е така след като основната негова задача е да подготви подчинените си като специалисти;

Умение да организира груповата дейност – дейността в почти всички структури на материалното и извън материалното производство има преди всичко групов характер, този групов характер предполага способност да се създава групов организационен и да се тушират и преодоляват конфликтите.

Разгледаните управленски роли, умения и качества на ръководителя показват необходимостта от търсене на възможности за повишаване на управленската им култура.

Властта на ръководителя и нейните психологически измерения - проблемът за властта е един от най-актуалните в психологията на управлението. Същевременно у нас той, като че ли се подценява, като се разглеждат само отделни негови аспекти като: авторитет, влияние, лидерство, а не се прави опит за комплексното му изясняване. Тъй като не са правени специални проучвания в емпиричен план, се налага преди всичко теоретичното изясняване на проблема за властта на ръководителя, за нейната същност, основания и причини, а така също и за техниките за упражняването ѝ.

Властта като елемент на управлението - правени са много опити за дефиниране на понятието „власт“ от гледна точка на психологията на управлението.

Някои автори като Kotter (1979) и Mac Call (1976) я разглеждат като възможност – първият като възможност за „въздействие върху хора и събития“ [9], вторият като възможност да се разпореждаме с „човешките, материални и информационни ресурси за извършване на определена дейност“ [11].

Другата група автори диференцират властта като способност. Burton (1989) я счита за способност на едно лице или група да въздейства върху друго лице или група [6]. Kreitner (1992) я определя като способност да се организират ресурсите по начин, по който те ще постигнат определен резултат [10]. Gordon, Wayne Mondy и Sherplin (1990) сочат, че властта е „Потенциалната и актуалната способност да се въздейства на другите в реалната посока“ [8]. Couter, Stoner и Freeman (1992) виждат властта като „способност да се упражнява влияние [7]. Както справедливо сочи С. Христов (1997) общото в определението на втората група автори е способността да се организира и влияе [6]. В съвременните определения способността да се влияе се подчертава, тъй като с това се очертават да аспекта на властта – способност за влияние върху другите и делегирано (институционално) право да се влияе върху хората произтичащо от заеманата длъжност. Обикновено делегираното право на влияние се разбира като авторитет. Без да се впускаме в подробности и да анализираме различните виждания можем да обобщим, че в психологията на управлението властта се разбира като способност да постигнеш нещо, да бъдеш негова причина и да постигаш изменения, а авторитетът се приема като притежаване на власт, право да създаваш и утвърждаваш властта [6].

Авторите разработващи проблема за властта са на мнение, че като причини пораждащи необходимостта от притежаване и упражняване на власт, най-общо могат да се посочат две: 1. Обективна необходимост от управление на организацията. 2. Лична потребност от власт на хората заемащи определени длъжности в организацията [6].

Всяка организация със строго определена структура и логика на формалните отношения предполага установяване на власт чрез подчиняване на нисшестоящите звена на по-висшите. Така чрез формалните управленски отношения се създава официална йерархия на съподчинение легитимирана в изискванията на закона, правилниците и уставите и уредена със съответната щатна структура. Властта възниква по силата на предоставените на ръководителя права, по отношение на подчинените. От значение е и факта, че дори и при неформално общуване на ръководителя с подчинените в повечето случаи се запазват властните отношения.

Ако източниците на властта на ръководителя са ясни и не се нуждаят от коментар, то възможностите той да проявява своята власт под различни форми са разнообразни и в същност се свеждат до неговото разбиране за способа на упражняване на властта. В този смисъл най-често срещания тип проявление на власт при ръководителя е така наречената формална власт. При нея и ръководителя и подчинените се основават във взаимоотношенията си на разбирането, че единия по силата на служебното си положение или притежание на собствеността има

правото да заповядва, а другите са задължени да изпълняват заповедите му. Такава власт наричаме още традиционна [1]. Ръководителят има право да награждава и наказва, но той прави това по принцип при особени случаи – тогава, когато възникне съответен прецедент. През останалото време подчинените по традиция признават неговата формална власт и неговият авторитет произтичащ от длъжността. В този смисъл традицията е официална форма на влияние [1], тъй като дава усещането за принадлежност към определена социална група. При традицията като форма на властта има нещо много ценно за организацията, тя притежава преимуществото наречено безличност [виж 1, с 250], при което подчинения реагира не на човека, а на длъжността. Това обстоятелство е ценно, тъй като повишава стабилността, доколкото тази стабилност не зависи изцяло от способностите на отделната личност.

Друга форма на властта е така наречената еталонна власт или властта упражнявана от ръководителя чрез примера, тя се базира на неговите качества като личност, базира се на психичния механизъм на идентификацията, при който подчинения започва да подражава, а постепенно и да се отъждествява с шефа си. Черти от поведението на ръководителя, на които обикновено подчинените подражават, са внушителност в маниерите и начин на обличане, реторични способности, спортна страст и др.

Власт на експерта – обикновено ръководителя е този, който има необходимите знания и умения за организацията на дейността. Поставени по силата на формалните обстоятелства, подчинените признават властта на ръководителя, който е ориентиран в тънкостите на управлението и демонстрира пред тях компетентност и самоувереност. Тази власт обаче е крехка, защото ако компетентността не се потвърди от практиката (организацията не постига обещаните резултати), ръководителя губи своя авторитет в очите на подчинените си.

Власт основаваща се на санкции, нарича се още влияние чрез страх. Доказано е, че при повечето случаи санкциите предизвикват страх. Страх да не бъде намалено възнаграждението, страх от освобождаване от работа и др. При определени ситуации страхът може да влияе много успешно върху ефективността на дейността. При принципна постановка на дейността на ръководителя, когато той прибегва към принудата тогава, когато подчинените нарушават правилата, прилагането на властта чрез санкции е не само ефективно, но и оправдано. Обратно приоритетното използване на власт, може да предизвика у подчинените скованост, чувство за отчуждение и дори отмъстителност.

Власт основана на възнагражденията – един стар колкото света метод за влияние върху хората, чрез обещание за поощряване. Тази власт също се използва често при възникване на спешни задачи. Основава се на принципа за постигане на желано поведение чрез положителна подкрепа. Тази подкрепа има ефект, ако е свързана с удовлетворяването на определена потребност.

Тактики на осъществяване на вътрешно организационна власт - разбира се формите на проявление на властта са важни, като потенциална възможност за използването им, но властта е упражняването на тези възможности, а това означава, че използвайки формите на власт, ръководителя може и трябва да прилага различни тактики на осъществяване на вътрешно организационна власт [3].

Кои тактики на личностно влияние може да използва ръководителя? Избора им зависи от обекта на влияние и целите, които сам си е поставил, но най-общо могат да прилагат следните тактики:

Настъпателна – осъществява се чрез заповеди и разпореждания, непрекъснато напомняне на подчинения какво се изисква от него. Постоянен контрол върху изпълнението на задачите, цитиране на съответните нормативни изисквания;

Подкупваща – действия се дружелюбно, учтиво, с определена симпатия към подчинения, с оглед показване на лична ангажираност с неговите проблеми;

Рационална – на основата на изяснените цели и задачи на организацията и причините, които са в основата им, аргументирано се посочват стъпките през които трябва да се премине, като се обосновава тяхната необходимост;

Санкционираща – чрез заплахи за намаляване на възнаграждението, преместване на по-ниско платена работа или уволнение;

Разменяща – припомня се на подчинения в кои моменти ръководителя е бил благосклонен към него и се отправя искане за осигуряване на съдействието му при решаване на определена задача;

Партисипативна – при решаване на определени значими задачи на формални съвещания, ръководителя си осигурява подкрепата на всички подчинени за решаването на определени проблеми;

Молби насочени „нагоре” – обръщане към ръководството за намеса и подкрепа при невъзможност сам да реши определени проблеми;

Блокираща – заплаха със санкция от висшестоящия началник. Обикновено се прилага от ръководител с малко опит или с недостатъчен авторитет пред подчинените;

Възнаграждаваща – осигуряване на еднократни бонуси, уреждане на екскурзия, посещения на мачове, театър и други;

Тактики на влияние за осъществяване на вътрешно-организационна власт - един ръководител не може да осигури необходимата ефективност само с помощ на авторитета си и тактиката за междуличностно влияние. При наличие на конфликти, при необходимост от разпределение на правомощията и властта между подчинените, трябва да прилага тактиките за осъществяване на вътрешно-организационната власт.

При конфликти в структурите на организацията (тук се имат предвид междуличностните конфликти на основа симпатия – антипатия). Става дума за конфликти породени от естеството на дейността, свързани с достигането на определени цели и изразяващи се в невъзможност тези цели да се постигнат с наличните ресурси от хора, време и материални средства. В тези случаи ръководителя упражнява своята власт, като определя приоритетите, сроковете за изпълнения, хора които ще участват и по този начин регламентира „играта”.

Разпределение на властта – в организацията властта е разпределена по структурни подразделения, това налага ръководителя да използва определени тактически прийоми за провеждане на своята политика на властта:

Влияние върху вземането на управленско решение – ръководителя изслушва мненията на шефовете на по-нисшестоящите звена при вземане на по-важните решения по задачи стоящи пред организацията. Той дава възможност за дискусия, анализира преимуществата на едно или друго предложение и формулира решението, носейки отговорността за него;

Начин на излагане и символизиране – познавайки позицията на подчинените си по даден проблем при вземане на решение ръководителя го представя пред тях като изгодно, очаквано и желано;

Институционализиране на властта – типичен пример тук са ръководителите на по-ниски позиции, много са случаите, когато от тях се иска и се санкционират, но малко са случаите,

когато шефът им делегира отговорност, правомощия и власт. Такова делегиране ги превръща от безличен фактор в институция и спомага за управлението на организацията.

Отговорността на ръководителя - терминът „отговорност” има отношение към различни области на психологическата наука. Той се анализира и при изучаване на личността, и при когнитивните процеси, и в психологията на управлението.

Същност на психологията на отговорността - има различни виждания за същността на отговорността от гледна точка на психологията на организационното поведение. А. Ангелов [1] я разглежда като „задължение да бъдат изпълнени някакви задачи от някакво лице”, М. Паунов [3] я приема като едно от ограничителните организационни въздействия върху личността. С. Христов [6] счита в организационен аспект, че тя е „съвкупност от нагласи, решения и действия на организацията, които са ориентирани към обществото”. Х. Смит и Дж. Уейли [5] я определят като принцип в организацията заключаващ се в гарантиране с „максимална вероятност, че всеки член ще се стреми и ще приеме отговорност за собствената си работа и за работата на организацията”. Най-приемливо виждане от гледна точка изследването на проблема за отговорността на ръководителя изказва В. Розанова [4], като определя отговорността като краен етап в дейността на субекта проявяващ се като „задължение да поеме вината за последиците от собствените действия и задължение да се отчита за своите действия”.

От гледна точка на психологията определящо при отговорността е, че тя е една от съществените черти на личността. В този смисъл отговорността е отражение на обема от лични задачи на човека или, както се изразяваме обикновено неговия дълг и неговата съвест разбирани като осъзнаване на отговорността. За ръководителя осъзнаването на личната отговорност зависи от действието на редица фактори. Такива за личността са познавателните, мотивационните, характерологичните, ситуативните и др. Те разбира се са важни, но тяхното разглеждане в случая, не е възможно. По-важно е да се разбере, че централна тенденция в развитието на отговорността се явява възникването на вътрешен механизъм на контрола. Както сочат изследователите на проблема за отговорността [3] тук се осъществява пренос на инстанциите, пред които субектът е задължен да носи отговорност за своите действия. Доколкото отговорността е свързана с личността, от значение е разглеждането и в контекст на равносметка за своите действия пред самия себе си. Разбира се в живота има различни и достатъчни на брой инстанции пред които човек носи отговорност. Това дава възможност и да се различат видовете отговорност на ръководителя. По принцип има два вида отговорност, разглеждана като форма на осъществяване на контрола, единия е от позицията на личността на ръководителя, а другия е от позицията на институцията.

Отговорността в поведението на ръководителя - в психологически план предпоставка за възникването на отговорността е възможността за избор на съзнателно предпочетена определена линия на поведение. Показателното тук е, че при мениджъра този избор може да се наложи да бъде направен в сложни условия. Всеки личностен избор обикновено е свързан с проблема за определянето на собственото „Аз”. Особеното в една организация е, че тук в повечето случаи става дума за социалната отговорност на управленеца. Обект на тази отговорност са неговите ролеви функции в организацията и социалните норми наложени от законова уредба, вътрешни правилници, морален кодекс, традиции, религия и т.н. Особеност е и това, че субект на контрола е както ръководителя, така и неговите началници.

Трябва да се отбележи, че на хората е присъщо да прехвърлят отговорността, която те носят било на външни сили – да речем на съдбата, ситуацията и т.н., било на собствената си способност и стремежи. В зависимост от това всеки човек определя стратегията си на поведение. Тази стратегия на поведение се вмества в понятието „локус на контрола” въведено в Дж. Ротер. В психологията „локуса на контрола” се приема за стабилна черта на личността. По теорията на Хайдер „локус каузалис” се разглежда като субективен аспект на отговорността

при изследването на каузалната атрибуция. Идеята на Хайдер е, че възприемайки някакво събитие като причинено от някакъв фактор, човек приписва „локуса на причинността” или на определено действащо лице, или на външната среда. Като резултат от това приписване възприеманото събитие се счита за породено от две сили – силата на обкръжението и силата на личностовите ресурси на човека.

В светлината на вижданията на Хайдер могат да се посочат и два вида атрибутивни грешки имащи връзка с изучаването на отговорността: мотивационни и фундаментални.

Мотивационните грешки отразяват пристрастието в разсъждението на човека. Типичен пример е когато приписваме на себе си успехите, заслугите, положителните резултати, а грешките, трудностите, провалите при решаването на определени задачи обясняваме с трудността на задачата, обстоятелствата, късмета и т.н.

За ръководителя едно от най-важните средства за управление на поведението се явява осъзнаването на собствената отговорност. Това е така, защото осъзнаването на отговорността е преди всичко възприемане на социалната необходимост в дейността, разбирането на смисъла на извършените действия и техните последици. В този смисъл атрибуцията на отговорността се поражда от жизнената необходимост да се оценят резултатите от дейността, да се определи степента на успех или неуспех, да се награди или накаже някой.

Отговорното поведение в управлението е свързано със ситуативните когнитивни фактори. В тази връзка ако определен ръководител провежда линия на поведение вписваща се в изискванията на неговата „роля” се приема, че това поведение е управлявано от „лични норми” определяни в психологията като очаквания на личността, породени от социалните норми (изисквания на закони, правилници и т.н.).

При определени условия е много тясна връзката на „отговорността” със „самостоятелността”. Понякога се налага решенията да се вземат от ръководителя еднолично, и цялата отговорност за изпълнението им ляга върху него. Не е без значение и един фактор, чието влияние върху човешкото поведение у нас все още се подценява. Става дума за така нареченото „ниво на самооценка”. Опитът показва, че ръководителя с повишено ниво на самооценка са по-безкритични към действията и постъпките си, но са по-отговорни за взетите решения и поведението си. При това доколко тази безкритичност се изразява в надценяване на собствените качества, тя действа като стимул за активизация на личността в полето на дейността ѝ. Такива ръководители, освен че са по-отговорни, са и по-активни при изпълнението на функционалните си задължения и по-инициативни в мисленето и подходите към проблемите.

Доколкото дейността по управление в организацията протича в условия и среда пораждащи конфликти, много от тези конфликти биха се туширали в зародиш, ако ръководителя е отговорен, а не се крие зад гърбовете и авторитета на началниците си и не оправдава своите постъпки с техни заповеди и разпореждания.

Особен вид отговорност на ръководителя е отговорността за бездействие, то се нарича бездействие с власт. След като му е възложено да работи с хора, той следва да чувства своята отговорност, не само за това, което е направил, но и за това, което не е направил, но е бил длъжен да направи по силата на изискванията на закона, формалния си статус и т.н.

В последно време по линия на разширяване на демокрацията на обществото се забелязва един особен феномен. Ръководителите с по-малък опит преди вземане на решение се опитват да го съгласуват с голяма част от своите подчинени. Ако това съгласуване е с оглед приемането на оптимално решение е добре, но за съжаление то е по-често за оправдание на съответния управленец в случай, че решението се окаже погрешно. Но отговорността в групата девалвира и се размива, на преден план излиза колективната отговорност, а индивидуалната атрофира.

Теоретичните и приложни изследвания на Запад сочат, че това в крайна сметка води до безотговорност. Поради това такъв подход е неприемлив.

Всяка работа, която се изпълнява от хора изисква определена отговорност. Тази отговорност в голяма част от случаите е различна. Един отговаря за планиране, друг за материални средства и т.н. Особеното при ръководителя на организацията е, че неговата отговорност е комплексна. Такава отговорност изисква постоянна психична готовност, което е източник на непрекъснато психично напрежение и рефлектира върху здравето и самочувствието на ръководителя, което налага организационни мерки за психичния комфорт и грижа за неговото психично здраве.

Ръководителят и управленското решение - вземането на управленско решение е една от най-важните характеристики на дейността на ръководителя. Всеки човек ежедневно взема стотици решения, някои от тях са добри, други неудачни. Способността да се вземат решения е управленско умение, което се развива с усвояването на жизнения опит. По същество решението е избор на алтернатива. Някои решения се вземат мигновено и интуитивно, други след дълго обмисляне.

Същност на управленското решение - в управлението на организацията, вземането на решение е систематизиран и обмислен процес. Организационното решение е избор, който ръководителя трябва да направи, за да изпълни функционалните си задължения.

Решенията, които ръководителя взема могат да се подразделят на няколко вида в зависимост от това към каква сфера от функционалните задължения са насочени и изпълнението на какви задачи обслужват:

Решения по планирането – те са свързани с целите и задачите поставени пред организацията и тактиката, която ще се избере за тяхното постигане;

Решения по организиране на дейността – свързани са с организационната структура и функционирането на институцията и се отнасят до разпределение на задачите по йерархията и координиране дейността в отделните звена;

Решения по мотивиране на подчинените – при вземането им управленецът се ръководи от нуждите на подчинените, удовлетворяване на техните потребности и какво трябва да се направи в тази посока;

Решение по контрола – свързани са с начините за изследване на резултатите от дейността, как ще се оценяват тези резултати, докъде е стигнато при изпълнението на поставените цели и задачи и как ще коригираме допуснатите грешки.

Практиката показва, че решенията които се вземат в организацията могат да бъдат индивидуални и колективни, като мениджърът носи пълна отговорност и за двата типа. Независимо от това ръководителя дори и в тежка ситуация при наличие на възможност е необходимо да изслушва съображенията на подчинените си както по отношение на изпълнение на задачата, така и по нейното осигуряване. Такова изискване се е наложило в резултат на изследване на практиката и опита. Този подход има и своето научно обяснение от психологична гледна точка. Изследователи като Кунц и О Доналд са установили, че участието на подчинените във функцията планиране трябва да бъде колкото може по-широко, тъй като това осигурява най-доброто разбиране на плановете, а от там се поражда и по-голямо желание за тяхната реализация [4]. Разглеждайки мотивационната сила на приетите решения Р. Ликерт установява закономерност съгласно която, колкото повече участници в непосредственото изпълнение на задачата, вземат участие в приемането на решения за нейното изпълнение, толкова по-силна е тяхната мотивация.

Разсъждавайки за мотивационната сфера на приемането на решения е необходимо да отбележим два аспекта движещи поведението на мениджъра и неговите подчинени. В много от случаите мотиватори на поведението на ръководителя се явяват: стремежът към власт, стремеж да покаже професионалното си превъзходство над останалите, „реализация” на ръководните функции произлизащи от служебното задължение. Мотивите на подчинените, участващи във вземането на решение могат да бъдат: стремежът да се отстъпи пред шефа, да не се предизвиква неговото раздражение, да не бъдат ругани или наказвани и дори стремеж да скрият своята некомпетентност по обсъждания проблем. Ръководителят трябва да се съобразява с възможностите тези мотиватори да действат и да се стреми да ограничи негативните последици от тяхното проявление, както в своето поведение, така и в поведението на подчинените си.

При анализиране на процеса на вземане на решение от мениджъра обикновено се изтъква, че „вземането на решение е нещо сравнително лесно, трудното е да се вземе добро решение” [1].

Вземането на решение е психически процес. Това означава, че се включват ирационалните елементи на човешката психика, което е причина някои решения да бъдат интуитивно взети на ниво емоции и чувства, а други логически взети на ниво мислене.

Интуитивните решения по мнение на американските специалисти са голяма част от вземаните управленски решения. При тях не се търси „за” и „против”, не се избира алтернатива, а се ръководи единствено от усещането, че подобно решение е правилно. Този тип решения, като правило трудно могат да бъдат обяснени.

Рационалното решение е основано на съжденията. То се основава на знанията на мениджъра и неговия опит. Имайки в предвид, че на ръководителя в организацията му се налага да взема най-сложния тип управленски решения (тези с отчитане на човешкия фактор), трябва да отбележим, че в човешкия фактор се преплитат както мотивационни и личностови, така и други субективни променливи. Тези действат в сложно съчетание и да се предвиди как ще се проявят в действителност е трудно и почти невъзможно. Това е причината при вземане на управленско решение с отчитане човешкия фактор, само съжденията да са недостатъчни. С тяхна помощ трудно може да се открие нова алтернатива. Тук праволинейното мислене не е помощник и на помощ трябва да дойде творчеството.

Етапи на вземане на управленско решение. Стил на ръководителя - за да може да вземе правилно управленско решение мениджърът трябва да познава етапите на процеса на вземане на рационално решение. Тези етапи могат да се формулират така:

Диагностициране на проблема – за да вземе решение на ръководителя му е необходима информация. Тази информация често е изкривена, било от недостиг на данни, било от психологични фактори. Но дори наличието на достоверна информация все още не е диагностика на проблема. За да оцени проблема управленецът трябва да си изясни, какво може да направи на основата на информацията с която разполага, какво е времето в което трябва да оперира и какви други фактори могат да подпомогнат вземането на решенията.

Определяне на ограниченията и критериите при избора на решение – за да се определят възможните алтернативи, ръководителя е длъжен да определи ограниченията възпрепятстващи вземането на решения. Тук се отчита недостига на хора, материални и финансови средства, време и др.

Изясняване на алтернативите – всъщност става дума за формулиране на алтернативните решения, тъй като на практика трудно може да се определи всяка алтернатива. При това опитът показва, че голямото количество алтернативи само предизвиква объркване, което налага да се осмислят два или три възможни варианта на решението. Самото осмисляне предполага да се

определят предимствата и недостатъците на всеки възможен вариант и те да се определят от гледна точка на вероятния краен резултат. Всички управленчески решения по необходимост съдържат елемент на компромис. Колкото по-сложно е решението, толкова компромиса е по-голям. Ако при отчитане на компромисите се намесят и субективни фактори, то може да се получи така, че нито един вариант на решението да не изглежда добър. Тогава си казват опита и рационалното мислене на тези, които вземат решението. Животът показва, че в действителност мениджъри с опит даже и не мечтаят да вземат оптимално решение. Като удачен подход би могъл да се препоръча варианта, ръководителят преди да вземе решение да опише ситуацията на подчинения за когото се отнася решението и да го попита къде вижда своето място и как си представя изпълнението на задачата. По думите на Саймън в процеса на решение ръководителят избира стратегия „удовлетворяваща“, а не „максимизираща“ [4]. Обикновено оптимално решение не се взема, главно поради липса на време свързано с анализа на всички възможни алтернативи или недостиг на информация свързана с оценката на всяка от алтернативите.

Процесът на вземане на управленско решение обаче, не се свежда само в избора на алтернативи. Известния учен занимаващ се с проблемите на управлението Харисън счита, че „реалната ценност на решението може да се разбере само след като го реализираш. В крайна сметка всяко решение има смисъл само ако се изпълни. Обикновено решението се реализира след привеждане в действие на целия процес на управление и преди всичко неговите организираща и мотивационна функции. Обратната връзка се включва едва след като взетото решение започне да действа. През етапа обратна връзка се оценяват възможните последствия от взетото решение.

По данни от изследванията на управленски психолози в йерархично организираната група каквато е организацията, процедурата по вземане на решение е непосредствено свързана със стила на ръководство на ръководителя.

Авторитарният стил се проявява в процеса на вземане на решения, в това, че шефа изхождайки от субективните си виждания по проблема, налага своята идея като решение. Дори и да обсъжда с подчинените си решението на определена задача, той се стреми да я адаптира към своята индивидуална концепция по проблема. Възможно и дори често срещано явление е, мнението на ръководителя да се формира на основата на вижданията на неговите началници или на неговите колеги, което може да доведе до неправилно взети решения, тъй като те невинаги познават конкретната обстановка в по-ниските звена.

Демократичният стил във вземането на решение е по-добър, но той предполага и наличието на повече време. За този стил е характерно, че мениджърът предоставя възможност на подчинените си в съответствие с техните способности, компетентност и личностови възможности да се включат в обсъждането на задачата и във формулирането на възможното решение. Независимо от това, отговорността за взетото решение носи управленеца и негова е последната дума по конкретизиране на решението

Контролът в дейността на ръководителя - животът на една организация представлява сложен конгломерат от дейности. По ред причини, обективни и субективни, не винаги всичко, което е планирано се осъществява. Кое всъщност дава отговор на мениджъра в каква степен са решени задачите и какво е състоянието на всички останали елементи от организационния живот. Видимо това може да се постигне само с помощта на контрола. В управленската психология, в частност и в мениджмънта изобщо, има изяснена позиция по отношение на същността на контрола.

Същност на контрола в организацията. Видове контрол - независимо, че някои от авторите считат, че това е „процес, който осигурява достигането на целите на организацията“ [1], а други го определят като функция представляваща „наблюдаване и сравняване на

действително получените резултати с предварително планираните и извършване на своевременни промени в груповото и индивидуално поведение и в организацията като” [4], то най-общо можем да изведем две основни характеристики на контрола определящи неговата природа: Първо – контролът не е еднократен акт, а процес на наблюдаване, сравнение и предприемане на действия; Второ – контролът е неразривно свързан с организационната ефективност.

Ясно е, че без контрол във всяка една организация се губи установения порядък, настъпва объркване, проваля се изпълнението на задачите. Това е причина да казваме, че ръководителя трябва да започне осъществяването на контрола, още с встъпването си в длъжност и с изясняването на целите и задачите стоящи пред организацията.

Всяка организация има свое виждане и политика по отношение на контрола. Какви видове контрол може да прилага ръководителя в организацията:

Предварителен контрол – нарича се така защото се осъществява практически преди самото изпълнение на управленските функции на мениджъра. При него предварително се анализират три елемента от организацията: Човешките ресурси – ръководителя предварително се запознава с възможностите на подчинените си като знания, умения, способности, а така също с психичното и здравословното им състояние, проблеми на морала и сплотеността и т.н.; Материални ресурси; Цели и задачи на организацията.

С помощта на предварителния контрол мениджъра си изяснява фактическото състояние на организацията и може да планира своите управленчески функции.

Текущ контрол – самото му название показва, че той се провежда непрекъснато при осъществяване на всички видове дейности в организацията. Системната проверка на подчинените освен, че намалява вероятността от допускане на грешки при организиране на дейността има и възпитателна функция. Този вид контрол приучва подчинените да се придържат към установените правила и норми на поведения и същевременно намалява вероятността от нарушаване на тези правила и норми.

Заклучителен контрол – този тип контрол играе за мениджъра роля на обратна връзка. Провежда се в края на всяка решена задача, преминал етап, реструктуриране и т.н. и дава информация за това доколко са постигнати предварително набелязаните цели на организацията. Данните от него са изходна основа за планиране на дейността през следващият етап.

Организация и ефективност на контрола - мениджърът е този, който създава организацията на контрола в организацията разпределяйки контролните функции между себе си и своите подчинени и уточнявайки конкретните въпроси на контрола. Извършвайки тази дейност обаче, той трябва предварително да обмисли проблема за ефективността на контрола по следните няколко пункта:

- Стратегическа насоченост на контрола – контрола да не се провежда сам за себе си, а от гледна точка на глобалните задачи, в смисъл докъде са стигнали, какви са пропуските, какво е необходимо да се направи за коригирането им и в крайна сметка ще може ли в края на етапа, периода и т.н. да постигнем целите си;

- Ориентираност на контрола към резултатите. – Всяка дейност, в това число и контролът има смисъл само тогава, когато води до подобряване на резултатите. Контролът сам по себе си, не бива да се ограничава с една проста констатация на фактите, тъй като тази информация няма да има никакъв смисъл ако не се използва за коригиращи действия;

- Своевременност на контрола. – Прието е да се счита, че своевременен контрол не е този, който се провежда много често или много бързо, а контролът провеждан в интервал от време даващ възможност адекватно да се оцени изучаваното явление;

- Внезапност на контрола. – Смисълът на внезапния контрол е в това, че дава възможност да се оцени изследвания проблем в „чист” вид. Какви практически изводи може да си направи ръководителя за състоянието на организацията, ако подчинените му предварително знаят, не само денят, но и часът на проверката.

Обмисляйки проблема за ефективността на контрола и съставяйки неговата система ръководителя трябва да помни, че ефективен контрол е този, който осигурява богата информация, фокусиран е върху ефективността на работата и е практичен.

От гледна точка на психологията при разработване на проблемите на контрола на организацията от голяма важност е въпроса за влиянието на контрола върху персонала в организацията. Както подчертахме контролът е необходимост гарантираща сигурност, достоверност и ефективност, но контролът в организацията е главно и преди всичко контрол върху хората. Това означава, че той влияе върху тяхното поведение и тяхната психика. Влиянието на контрола в никакъв случай не е еднозначно, то си има своите положителни и отрицателни страни. Като положително влияние обикновено се изтъква, че контролът намалява неизвестността, осигурява обратна връзка, улеснява определянето на целите и облекчава изпълнението на задачите, като повишава ефективността. Отрицателното влияние на контрола се простира в следните направления: отнема време и труд, поражда фрустрация, създава чувство за безпомощност, формира неестествено поведение, създава съпротива, поражда стрес и дистрес. Това отрицателно влияние на контрола върху хората трудно може да бъде избягнато или премахнато. Ръководителят е този, който трябва да го управлява така, че да балансира позитивните и негативните ефекти

References:

1. Angelov, A. Osnovi na menidzhmanta. Plinda. S., 1996
2. Kamenov, K. Menidzhmant. VT., 1999
3. Paunov, M. Organizatsionni povedenie. Dino IM. S., 1997
4. Rozanova, V. A. Psihologiya Upravleniya. Intel – sintez, M., 1997
5. Smit, H., D. Ueykli. Psihologiya na organizatsionnoto povedenie. V., 1992
6. Hristov, S. Osnovi na upravlението. V., 1997
7. Couter, M., J. Stoner, R. Freeman. Management. Prentice Hall. 1992
8. Gordon, J., B. Wayne Mondy, A. Sharplin, S. Premmeaux. Management Organizational Behavior. Boston. Allyn and Bacon. 1990
9. Kotter, J. Power in management. AMACOM. 1997
10. Kreitner, R. Management. Boston. Houghton Mifflin. Company 1992
11. Mac Call, M. Power. Influence and Authority. Center for Creative Management Greensboro N. C. 1978
12. Minzberg, H. The Nature of Managerial Work. NJ. Harper. Row. 1973